



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Mehr als blosses Training: Verhandlungsbasierte Konfliktlösung in interdisziplinär geprägten Teams

MASTERARBEIT

2025

Autor

Borer, Jan

Begleitperson

Vollmer, Albert

Praxispartner\*in

Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung IFK

Fachhochschule Nordwestschweiz

## Zusammenfassung

In dieser Studie wurde ein verhandlungsbasiertes Trainingsprogramm zum Umgang mit teaminternen Prozess- und Interessenkonflikten entwickelt, getestet und evaluiert. Das Aushandeln von Interessen und Bedürfnissen spielt eine zentrale Rolle im Umgang mit solchen Konflikten. Das Training zielt darauf ab, die Verhandlungskompetenz der Teilnehmer zu stärken und damit ihre Fähigkeit zur Lösung von Prozess- und Interessenkonflikten zu verbessern. Die Entwicklung des Trainings basierte auf einer umfassenden Literaturrecherche, um aktuelle Trainingsansätze und den aktuellen Wissensstand zum Thema Verhandlung zu reflektieren. Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse wurde ein dreistündiges Präsenztraining für Teams entwickelt. Das Training wurde mit einem Pre-Test (n = 4) und einer tatsächlichen Durchführung (n = 4) getestet. Die Evaluation des Trainings wurde kasuistisch strukturiert und umfasste die 5-Finger-Methode, einen Evaluationsfragebogen und zwei Experteninterviews. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Training eine hohe Akzeptanz hat und von den Teilnehmern als nützlich empfunden wird. Es wurde ein signifikanter Zuwachs an Wissen und Verhandlungsgeschick erzielt. Aussagen über Verhaltensänderungen als Folge des Trainings lassen sich aus dieser Evaluation nicht ableiten. Die Struktur dieses Trainings sollte vereinfacht werden. Die Übertragbarkeit und Modularisierung der Trainingsinhalte sollte in weiteren Arbeiten untersucht werden.

**Schlüsselwörter:** Konflikte, Prozesskonflikte, Interessenkonflikte, Verhandlung, Verhandlung im Team, integrative Verhandlung, Training, Entwicklung, Evaluation

## **Abstract**

This study developed, tested and evaluated a negotiation-based training program for dealing with team-internal process and interest conflicts. Negotiating interests and needs plays a central role in dealing with conflicts of this kind. The training aims to strengthen participants' negotiation skills and thus improve their ability to resolve conflicts of process and interest. The development of the training was based on comprehensive literature research in order to reflect current training approaches and the current state of knowledge on negotiation. A three-hour face-to-face training course for teams was developed on the basis of the findings gathered. The training was tested using a pre-test ( $n = 4$ ) and an actual implementation ( $n = 4$ ). The evaluation of the training was structured casuistically and included the 5-finger method, an evaluation questionnaire and two expert interviews. The results suggest that the training is highly accepted and is perceived as useful by the participants. A significant increase in knowledge and negotiation skills was achieved. Statements on behavioral change as a result of the training cannot be derived from this evaluation. The structure of this training course should be simplified. The transferability and modularization of the training content should be investigated in further work.

**Keywords:** conflicts, process conflicts, conflicts of interest, negotiation, team negotiation, integrative negotiation, training, development, evaluation

# INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis .....	4
1 Einleitung .....	5
1.2 Zielsetzung und Relevanz .....	8
2 Theoretische Herleitung .....	10
2.2 Konfliktmanagement .....	11
2.7 TRAININGSKONSTRUKTION .....	22
2.8 Vorhandene Trainingsansätze .....	28
3 Methodik .....	32
3.1 FORSCHUNGSDESIGN .....	32
3.2 Entwicklung des Trainings .....	33
3.3 TESTUNG DES TRAININGS .....	36
3.3.1 Pretest des Trainings .....	36
3.3.2 REALDURCHFÜHRUNG DES TRAININGS .....	37
3.4.2 Evaluationsfragebogen .....	38
3.4.3 EXPERTENINTERVIEWS .....	41
4 Ergebnisse .....	44
4.1 Entwicklung des Trainings .....	44
4.1.1 INHALTE DES TRAININGS .....	47
4.2 Testung des Trainings .....	52
4.2.2 reale Durchführung .....	53
4.3 Evaluation des Trainings .....	59
4.3.1 5-FINGER-FEEDBACK .....	59
4.3.3 EXPERTENINTERVIEWS .....	71
5 Diskussion .....	79
5.2 REFLEXION DER ERGEBNISSE .....	82
5.4 ÜBERLEGUNGEN ZUR WEITERENTWICKLUNG .....	90
Literaturverzeichnis .....	93
Anhänge .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>

# 1 EINLEITUNG

Ob auf der Arbeit, im privaten Leben oder in der Öffentlichkeit – wo Menschen zusammentreffen, entstehen Konflikte. Diese sozialen Erscheinungen treten dann auf, wenn zwei Personen oder Parteien unterschiedliche Ansichten vertreten oder Ziele verfolgen, welche sich nicht vereinbaren lassen (Nerdinger; Blicke & Schaper, 2019). Konflikte weisen zudem oft das Gefühl einer Entbehrung auf, im Zuge dessen die beteiligten Parteien davon ausgehen, im Rahmen der Konfliktaustragung auf Ressourcen oder Status verzichten zu müssen (De Dreu, 2011). Diese Wirkungen kommen insbesondere in Organisationen zu tragen, wo unterschiedliche Arbeitsweisen und Charaktereigenschaften aufeinandertreffen (Nerdinger; Blicke & Schaper, 2019). In Unternehmen und Organisationen müssen trotz diesen Unterschieden täglich Entscheidungen getroffen werden, was das Erleben von Spannungen und das Austragen von Konflikten notwendig macht (Jaffe, 2008). Konflikte können in ihrer Art unterschieden werden, wobei der Konfliktgegenstand die Natur des vorliegenden Konflikts bestimmt (Thiel, 2019; Glasl, 2024). Nach Montada & Kals (2013) ist zusätzlich zu unterscheiden, ob ein Konflikt einen persönlichen Bezug, wie z.B. bei Beziehungskonflikten, oder eher einen Sachbezug, wie bei Prozess- oder Interessenkonflikten, aufweist. Ferner zeigen De Dreu & Weingart (2003), dass Konflikte sowohl zwischen Gruppen und Personen als auch innerhalb einer Gruppe oder eines Teams auftreten können. Konflikte können die Funktion einer Organisation massgeblich beeinflussen und eine negative Wirkung auf die Zusammenarbeit zur Folge haben (Urbanek, Quante & Rank, 2023). Die verträgliche und fundierte Austragung von Konflikten kann gleichzeitig aber auch ein Potenzial darstellen, um organisationsinterne Prozesse und die Zusammenarbeit im Team zu verbessern (Lyubovnikova & West, 2018; Vollmer & Wehner, 2010). Zusätzlich dazu ist zu beobachten, dass die entgrenzte Teamarbeit zunimmt und viele Organisationen nicht mehr strikt hierarchisch geführt sind (Birkmann, 2022). Auch die Forschung von Bouncken und Gantert (2020) zeigt, dass die Zusammenarbeit in Unternehmen zunehmend in Projektteams erfolgt, welche häufig wechseln. Vor diesem Hintergrund kann gesagt werden, dass Teams zunehmend über die Kompetenz verfügen müssen, Konflikte innerhalb von Teamstrukturen selbständig lösen zu können (Wehner, 2019).

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf Prozess- und Interessenkonflikte innerhalb von Teams. Prozesskonflikte beschreiben dabei das Auftreten von unterschiedlichen Ansichten betreffend Arbeitsprozessen oder der Verwendung von Ressourcen (Urbanek, Quante & Rank, 2023). Ein Interessenkonflikt liegt vor, wenn die Ziele von zwei Akteuren in direkter Abhängigkeit bestehen und sich gegenseitig beeinflussen oder sogar behindern (Klemperer & Lieb, 2023). Im Rahmen dieser Thesis soll untersucht werden, wie sich Konflikte dieser Art behandeln lassen und wie der Umgang mit diesen Konflikten innerhalb von Teams geschult werden kann. Das Beilegen von Prozess- und Interessenkonflikten basiert auf der Aushandlung von gegensätzlichen Ansichten und Interessen (Melchior, 2008; Ebert, 2019). Diese Fähigkeit zur Aushandlung stellt eine Fertigkeit dar, welche sich trainieren lässt. Für die Vermittlung von spezifischen Kompetenzen, wie eben dieser Verhandlungsfertigkeit, bieten sich Trainings an (Kauffeld, 2010). Die vorliegende Arbeit setzt an diesen Erkenntnissen an und baut ein wissenschaftlich fundiertes Verhandlungstraining auf, welches in einer ersten Form zur Anwendung gebracht und evaluiert wird.

Zum Führen von Verhandlungen bestehen zahlreiche Forschungsbeiträge und Erkenntnisse (vgl. Ury & Fischer, 2011; Suryanto & Hermawan, 2024). Dabei hat sich auch die Art, wie wir Verhandlungen wahrnehmen und führen, stark verändert: War eine Verhandlung früher eher ein Kampf, den es auszutragen galt, so ist eine Verhandlung heute eher eine Möglichkeit, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen (Ury & Fischer, 2011). Die Grundlage des prinzipiengerichteten Verhandeln, welche durch Ury und Fisher (ebd.) geschaffen wurde, wird heute in verschiedenen Überlegungen zum Führen von Verhandlungen aufgegriffen und weiterentwickelt (Ade, 2018; Ade, Schuster, Harinck & Trötschel, 2018; Mann, Warsitzka, Hüffmeier & Trötschel, 2024; Mann, Warsitzka, Hüffmeier & Trötschel, 2024). Beim Trainieren von Verhandlungsfähigkeiten besteht allerdings das Problem, dass erlernte Techniken nicht den Weg in den Arbeitsalltag finden und der Lerntransfer ungenügend ist (Ade, 2018; Ade et al., 2018). Im Rahmen dieser Entwicklungen wird deutlich, dass nicht nur das Verhandeln selbst, sondern auch die Einstellung, wie wir miteinander verhandeln, geschult werden muss (Ade, 2018; Ade et al., 2018). Diese Einstellung kann in einem entsprechenden Mindset zusammengefasst und trainiert werden (Ade, 2018; Ade et al., 2018; Gollwitzer, 2012). Zum Zeitpunkt des Verfassens dieser

Arbeit bestehen noch keine Trainings, welche die genannten Punkte innerhalb eines Teams trainieren. Die vorliegende Thesis hat deshalb zum Ziel, ein Training auf den beschriebenen Grundlagen aufzubauen und innerhalb eines Teams zur Anwendung zu bringen.

## 1.1 AUSGANGSLAGE UND FRAGESTELLUNGEN

Prozess- und Interessenkonflikte beeinflussen die Zusammenarbeit in Teams und können die Leistung einer Organisation beeinträchtigen (Greer, Jehn & Mannix, 2008). Gleichzeitig weisen Konflikte dieser Art bei einer angemessenen Bewältigung ein hohes Potenzial auf, die Zusammenarbeit zu verbessern (Lyubovnikova & West, 2018). Die Forschung zeigt, dass Prozess- und Interessenkonflikte verhandlungsbasiert sind (Melchior, 2008; Ebert, 2019; Vollmer & Vetter, 2018). Somit liegt nahe, dass durch die Stärkung der Verhandlungsfähigkeit auch die Konfliktkompetenz von Teams erhöht werden kann. Das Führen von Verhandlungen ist dabei kein neues Thema; bereits Ury & Fisher (2011) haben sich damit befasst, wie wir zu besseren Verhandlerinnen und Verhandlern werden können. Was als stille Revolution begann, wie wir Verhandlungen sehen, wird mittlerweile in zahlreichen Forschungskreisen ergründet (Hüffmeier, Freund, Zerres, Backhaus & Hertel, 2014; Hüffmeier, et al., 2019; Mertes, Kunz & Hüffmeier, 2023). Es ist jedoch festzustellen, dass noch sehr wenig wissenschaftlich fundierte Trainingsansätze vorhanden sind, welche sich dieser Frage annehmen und somit die Verhandlungsfähigkeit der Teilnehmenden stärken. Wird spezifisch nach Ansätzen gesucht, welche innerhalb eines Teams zur Anwendung kommen können, findet sich praktisch nichts. Die vorliegende Arbeit untersucht Möglichkeiten, diese Forschungslücken zu schliessen. Über die wissenschaftlich fundierte Entwicklung, Testung und Evaluation einer Trainingsmassnahme soll ein Instrument geschaffen werden, welches die Verhandlungsfertigkeit der Teilnehmenden stärkt. Diese Massnahme soll einen Beitrag zur Verhandlungsfähigkeit und Konfliktkompetenz von Teams leisten. Das Training wird präventiv eingesetzt und kann auch in Organisationen zur Anwendung kommen, wo keine aktiven Prozess- und Interessenkonflikte vorhanden sind. Über die beschriebenen Wirkungen soll das Training auch die Leistung und Zusammenarbeit des teilnehmenden Teams erhöhen; dieser Umstand wird im Rahmen dieser Arbeit im Sinne der thematischen Eingrenzung jedoch nicht weiter

ergründet. Die vorliegende Arbeit untersucht vordergründig die folgende Hauptfragestellung:

**1) Wie muss ein verhandlungsbasiertes Training konzipiert sein, um einen konstruktiven Umgang mit Prozess- und Interessenkonflikten innerhalb von Teams sicherzustellen?**

Zusätzlich soll auch das Vorgehen der Entwicklung, Testung und Evaluation des vorliegenden Trainings beleuchtet werden. Im Hinblick auf die Hauptfragestellung ergibt sich somit folgende Unterfragestellung:

**1.1) Wie kann das konzipierte Training wissenschaftlich getestet und evaluiert werden?**

Über die Beantwortung dieser Fragestellungen soll die Entwicklung, der Inhalt, die Testung sowie die Evaluation des erstellten Trainingsansatzes nachvollziehbar dargelegt werden. Zudem soll auch dargestellt werden, wie sich diese Erkenntnisse im Teamkontext verankern lassen.

**1.2 ZIELSETZUNG UND RELEVANZ**

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, ein wissenschaftlich fundiertes Training aufzubauen, welches die Verhandlungsfertigkeit und damit auch die Konfliktfähigkeit der Teilnehmenden steigert. Dieses Training fokussiert sich auf Prozess- und Interessenkonflikte innerhalb von Teams. Das Training soll wissenschaftlich fundiert aufgebaut, in einer ersten Form durchgeführt und getestet sowie evaluiert werden. Das konzipierte Training soll als Trainingsmassnahme für Teams nutzbar sein und Bezug zur Arbeitswelt aufweisen. Über die Test- und Evaluationsphase des konzipierten Trainings sollen erste Erkenntnisse ableitbar sein, welche erste Aussagen über die Akzeptanz, Wirkung und Anschlussfähigkeit der Trainingsmassnahme zulassen. Durch die zunehmend entgrenzte und interdisziplinäre Zusammenarbeit in heutigen Arbeitsteams werden Kenntnisse zur kooperativen Konfliktlösung immer zentraler (Birkmann, 2022). Obwohl bereits einige

Verhandlungstrainings bestehen, weisen diese Ansätze ähnliche Probleme auf: Der Lerntransfer dieser Massnahmen ist ungenügend (Ade, 2018; Ade et al., 2018). Oft ist zu beobachten, dass zwar Wissen zur Führung von Verhandlungen vermittelt wird, dieses Wissen dann in echten Situationen aber nicht zur Anwendung kommt, weil der Bezug fehlt (Ade, 2018; Ade et al., 2018). Zudem zeigt sich bei Forschungsbeiträgen zu Verhandlung, dass diese stark parteienorientiert sind (Hüffmeier 2014, Warsitzka et al., 2024; Warsitzka et al., 2024). Bis dato sind noch praktisch keine Verhandlungstrainings vorhanden, welche einen teamorientierten Ansatz verfolgen. Das entwickelte Training soll diesen Umständen Rechnung tragen und als wissenschaftlich fundiertes Trainingsinstrument fungieren, welches die Teilnehmenden im konstruktiven Umgang mit Prozess- und Interessenkonflikten schult. Das Training soll dabei auch präventiv wirken und breit einsetzbar sein. Aus der Testung und Evaluation des Trainings werden zudem Handlungsempfehlungen abgeleitet, um die Schulung weiterzuentwickeln und den Zugang zum Training zu erhöhen.

### 1.3 AUFBAU DER ARBEIT

Zu Beginn dieser Arbeit werden die zentralen Theorien und Konstrukte dargelegt. An dieser Stelle wird auch der aktuelle empirische Stand zu Prozess- und Interessenkonflikten sowie Verhandlung und Verhandlungsführung beschrieben. Danach wird das methodische Vorgehen erläutert und auf die Entwicklung, Testung und Evaluation des vorliegenden Trainings eingegangen. In diesem Zusammenhang wird auch das Forschungsdesign und die gewählte Stichprobe beschrieben. Es folgt der Ergebnisteil, welcher die Ergebnisse betreffend Trainingsentwicklung, Trainingsinhalt, Testung des Trainings und der Evaluation der Schulungsmassnahme darlegt. Im Anschluss werden die Ergebnisse im Diskussionsteil interpretiert und entsprechend reflektiert. In diesem Teil der Arbeit werden die Forschungsfragen beantwortet und die Limitationen dieser Arbeit beschrieben. Gestaltungshinweise zur weiteren Entwicklung des vorliegenden Trainings schliessen die vorliegende Thesis ab. In einigen Teilen dieser Arbeit wird auf Dokumente verwiesen, welche die Nachvollziehbarkeit des Entwicklungsprozesses unterstützen. Diese Dokumente finden sich mithilfe der entsprechenden Verweise im Anhang der Arbeit.

## 2 THEORETISCHE HERLEITUNG

Nachfolgend wird auf die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit eingegangen. Diese dienen zur Einordnung der verwendeten Methode sowie der später dargelegten Ergebnisse.

### 2.1 KONFLIKTE IN ORGANISATIONEN

In Organisationen, wo Personen zusammenarbeiten und Entscheidungen treffen, sind Konflikte eine häufige Erscheinung (Thiel, 2019; Mikkelsen, 2013). Ähnlich wie bei Konflikten im privaten Leben weisen organisationale Konflikte dabei einige Merkmale auf: Von einem Konflikt wird in der Regel gesprochen, wenn zwei oder mehr Parteien Handlungsabsichten verfolgen, welche unvereinbar erscheinen (Deutsch, 1969; Jehn & Bendersky, 2003). Im Hinblick auf den Fokus dieser Arbeit ist auch zu erwähnen, dass Konflikte in Organisationen nicht nur zwischen zwei Parteien, sondern auch innerhalb eines Teams auftreten können (De Dreu & Weingart, 2003). Man spricht in diesem Fall von einem Intragruppenkonflikt (ebd.). Konflikte in organisationalen Strukturen gehen dabei nicht immer mit destruktivem Verhalten durch einzelne Personen einher. Raver & Barling (2008) betonen, dass Konflikte innerhalb von Arbeitsumgebungen auch ohne schädigende Absichten entstehen können. Wie in der Arbeit von Lyubovnikova & West (2018) ersichtlich ist, können organisationale Konflikte bei der richtigen Handhabung auch Potenziale freisetzen und interne Arbeitsprozesse und die generelle Zusammenarbeit verbessern.

Nach Solga (2019) lässt sich bei Konflikten unterscheiden, ob diese aufgaben- oder personenbezogen sind. Prozess- und Interessenkonflikte sind aufgabenbezogen und lassen sich dadurch von den anderen Konfliktarten abgrenzen (ebd.).

Bei teaminternen Konflikten kann zudem die soziale Interdependenztheorie nach Johnson & Johnson (2005) herangezogen werden. Nach dieser Theorie lassen sich Ziele innerhalb von Gruppen anhand verschiedener Abhängigkeiten einordnen (ebd.). Die Theorie der sozialen Interdependenz zeigt auf, dass individuelle Gruppenmitglieder Einfluss auf den gesamten Output eines Teams haben und dadurch auch die individuellen Ziele der anderen Gruppenmitglieder beeinflussen

können (ebd.). Bei einer positiven Zielinterdependenz beeinflussen sich individuelle Ziele begünstigend; im Rahmen dieser Erscheinung zeigt sich, dass die Produktivität von Gruppen höher ausfällt, als wenn nur individuelle Ziele verfolgt werden (Johnson & Johnson, 2005; Ortiz, Johnson & Johnson, 1996). Dabei ist zu berücksichtigen, auf welcher Ebene die Interdependenz vorliegt; Interdependenzen können nicht nur gemeinsame Ziele, sondern auch geteilte Ressourcen betreffen (Johnson & Johnson, 2005). Betrifft die Interdependenz Ressourcen, zeigt sich oft, dass individuelle Gruppenmitglieder Massnahmen treffen, um möglichst viel von den geteilten Ressourcen zu erlangen (ebd.). Dieser Umstand führt dazu, dass sich die Produktivität der betroffenen Gruppe verringert, da sich die individuellen Ziele ausbremsen (Johnson, Johnson, Stanne & Garibaldi, 1990; Ortiz, Johnson & Johnson, 1996). In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass Interessenkonflikte vor allem auf ressourcenbedingten Interdependenzen aufbauen (Stoll, 2020; Klemperer & Lieb, 2023). Prozesskonflikte lassen sich ebenfalls mit der Interdependenztheorie nach Johnson & Johnson (2005) verknüpfen; diese Konflikte beziehen sich aber eher auf Abhängigkeiten bei der gemeinsamen Aufgabenbearbeitung (Urbanek, Quante & Rank, 2023). Unter Berücksichtigung der Befunde von Lyubovnikova & West (2018) zeigt sich in Verbindung mit den Aussagen von Johnson & Johnson (2005), dass Interdependenzen und Konflikte in direktem Zusammenhang stehen und bei korrekter Handhabung positive Wirkungen auf die Zusammenarbeit eines Teams haben können.

## 2.2 KONFLIKTMANAGEMENT

Zur Beilegung oder Handhabung von teaminternen Konflikten bestehen verschiedene Strategien. Diese richten sich in der Regel nach dem gezeigten Konfliktverhalten der Beteiligten (Solga, 2019). Ogilvie & Kidder (2008) teilen Konfliktverhalten in fünf verschiedene Stile ein, welche sich wie folgt beschreiben lassen: *Vermeidungsverhalten* wird gezeigt, wenn Gespräche aufgeschoben oder Auseinandersetzungen vermieden werden. Betroffene hoffen dabei, dass sich das Problem ohne weitere Massnahmen von selbst behebt, oder irgendwann an Relevanz verliert. *Nachgeben* ist eine Strategie, bei welcher die eigenen Bedürfnisse untergeordnet werden. Es werden bedingungslose Zugeständnisse an die andere

Partei gemacht, in der Hoffnung, den Konflikt dadurch lösen zu können. Beim Konfliktstil *Kompromisse suchen* werden ebenfalls Zugeständnisse gemacht, allerdings werden diese nur unter der Voraussetzung gewährt, dass die Gegenseite gleichzieht – idealerweise im Verhältnis 50:50. Bei Konflikten, welche nach dem Stil der *Integration* behandelt werden, soll durch einen gemeinsamen Problemlösungsprozess eine Lösung gefunden werden, von welcher alle Beteiligten profitieren können. Dieser Konfliktstil lässt sich auch im Grundsatz des integrativen Verhandeln wiederfinden, was im Kapitel 2.4 weiter ausgeführt wird. Abschliessend beschreibt der Konfliktstil *Kämpfen* Verhaltensweisen, welche auf die maximale Durchsetzung der eigenen Bedürfnisse setzt. Taktiken in diesem Stil lassen sich auch in distributiven Verhandlungstechniken beobachten, welche ebenfalls in Kapitel 2.4 erläutert werden.

Die Wahl der Konfliktstrategie lässt sich zusätzlich durch sogenannte Dual Concern-Modelle erläutern. Das Dual Concern-Modell wurde ursprünglich von Blake & Mouton (1964) entwickelt und im Verlauf der Zeit von zahlreichen Forschenden aufgegriffen (Thomas, 1976; Rahim, 1983; Pruitt, 1983; Pruitt & Rubin, 1986). Nach Pruitt (1983) und Pruitt & Rubin (1986) beschreibt das Dual Concern-Modell zwei Hauptströmungen: das *Interesse an der eigenen Sache* sowie das *Interesse an der Sache der Gegenpartei*. Auf Basis dieser zwei Achsen wird dann schliesslich die Konfliktstrategie gewählt; in diesem Sinne lassen sich auch die Überlegungen von Solga (2019) und Van de Vliert & Janssen (2001) einordnen:

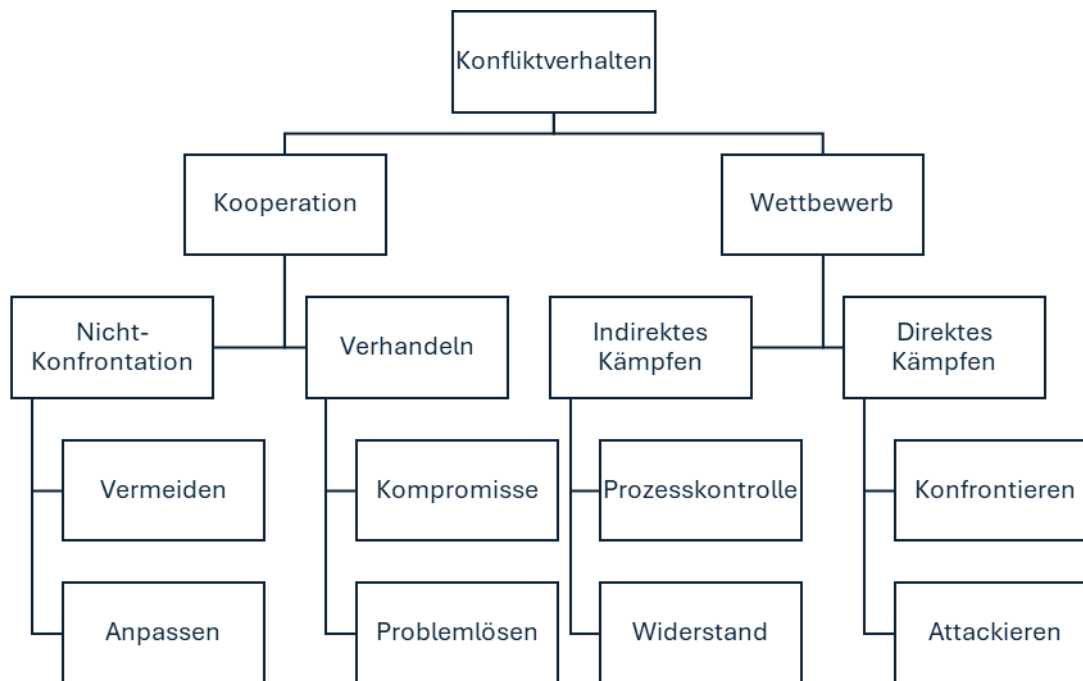


Abbildung 1  
Konfliktverhalten. Eigene Darstellung. In Anlehnung an van de Vliert, 2001; Solga, 2019.

Da Prozess- und Interessenkonflikte grundsätzlich verhandlungsbasiert sind (Melchior, 2008; Ebert, 2019; Vollmer & Vetter, 2018), gehört die optimale Lösung dieser Konfliktarten in den Konfliktmodus *Kooperation*. Dieser Konfliktmodus sieht das Schliessen von Kompromissen sowie einen gemeinsamen Problemlöseprozess vor (Solga, 2019; Van de Vliert & Janssen, 2001). Unter Berücksichtigung des Dual Concern-Modells muss für diese Art des Konfliktmanagements somit nicht nur die Interesse an der eigenen Sache, sondern auch ein gewisses Interesse an den Zielen der Gegenseite bestehen (Pruitt, 1983; Pruitt & Rubin, 1986).

### 2.3 KONFLIKTTYPEN

In Fachkreisen der angewandten Psychologie bestehen viele verschiedene Versuche zur Typisierung von Konflikten (Solga, 2019; Bradley, Anderson, Baur & Klotz, 2015). Die Konflikttypen lassen sich dabei auch nicht immer trennscharf voneinander abgrenzen (Solga, 2019). So beschreibt Glasl (2024) auch, dass die Konfliktgegenstände oft Änderungen und Eskalationen unterliegen, welche die Konfliktsituation massgeblich beeinflussen. Um für die vorliegende Arbeit einen Fokus zu setzen und das Trainingskonzept gezielt auf Prozess- und

Interessenkonflikte auszurichten, wird dennoch eine vereinfachte Einordnung von Konflikttypen vorgenommen. Diese Arbeit unterscheidet zwischen Beziehungs-, Aufgaben-, Prozess- und Interessenkonflikten. Auf Beziehungs- und Aufgabenkonflikte wird nur verkürzt eingegangen, um eine thematische Abgrenzung vorzunehmen.

Beziehungskonflikte beschreiben in der Regel Selbstwertverletzungen und finden auf persönlicher Ebene statt (De Dreu & Gelfand, 2008). Sie weisen keinen Aufgabenbezug auf; der Konfliktgegenstand ist bei Konflikten dieser Art in Selbstwertbedrohungen oder Differenzen beim gegenseitigen Umgang oder der gegenseitigen Kommunikation miteinander begründet (Solga, 2019). Innerhalb von Gruppen entstehen Beziehungskonflikte oft auch auf Basis von sozialen Vergleichen und dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit (De Dreu & Gelfand, 2008).

Aufgabenkonflikte entstehen, wenn verfügbares Wissen unterschiedlich bewertet wird oder wenn vorliegende Sachverhalte unterschiedlich interpretiert werden (De Dreu & Gelfand, 2008). Solga (2019) beschreibt Konflikte dieser Art als Erscheinungen, welche in Form einer gemeinsam bearbeiteten Aufgabe auftreten. Dabei bezieht sich der Konfliktgegenstand auf die unterschiedliche Bewertung von zu erreichenden Zielen oder Fakten (ebd.).

Von einem Prozesskonflikt wird gesprochen, wenn Uneinigkeiten bei der Verteilung von Aufgaben und Rollen bestehen (Urbanek, Quante & Rank, 2023; Solga, 2019) oder unterschiedliche Ansichten darüber bestehen, wie eine Aufgabe oder ein Arbeitsprozess auszuführen ist (Blickle & Solga, 2014). Prozesskonflikte können massgeblich auf die Funktion einer Organisation wirken; Parayitam & Papenhausen (2016) postulieren, dass die Effizienz von Organisationen und Teams reduziert wird, wenn Prozesskonflikte nicht behandelt werden. Dies ist darin begründet, dass sich Unvereinbarkeiten bei Arbeitsprozessen hinderlich auf die Zusammenarbeit in Teams auswirken.

Interessenkonflikte liegen vor, wenn von den Beteiligten unterschiedliche Ziele verfolgt werden, welche in direkter Verbindung zueinander stehen (Stoll, 2020). Klemperer & Lieb (2023) unterteilen diese Erscheinung in Primär- und Sekundärinteressen. In einer Organisation kann ein Interessenkonflikt z.B. bei der internen Ferienplanung entstehen: Das Primärinteresse der Unternehmung besteht

darin, ein grosses Projekt zum Abschluss zu bringen. Während dem Projektzeitraum möchte ein Projektmitarbeiter aber in die Ferien gehen – dieser Umstand verkörpert in diesem Beispiel das Sekundärinteresse, welches nun in direktem Konflikt mit dem primären Interesse steht; es kann nur eines der Interessen erfüllt werden.

Interessenkonflikte entstehen über die Wirkung von Primär- und Sekundärinteressen oft auch bei knappen Ressourcen (Ma, Yang, Wang & Li, 2017), wie etwa einem geteilten Budget von verschiedenen Projekten. Interessenkonflikte weisen zudem Zielinterdependenzen auf (Johnson & Johnson, 2005, De Dreu & Gelfand, 2008).

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf Prozess- und Interessenkonflikte.

Aufgaben- und Beziehungskonflikte werden im Sinne der Eingrenzung nicht behandelt. Wie in der Forschung von Ebert (2019) erkennbar ist, basieren Prozess- und Interessenkonflikte auf Konfliktgegenständen, welche verhandelbar sind. So lässt sich darüber verhandeln, wie ein Arbeitsprozess optimal aufzubauen ist oder welches Projekt eine höhere Wichtigkeit aufweist und daher priorisiert werden sollte. Diese Umstände liefern neben den Befunden von Solga (2019) und dem Dual Concern-Modell (Pruitt, 1983; Pruitt & Rubin, 1986) weitere Begründungen, warum das vorliegende Training einen verhandlungsbasierten Kernansatz aufweisen sollte.

## 2.4 VERHANDLUNG UND VERHANDLUNGSSTILE

Das Führen von Verhandlungen ist im Grunde genommen ein Prozess der Entscheidungsfindung, bei welchem zwei Parteien versuchen, eine Einigung zu finden (Pruitt, 1981). Gemäss dem Dorsch Lexikon der Psychologie (2023) können Verhandlungen zwischen Einzelpersonen, Gruppen oder ganzen Organisationen ausgetragen werden.

Verhandlungen wurden anfänglich eher als Kämpfe betrachtet, was sich auch in der früheren Terminologie zeigt (Young & Schlie, 2011). Im englischsprachigen Raum wird im Kontext von Verhandlungen oft von „gaining ground“ oder „flanking“ gesprochen (ebd.). Das Harvard Konzept nach Ury & Fisher (2011) hat diese Ansicht aufgebrochen und dazu angeregt, Verhandlungen eher als Chance und Möglichkeit zur gemeinsamen Lösungsfindung zu betrachten. Ihre Kernidee, das Konzept des prinzipienorientierten Verhandeln, orientiert sich dabei an vier Grundsätzen:

**Menschen vom Problem trennen** bezieht sich darauf, dass menschliche Aspekte,

wie Emotionen oder der persönliche Bezug, sowohl positiv als auch negativ auf Verhandlungen einwirken können. Grundsätzlich postulieren Ury & Fisher (2011) jedoch, dass sich erfolgreiche Verhandlungsprozesse auf das vorliegende Problem und nicht auf die zwischenmenschliche Beziehung der Beteiligten konzentrieren sollten.

**Der Fokus auf Interessen und nicht auf Positionen** bezieht sich auf den Fakt, dass jede Verhandlungspartei immer mehrere Interessen verfolgt. Diese gilt es im Rahmen einer gelungenen Verhandlung zu identifizieren. Nach Ury & Fisher (2011) ist dabei die hierarchische Position oder auch die Expertise der Beteiligten zweitrangig. Auch bei diesem Grundsatz geht es darum, sich auf das Problem zu fokussieren und nicht auf die hierarchische Position der Beteiligten. Die Identifikation von Interessen ist nach Ury & Fisher (2011) sehr zentral, da die Interessen des Gegenübers Teil der Lösung sind.

In ihrem dritten Grundsatz empfehlen Ury & Fisher (2011), **Optionen für beidseitige Gewinne** zu schaffen. Gerade wenn es um einiges geht oder Verhandlungsziele von grossem Wert sind, entsteht Druck – alle Parteien sind natürlich darum bemüht, das für sie jeweils beste Ergebnis zu erzielen. Dieser Druck hemmt jedoch auch die Möglichkeit, kreative Lösungsansätze einzubeziehen. Nimmt man sich vorgängig zur Verhandlung Zeit, so zeigt sich oft, dass Möglichkeiten für beidseitige Gewinne sowie Optionen zur konstruktiven Beilegung von Differenzen bestehen. Werden diese Umstände vorgängig geklärt, so verbessert sich auch der Verhandlungsausgang für alle beteiligten Parteien.

Der vierte und letzte Grundsatz, **objektive Kriterien verwenden**, bezieht sich auf die Fairness für alle Beteiligten. Vermeintlich kann sich in Verhandlungen ein stures Verhalten als gewinnbringend erweisen – wer lauter auf seinen Fakten besteht, gewinnt. Fischer & Ury (2011) stellen auch diesen Umstand infrage, da auch hier wieder die Gefahr einer einseitigen Lösung besteht. Um allen Parteien eine faire Grundlage zu bieten, schlagen die Forscher vor, sich auf objektive Fakten zu stützen, welche für alle Beteiligten gelten. Anstatt auf die eigene Meinung / Faktenlage zu bestehen, sollten eher allgemeine Quellen genutzt werden, wie zum Beispiel der Marktwert oder die ansässige Gesetzeslage.

Das Harvard-Konzept nach Ury & Fisher (2011) bildet die Grundlage von kooperativ geführten Verhandlungen und lässt sich in weiteren Ansätzen wiederfinden, welche auf den Kernideen des prinzipiengerichteten Verhandeln aufbauen: Verhandlungen können sowohl distributiv, als auch integrativ erfolgen (Hüffmeier et al., 2014). Distributive Verhandlungen sind Prozesse, bei denen grundsätzlich versucht wird, die eigene Position und die damit verbundenen Bedürfnisse durchzusetzen (ebd). Hierbei werden andere Verhandlungsparteien grundsätzlich als Gegner gesehen (Gold & Rietmann, 2009; Thompson, 2015; Tan, 2023). Bei diesem Verhandlungsstil geht es insbesondere darum, möglichst viel von der verhandelten Ressource zu sichern und dabei ein Minimum an Zugeständnissen an die andere Partei zu gewähren (Hüffmeier et al., 2014). Integrative Verhandlungen beschreiben dagegen Prozesse, bei denen versucht wird, die andere Partei möglichst in die Verhandlung mit einzubeziehen (ebd). Integrativ geführte Verhandlungen haben zum Ziel, eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten, welche allen Parteien zugutekommt (ebd). Verhandlungen dieser Art haben mit grosser Wahrscheinlichkeit Lösungen zur Folge, welche einen möglichst guten Ausgang für alle beteiligten Parteien zur Folge haben (Gold & Rietmann, 2009; Thompson, 2015; Tan, 2023). Zu integrativen Verhandlungstechniken gehören unter anderem das gegenseitige Gewähren von Zugeständnissen oder das bereitwillige Teilen von Informationen. Da integrative Verhandlungen davon abhängig sind, mit welcher Bereitschaft Konfliktparteien Informationen teilen, ist der Aspekt des Vertrauens innerhalb des Verhandlungsgruppe von zentraler Bedeutung (Tan, 2023).

Bei integrativen Verhandlungen ist der Aspekt der Interessenklärung besonders wichtig (Tan 2023). Der Prozess des Verhandeln lässt sich in diesem Sinne in Anlehnung an verschiedene Theorien (Adair & Brett, 2005; Holmes, 1992; Reif & Brodbeck, 2014; Vetschera, 2013; Tan 2023) in drei Phasen beschreiben: In der **Initiierungsphase** werden Unstimmigkeiten, dh. der Verhandlungsgegenstand, definiert. Die **Problemlösungsphase** beschreibt den eigentlichen Verhandlungsprozess, während die **Lösungsphase** den Prozess der Einigung und Lösungsfindung enthält.

Die letzteren beiden Phasen lassen sich durch Übungen während des Trainings erzeugen und üben, allerdings wird aufgrund dieser Erkenntnisse klar, dass das

vorliegende Trainingskonzept auch Übungen zur Definition der unterschiedlichen Interessengruppen enthalten muss, um eben auch die Initiierungsphase des Verhandeln abzudecken.

Integrative Verhandlungen werden in modernen Ansätzen immer zentraler (Ade, 2018; Ade et al., 2018; Mann et al., 2024; Mann et al., 2024). Dieser Verhandlungsstil nimmt bei modernen Trainingsansätzen im Bereich Verhandeln und somit im vorliegenden Trainingskonzept eine wichtige Rolle ein – dieser Umstand wird im folgenden Unterkapitel näher dargelegt.

## 2.5 MINDSET ORIENTED NEGOTIATION TRAINING

Ein häufiges Problem bei Verhandlungstrainings ist der fehlende Lerntransfer (Ade, 2018; Ade et al., 2018). Der Ansatz des Mindset Oriented Negotiation Training nach Ade (2018) und Ade et al. (2018) setzt an dieser Lücke an. Im restlichen Verlauf dieser Arbeit wird dieser Trainingsansatz verkürzt als MONT bezeichnet.

Das Konzept MONT nach Ade et al. (2018) basiert auf der Erkenntnis, dass die Effektivität und der Lerntransfer von Verhandlungstrainings massgeblich verstärkt werden kann, indem nicht nur Wissen darüber vermittelt wird, wie innerhalb eines Teams korrekt verhandelt wird, sondern auch, welche Haltungen oder Mindsets diese Verhandlungen erfolgreicher ablaufen lassen. Die Autorenschaft zieht dazu zahlreiche Theorien betreffend der Wirksamkeit von Mindsets (Dweck, 2006; Gollwitzer, 2012) sowie der Wichtigkeit, diese Mindsets zu trainieren (Okonofua Paunesku & Walton 2016), heran. Zusätzlich dazu lassen sich in den Beiträgen des Forschungsteams um Ade et al. (2018) die unterschiedlichen Effekte von distributiven und integrativen Verhandlungen aus anderen Forschungen, wie z.B. nach Gold & Rietmann (2009), Thompson (2015) oder Tan (2023) wiederfinden. Ade et al. (2018) postulieren, dass distributive Mindsets Verhandlungen massgeblich erschweren, da die einzelnen Parteien zu sehr auf die eigenen Positionen fixiert sind. Im Zuge des MONT-Ansatzes ist daher das Erlernen und Festigen eines integrativen Mindsets ein zentraler Bestandteil eines nachhaltig wirksamen Verhandlungstrainings. Hierzu werden Aktivierungsübungen zu Beginn der Intervention eingesetzt, um die Wichtigkeit von Mindsets zu unterstreichen. Dazu bietet es sich an, mit empirisch fundierten Informationen und verständlichen

Beispielen zu verschiedenen Verhandlungsmindsets in das Training einzusteigen (Aronson et al. 2002). Um die Vorteile von integrativen Mindsets bei Verhandlungen zu unterstreichen, bieten sich zudem Kontrastübungen – also das Aufzeigen der Nachteile eines distributiven Mindsets und wie es Verhandlungen behindern kann – an (Kirk, Oettingen & Gollwitzer, 2011, 2013). Dadurch kann den Teilnehmenden ein ganzheitlicher Zugang zum Trainieren eines Mindsets für integrative Verhandlungen ermöglicht werden, anstelle einzelner Techniken. Somit wird ein nachhaltiger Transfer in echte Konfliktsituationen ausserhalb des Trainings vereinfacht (Ade et al., 2018).

Damit die Teilnehmenden aus den gelernten Inhalten Prinzipien bzw. Mindsets aufbauen können, bieten sich Konfliktsimulationen und Rollenspiele während des Trainings an (ebd.). Dadurch können die beschriebenen Mindsets zunächst in einem schulischen Rahmen wiederholt zur Anwendung gebracht werden.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Trainings ist das Feedback durch Peers, welche in diesem Kontext durch die anderen Teilnehmenden verkörpert werden. Nach Thompson & DeHarpport (1994) konnte in der Verhandlungsforschung gezeigt werden, dass gerade dieses Feedback hilft, die eigenen Verhandlungsfähigkeiten kritisch zu prüfen und weiter auszubauen. Ade et al. (2018) postulieren, dass die Vergabe von Feedback unter den Teilnehmenden Aufschluss darüber liefert, wie stabil das jeweilige Mindset der einzelnen Teilnehmer ist und welche Aspekte noch ausbaufähig sind. Hierzu ist es denkbar, dass z.B. eine Partei während des Trainings eine distributive Haltung einnimmt und die Rollen während des Trainings vertauscht und jeweils mit Feedback angereichert werden.

Zusätzlich zu den beschriebenen Übungsinhalten empfiehlt das Forschungsteam um Ade et al. (2018) drei weitere Techniken, um die Verhandlungsfähigkeit und das integrative Mindset der Teilnehmenden nachhaltig zu stärken:

«**Mindset energizer**» beschreiben zusätzliche Aktivierungstechniken für das Aufbauen eines integrativen Mindsets. Hierzu können z.B. durch die Trainingsleitung gezielt Fragen gestellt werden, welche prüfen, inwiefern die Teilnehmenden bereits ein integratives Mindset aufgebaut haben (Beispiel: «Sind Sie neugierig über die Beweggründe der anderen Partei?»). Somit wird das Übernehmen der Perspektive

der anderen Partei angeregt und das Erwerben eines integrativen Mindsets bei den Teilnehmenden zusätzlich gefördert.

**Das Visualisieren von Vorbildern** hilft, das Erlernen des integrativen Mindsets zusätzlich um eine motivational-emotionale Note zu ergänzen. Verschiedene Studien zeigen, dass menschliche Vorbilder das Lernen verbessern und Prozesse der Selbstverbesserung inspirieren können (Lockwood & Kunda, 1997, 2002). Zudem wird die Änderung des eigenen Verhaltens (wie etwa des Mindsets bei Verhandlungen) gemäss Bandura (1977) massgeblich durch das Beobachten des Erfolgs anderer begünstigt. Ade et al. (2018) legen nahe, dass die Visualisierung eines Vorbilds, welche diese Aspekte verkörpert, ähnliche Vorteile innerhalb des Trainings mit sich bringt. Zudem ermöglicht diese Technik den Teilnehmenden, das integrative Mindset auch intuitiv zu erlernen, anstelle nur über theoretische Inhalte. Das visualisierte Vorbild kann dabei auch völlig fiktiv sein. Laut der Autorenschaft um Ade et al. (2018) begünstigt diese Technik zudem auch den Transfer des Trainings in echte Situationen (z.B. «Wie würde mein Vorbild jetzt bei diesem Konflikt handeln?»).

**«Wenn-Dann»-Pläne** sollen schliesslich sicherstellen, dass das erlernte integrative Mindset auch ausserhalb des Trainings und insbesondere unter widrigen Umständen (etwa distributiv geprägte Verhandlungspartner) zum Einsatz kommt. Diese Technik ist an die Theorien von Gollwitzer & Sheeran (2006) angelehnt, welche sich ebenfalls mit dem Ändern von Gewohnheiten befassen. Nach Ade et al. (2018) kann die Trainingsleitung die Teilnehmenden dazu anhalten, solche Pläne als Übung zu erstellen. Ein mögliches Beispiel wäre: «Wenn mein Gegenüber auf seiner Position beharrt, frage ich nach, was es erreichen möchte und versuche, seine Beweggründe zu verstehen, anstatt in ein distributives Mindset zurückzufallen».

## 2.5 TRAININGSKONTEXT

Das Trainingskonzept, welches den Kern dieser Arbeit bildet, soll im Kontext eines Intrateamtrainings zum Einsatz kommen. Nach Kauffeld (2001) beschreibt der Begriff des Teams eine Gruppe, welche gemeinsame Ziele verfolgt und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit aufweist. In der Regel haben Teams gemeinsame Aufgaben (Brodbeck & Guillaume, 2010) und können in diesem Rahmen auch Interdependenzen aufweisen (Johnson & Johnson, 2005). Es gibt gute Gründe,

warum das vorliegende Konzept innerhalb eines Teams, anstelle einer dyadischen Interaktion oder einer Einzelintervention zum Einsatz kommen soll. Hierzu bietet die wissenschaftliche Literatur einige Grundlagen, welche für einen Trainingseinsatz im Intrateamkontext sprechen.

Zunächst stellen aber die Fragestellungen dieser Arbeit einer der Gründe dar; die vorliegende Thesis beschäftigt sich in erster Linie damit, wie ein Training aufzubauen ist, damit Arbeitsteams vorhandene Prozess- und Interessenkonflikte selbstwirksam beilegen können. Die Unterfragestellungen gehen zudem den Fragen nach, wie Teammitglieder innerhalb ihres Teams ebendiese Konflikte feststellen können und, wie ein entsprechendes Teamtraining evaluiert werden kann.

Die zweite Begründung findet sich im Umstand, dass beim gewählten Kernkonzept (Ade, 2018; Ade et al., 2018) eine Forschungslücke feststellbar ist. Durch ein direktes Telefonat mit dem Urheber des Konzepts, Valentin Ade, konnte bestätigt werden, dass der MONT-Ansatz bislang zwar bei individuellen Trainings und bei Verhandlungen zwischen zwei Teams zum Einsatz gebracht wurde – allerdings wurde dieser Trainingsansatz bislang noch nicht im Kontext Intrateam angewendet.

Neben diesen Begründungen deuten auch Befunde aus der Wissenschaft darauf hin, dass ein Trainingsdesign im Intrateamkontext nicht nur zielführend ist, sondern auch auf moderne Arbeitsgegebenheiten passt. Seit einiger Zeit ist zu beobachten, dass Teamarbeit massiv zunimmt (Korsgaard, Soyoung, Mahony & Pitariu, 2008).

Betrachtet man nun neue Entwicklungen in diesem Kontext, so zeigt sich, dass Teamarbeit heute nicht nur zugenommen hat, sondern dass Teams zunehmend auch autonom oder zumindest teilautonom agieren (Bouncken & Gantert, 2020; Birkmann 2022). Aus Erkenntnissen des Trainingsdesigns wird klar, dass erfolgreiche Trainings auch die Arbeitsrealität widerspiegeln sollten (Kauffeld, 2010). Somit lässt sich die Aussage treffen, dass dyadische Trainings diesen Umstand der Teamarbeit eher vernachlässigen würden, was sich auf die Effektivität des angewandten Trainings auswirkt. Ein Training, welches innerhalb eines Teams zur Anwendung kommt, ermöglicht zudem auch, zusätzliche und kreative Methoden zur konstruktiven Problemlösung zu finden: Eine Schulung im Intrateamkontext führt in der Regel zu einer Vielfalt von Ideen, was sich aus den verschiedenen Perspektiven der Teilnehmenden ergibt (Wooley, Chabris, Pentland, Hashmi & Malone, 2010). Diese

Effekte würden bei einer dyadischen Trainingsdurchführung wohl eher zu kurz kommen. Die Vorteile von Feedback aus mehreren Quellen (an dieser Stelle die Teilnehmenden) sind bereits seit einiger Zeit bekannt (Edmondson, 1999). In diesem Zusammenhang wird noch einmal klar, dass ein Trainingsdesign im Intrateamkontext gerade deshalb Vorteile gegenüber einem Einzeltraining oder einer dyadischen Interaktion hat. In Anbetracht der beschriebenen Befunde, der entdeckten Forschungslücke sowie der Fragestellungen der vorliegenden Arbeit sieht der Autor die Anwendung eines Verhandlungstrainings im Intrateamkontext für gegeben.

## 2.7 TRAININGSKONSTRUKTION

Das Buch «Nachhaltige Weiterbildung» nach Kauffeld (2010) stellt ein wichtiges Werk dar, wenn es um die Konzeption und Bewertung von Trainingsmassnahmen geht. Folglich wird es auch für die vorliegende Arbeit konsultiert. In diesem Unterkapitel werden die einzelnen Schritte und deren Bedeutung für die Trainingskonzeption kurz dargelegt.

### **1) Analyse des Trainingsbedarfs**

Der erste Schritt umfasst eine Anforderungsanalyse. Diese muss durchgeführt werden, um festzustellen, welche Bedürfnisse das zu trainierende Team hat. Dieser Schritt geht auch der Frage nach, ob denn überhaupt Trainingsbedarf besteht. Nach Kauffeld (2010) werden Trainings oft als Hüftschuss angewendet, um Erscheinungen wie Leistungseinbussen aufzufangen. Dabei tritt dann aber oft der Fall ein, dass das Training nicht auf die Bedürfnisse von Organisation und Team passt.

Schlimmstenfalls bedeutet dies, dass sich ein Training als ineffektiv erweist und zeitliche sowie finanzielle Ressourcen verschwendet werden. Für das vorliegende Konzept liegt es jedoch nahe, die Anforderungsanalyse nur am Rand zu behandeln; Das Team, welches am Training teilnehmen wird, dient in erster Linie dazu, ein Beispiel für das konzipierte Training zu sein. Ferner wird das konzipierte Training auch nicht an einem echten Fall ausprobiert. Der Trainingsbedarf innerhalb des untersuchten Teams wird somit als vorhanden angenommen.

### **2) Festlegung der Trainingsziele**

Dieser Schritt ist zur Erwartungskklärung ungemein wichtig. Das Festlegen der Trainingsziele leitet nicht nur an, welche Trainingsinhalte infrage kommen, sondern gibt auch Aufschluss darüber, welche Bewertungskriterien im Sinne einer späteren Evaluation herangezogen werden sollten. Nach Kauffeld (2010) lassen sich diese Ziele in übergeordnete und spezifische Ziele unterteilen. Spezifische Ziele sollten zudem realistisch, messbar und terminiert gesetzt werden.

Für das vorliegende Training legt der Autor folgende Ziele dar: Die Teilnehmenden sollen übergeordnet erfolgreicher bei der Verhandlung von Prozess- und Interessenkonflikten innerhalb ihres Teams werden. Spezifisch bedeutet dies, dass jeder Teilnehmende nach dem Training folgende Lernerfolge aufweisen soll:

- Kenntnisse über Konflikttypen (namentlich Prozess- und Interessenkonflikte)
- Verständnis, was Verhandeln eigentlich genau ist
- Wissen über Einflussgrößen (v.a. Teamfaktoren) für erfolgreiche Verhandlungen
- Wissen über verschiedene Verhandlungsstile (distributiv / integrativ)
- Erwerben eines integrativ (kollaborativ) fokussierten Mindsets
- Erkennen von Prozess- und Interessenkonflikten innerhalb des Teams
- Fähigkeit, Prozess- und Interessenkonflikte selbständig beilegen zu können

Nach Kauffeld (2010) sollen in diesem Zusammenhang auch Leistungsziele definiert werden. Für das vorliegende Training besteht das Leistungsziel darin, dass die Konfliktfähigkeit innerhalb des teilnehmenden Teams gesteigert wird.

Kauffeld (2010) postuliert ferner, dass klare Ziele auch die Motivation und Bereitschaft der Teilnehmenden erhöhen. Für das Training dieser Arbeit bedeutet dies auch, dass die Ziele vorgängig mit den Teilnehmenden geteilt werden (Vorbereitungsauftrag, resp. Vorbereitungsdokument) und zu Beginn der Intervention diskutiert werden («Was erwarte ich von diesem Training?»).

### **3) Festlegung der Bewertungskriterien**

Um den Erfolg des Trainings einzustufen, sollten auch die Bewertungskriterien vor dem Training festgelegt werden. Hierbei nennt Kauffeld (2010) das Vier-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick (1967, 1994), welches Trainingsziele in den Bereichen *Reaktion (Zufriedenheit der Teilnehmenden)*, *Lernen (Wissenstests / Lernerfolg aus Sicht der Teilnehmenden)*, *Verhalten (Transferqualität, resp. Umsetzung des Gelernten in echte Kontexte)* und *Resultate (Kennzahlen, z.B. Umsatz)* bereitstellt. Die Bewertung selbst kann sowohl während, als auch nach dem Training vorgenommen werden. Da das vorliegende Training in erster Linie untersuchen soll, ob es in einem Team anwendbar ist, erscheint eine Erhebung von Umsatzzahlen nicht sinnvoll. Auch Wissenstest im Anschluss an das Training dürften weniger zielführend sein. Der Autor schlägt darum vor, eine Kombination der Bewertungskriterien vorzunehmen (Elemente während der Intervention, als auch nach dem Training.) Die Ebene der Zufriedenheit könnte zum Beispiel gleich nach der Intervention erhoben werden – hierzu eignen sich Ansätze wie die 5-Finger-Methode nach Mehler (2014). Um alle Ebenen des Modells nach Kirkpatrick (1967, 1994) abzudecken, bietet sich ein entsprechend gestalteter Evaluationsfragebogen an. Dieser soll den Teilnehmenden nachgängig zum Training gesendet und ausgewertet werden. Um weitere Perspektiven zu beleuchten, könnten zudem Experteninterviews herangezogen werden.

#### **4) Erfolgsfaktoren für den Lerntransfer berücksichtigen**

In diesem Schritt werden die Gedanken auf Faktoren gelenkt, welche den Erfolg des Trainings sowie die Umsetzung des Gelernten massgeblich beeinflussen. Auch gilt es, Barrieren zu identifizieren, welche Lernerfolge und den Lerntransfer behindern. Hier zeigt sich erneut die Wichtigkeit, die Teilnehmenden vorgängig abzuholen und von der Notwendigkeit der Trainingsmassnahme zu überzeugen (Kauffeld, 2010). Auch der Gestaltung der Arbeitsumgebung muss Rechnung getragen werden. Ganz wichtig an dieser Stelle ist auch das Einbauen von Reflexionsmöglichkeiten. Eine Reflexion am Ende des Trainings ist dabei nicht ausreichend; Kauffeld (2010) weist darauf hin, dass die Teilnehmenden ihre Absichten und das Gelernte immer wieder repetieren müssen, um den Transfer zu sichern und das Gelernte anzuwenden. Im vorliegenden Training fällt der Reflexion von Lerninhalten somit eine besondere Bedeutung zu.

## **5) Selektion der Trainingsmethoden**

Bei der Wahl der Trainingsmethoden muss festgelegt werden, ob die Massnahme im Arbeitsumfeld (on the job) oder an einer separaten Lernstätte (off the job) erfolgt. Beide Methoden haben Vor- und Nachteile; insbesondere ist zu erwähnen, dass on the job-Interventionen generell weniger Transferprobleme aufweisen. Gleichzeitig könnten Trainings am Arbeitsplatz schnell als Ereignis wahrgenommen werden, welches neben der Arbeit passiert (dem Training wird zu wenig Bedeutung beigemessen). Kauffeld (2010) empfiehlt, beide Ansätze zu kombinieren, um ein optimales Ergebnis zu erzielen. Für das vorliegende Trainingskonzept bietet es sich daher an, das Training direkt in den Räumlichkeiten des Arbeitsteams vorzunehmen, dieses jedoch durch Elemente zu ergänzen, welche ausserhalb vom Arbeitsplatz zu bearbeiten sind. Hier ist ein entsprechender Vorbereitungsauftrag in Betracht zu ziehen. Dieser Vorbereitungsauftrag dient zeitgleich dazu, eine Lern- und Transferabsicht zu entwickeln. Betreffend den Trainingsmethoden selbst erklärt Kauffeld (2010), dass die gewählten Fälle und Beispiele für die Teilnehmenden glaubhaft sein müssen. Zudem müssen die Übungen Bezug zum Arbeitsalltag der Teilnehmenden haben. Im vorliegenden Fall empfiehlt es sich, eine Übung zu wählen, welche diese Aspekte abdeckt. Passend hierzu ist das Heranziehen von Fallbeispielen und Rollenspielen, welche entweder einen Prozess- oder Interessenkonflikt sowie direkten Bezug zur Arbeitsumgebung der Teilnehmenden beinhalten (z.B. Ferienplanung der Belegschaft). Kauffeld (2010) betont bei diesem Schritt einmal mehr die Wichtigkeit, das Gelernte in den Alltag einzubetten. Auch hier bietet sich an, häufig Reflexionsübungen und Diskussionsrunden einzubauen, um den Transfer zu sichern. Diesem Umstand muss im vorliegenden Trainingskonzept Rechnung getragen werden.

## **6) Implementierung des Trainings**

Das Training selbst muss sowohl von der Unternehmensleitung, als auch von den Teilnehmenden selbst akzeptiert und für nützlich empfunden werden. Auch bei diesem Punkt wird klar, dass ein gutes Training entsprechend vorbereitet werden muss. Das heisst, dass die Teilnehmenden im Vorfeld unbedingt über Sinn, Zweck

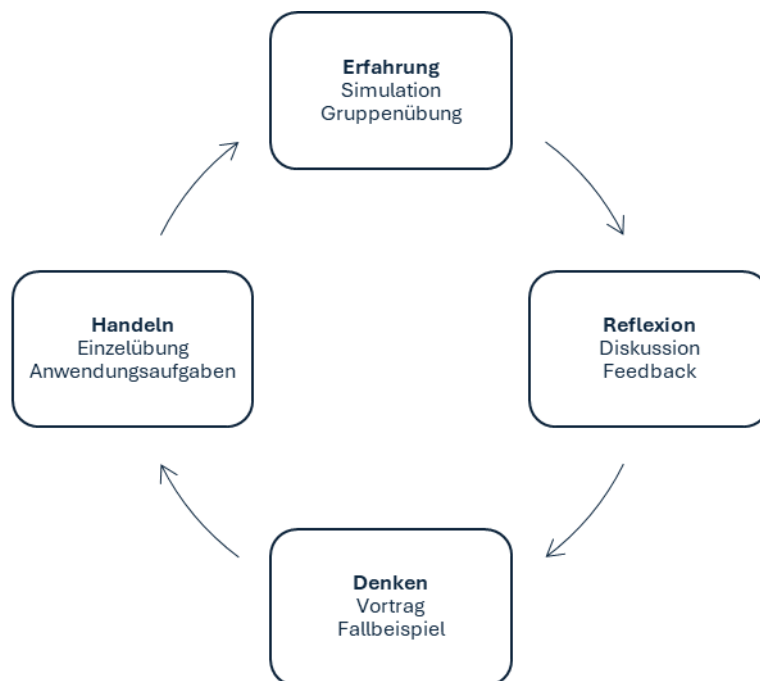
und Vorgehen des Trainings informiert werden müssen. Diese Vorinformationen lassen sich gut mit einem entsprechenden Vorbereitungsauftrag verknüpfen.

## 7) Messung und Evaluation der Trainingsergebnisse

Abschliessend betont Kauffeld (2010) die Wichtigkeit, den Erfolg, resp. die Wirkung des Trainings zu evaluieren. An dieser Stelle werden auch ökonomische Kennzahlen herangezogen, wie zum Beispiel ein Vergleich von Kosten und Nutzen.

Schlimmstenfalls kann ein Training, welches nicht die gewünschten Effekte erzielt, eine «Ressourcenverschwendung» darstellen. Die vorliegende Arbeit hat nicht zum Ziel, Umsatz zu generieren oder den Unternehmensumsatz zu steigern. Vielmehr soll der entwickelte Trainingsansatz erprobt werden. In diesem Zusammenhang wird darum auf das Erheben von ökonomischen Grössen verzichtet. Die Evaluation erfolgt anhand der unter Punkt 3) und Punkt 4) genannten Kriterien und Massnahmen.

Neben den Ausführungen von Kauffeld bestehen auch Ansätze zur generellen Gestaltung von Trainingsprogrammen und der Kombination von Übungselementen. Zur weiteren Gestaltung des vorliegenden Trainingsprogramms wird das erfahrungsbasierte Lernen nach Kolb & Kolb (2005) herangezogen. Folgende Grafik dient zur Veranschaulichung des Konzepts:



*Abbildung 2.* Erfahrungsbasierter Lernansatz. Eigene Darstellung. In Anlehnung an Kolb & Kolb, 2005; Mann et al, 2024.

Dieser Ansatz befasst sich mit der Wahl von Übungselementen, welche den Lernerfolg und den Lerntransfer der Teilnehmenden des Trainings erhöhen. Auch die Verzahnung unter den Elementen selbst soll einen nachhaltigen Lernerfolg sicherstellen (Mann et al., 2024). Für die vorliegende Arbeit dient dieser Ansatz dazu, passende Übungsbausteine zu identifizieren und den Trainingsinhalt auf einer wissenschaftlich fundierten Grundlage aufzubauen. Für das vorliegende Training zeigt sich, dass das Konzept inhaltlichen Input (z.B. in Form von Referaten), Simulationsübungen (Fallbeispiele / Rollenspiele) sowie Einzelübungen enthalten sollte. Analog zu Kauffeld (2010) zeigen auch Kolb & Kolb (2005), dass Reflexionsübungen fest im Trainingsprogramm verankert werden sollten.

Zur Konstruktion der Simulationsübungen bestehen in der aktuellen Forschung ebenfalls Anhaltspunkte. Die Studie von Shaikh, Chai, Gelfand, Yang & Bernstein (2024) befasst sich mit der Konfliktlösung durch konstruktive Kommunikation. Dabei kann das Konzept für Konflikte aller Art zur Anwendung gebracht und auch für Prozess- und Interessenkonflikte eingesetzt werden. Shaikh et al. (2024) postulieren, dass das Simulieren von Konfliktfällen unter entsprechender Anleitung eines Experten eine deutlich wirksamere Schulung bietet, als das bloße Trainieren mit Wissensinhalten bezüglich der Beilegung von Konflikten.

Die Studie nach Shaikh et al. (2024) stellt ein KI-basiertes Programm auf, welches dann die Rolle der anderen Konfliktpartei übernimmt. Die Teilnehmenden des Trainings können dann durch eigene Inputs die Konfliktsituation verändern – die Reaktionen der KI simulieren dann die Entwicklung des Konflikts.

Während das Erstellen einer KI nicht Teil des vorliegenden Trainingskonzepts ist, so bieten die Gedanken von Shaikh et al. (2024) trotzdem Anhaltspunkte betreffend des Aufbaus eines simulierten Konfliktfalls. Verschiedene Studien zeigen die Wirksamkeit von Simulationsansätzen in Trainings auf (Börner, Moormann, Wang, 2012; Nestel & Tirney, 2007). Shaikh et al. (2024) vermuten, dass diese Effekte auch in Konflikttrainings transferiert werden können.

Die Studie von Shaikh et al. (2024) berichtet über verschiedene Konflikthaltungen, welche in ihre KI eingebaut werden: **Kooperative Strategien** beschreiben

Verhaltensweisen wie das Formulieren von Vorschlägen oder das Gewähren von Zugeständnissen. **Neutrale Strategien** beinhalten die Vergabe von Informationen und Fakten. **Kompetitive Strategien** sind Techniken, um Macht über den Konfliktgegner zu erlangen und umfassen z.B. das Verweisen auf eigene Rechte oder das Durchsetzen der eigenen Interessen um jeden Preis.

Simulierte Konfliktfälle kommen im vorliegenden Trainingskonzept ebenfalls zur Anwendung. Die Erkenntnisse von Shaikh et al. (2024) bieten dabei Anhaltspunkte zur Konstruktion von Fallbeispielen oder Rollenspielen innerhalb des Konflikttrainings.

## 2.8 VORHANDENE TRAININGSANSÄTZE

Im Rahmen der Literaturrecherche konnten zwei Trainingsansätze gefunden werden, welche die Verhandlungsfertigkeit von Teilnehmenden trainieren und gleichzeitig das Problem eines gelungenen Lerntransfers berücksichtigen. Das erste Konzept, MONT (Ade, 2018; Ade et al., 2018), wurde im Kapitel 2.6 bereits erläutert. Zusätzlich dazu bestehen noch die Trainingsansätze HANSE bzw. UNITED (Mann et al., 2024, Mann et al., 2024), welche den MONT-Ansatz nach Ade (2018) aufgreifen und somit auch direkt einen aktuellen Bezug schaffen. Das Konzept HANSE nach Mann et al. (2024) verkörpert einen der modernsten Ansätze betreffend des Trainings von integrativen Verhandlungsfertigkeiten. Die Forschenden greifen hierzu den Ansatz MONT nach Ade et al. (2018) auf. Mann et al. (2024) hatten zum Ziel, ein Verhandlungstraining für integratives Verhandeln aufzubauen, welches bei Tarifverhandlungen von Gewerkschaften zum Einsatz kommen kann. Der Fokus auf gewerkschaftliche Tarifverhandlungen ist für die vorliegende Arbeit natürlich nicht passend; allerdings liefert diese Quelle wichtige Hinweise zur Gestaltung eines Mindset-basierten Trainings und hilft, das vorliegende Training wissenschaftlich fundiert aufzubauen. Die Forschenden um Mann et al. (2024) postulieren, dass das Finden von kooperativen Lösungen gerade im Gewerkschaftskontext von zentraler Bedeutung ist. Dies ergibt sich dadurch, dass Verhandlungsausgänge im gewerkschaftlichen Umfeld Auswirkungen auf verschiedenste Stakeholder haben können, welche an der Verhandlung selbst eventuell gar nicht beteiligt sind (ebd.). Zudem ist die Pflege von Beziehungen bei der Gewerkschaftsarbeit von grossem Wert (ebd.). Aus Sicht dieser

Umstände wird klar, dass z.B. distributive Verhandlungen in diesem Zusammenhang sehr nachteilig sind.

Mann et al. (2024) haben zur Beantwortung ihrer Forschungsfrage das integrative Verhandeln, sowie die damit verbundenen Mindset-Überlegungen von Ade et al. (2018) weiter ausgeführt und sind so schlussendlich zum Akronym HANSE gelangt, welches grossen Bezug zu den Kriterien des prinzipiengerichteten Verhandeln nach Fisher und Ury (2011) aufweist:

**Hartnäckigkeit** steht dafür, die eigenen Interessen unbeirrt zu verfolgen. Dies bedeutet, dass man als Verhandlungsteilnehmer niemals von seinen Kerninteressen abweichen sollte. Dies wirkt zunächst erstmal kompromisslos und distributiv; es geht allerdings eher darum, seine eigenen Kernbedürfnisse im Zusammenhang mit bevorstehenden Verhandlungen durch eine entsprechende Vorbereitung herauszuarbeiten. Durch das Beharren auf den eigenen Kerninteressen wird sichergestellt, dass im Sinne einer integrativen Verhandlungsverfolgung nicht doch eine Übervorteilung stattfinden kann. Zudem ist es im Umkehrschluss einfacher, Zugeständnisse zu Sachverhalten zu geben, welche nicht im Zusammenhang mit den eigenen Kerninteressen stehen. Durch diese Kombination von Beharrlichkeit und Kooperationsbereitschaft wird das Finden einer integrativen Lösung begünstigt.

**Aufrichtigkeit** befasst sich mit einem wichtigen Umstand für integratives Verhandeln: dem Vertrauen (Tan, 2023). Nach Thompson (2015) wird das Finden von kooperativen Lösungen stark durch eine gelebte Vertrauenskultur während der Verhandlung begünstigt. Der Punkt „Aufrichtigkeit“ beschreibt dabei das Unterlassen von Täuschungsversuchen sowie die Bereitschaft, die nötigen Informationen allen Verhandlungsparteien zugänglich zu machen.

**Nachhaltigkeit** stellt einen weiteren Grundsatz von guten VerhandlungsführerInnen dar: Verhandlungsausgänge haben immer auch Wirkungen in die Zukunft und betreffen meist mehr Personen oder Gruppen, als am Verhandlungstisch anwesend sind. Mann et al. (2024) weisen darauf hin, dass erfolgreiche Verhandlungen auch von sozialen Beziehungen abhängen. Darüber hinaus können sich die eigenen Interessen auch stets ändern, was für zukünftige Verhandlungen zentral sein kann.

**Sachorientierung** meint, wie der Name schon vermuten lässt, die Fokussierung auf den Verhandlungsgegenstand selbst. Die Urheber des HANSE-Konzepts meinen damit, dass bereits im Vorfeld genau analysiert werden sollte, welche Ressourcen und Interessen überhaupt verhandelt werden und wie diese innerhalb der Verhandlung berücksichtigt werden können. In diesem Zusammenhang legen Mann et al. (2024) nahe, dass erfolgreiche Verhandlungsführende ein Talent dafür besitzen, über diese Identifikation mit den verhandelten Ressourcen Möglichkeiten zu finden, die Verhandlungsmasse und die damit verbundenen Möglichkeiten für Zugeständnisse zu vergrößern.

**Einfallsreichtum** meint abschliessend, die Verhandlung selbst als Möglichkeit für eine kreative Lösungsfindung und eben nicht als Wettstreit zu sehen. Dieser Aspekt baut auf dem Prinzip auf, Verhandlungen als Problemlösungsprozess aufzubauen (Ury & Fisher, 2011). Dadurch wird es notwendig, die Interessen der Gegenseite ebenfalls in die eigenen Überlegungen miteinzubeziehen (Trötschel, Hüffmeier & Loschelder, 2010). Der Aspekt des Einfallsreichtums beschreibt somit das Einbeziehen von kreativen oder sogar unkonventionellen Lösungsansätzen, was schlussendlich wiederum die integrative Lösungsfindung erleichtert.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass das Akronym UNITED von derselben Autorenschaft stammt, wie das Konzept HANSE. Grund für die verschiedenen Bezeichnungen war, dass UNITED eine höhere Merkfähigkeit aufweist als HANSE. Zudem passt das Akronym natürlich auch für das Finden von kollaborativen Lösungen (zusammen zur Verhandlungslösung). Beide Ansätze sind nahezu identisch – lediglich die Bezeichnungen wurden etwas abgeändert, um das Akronym UNITED zu ermöglichen (z.B. wird „Hartnäckigkeit“ zu „Unnachgiebigkeit“).

Mann et al. (2024) basieren ihr Trainingskonzept auf zwei Befunden aus der Verhandlungsforschung: Zum einen stützen sie ihr Konzept auf der Theorie des erfahrungsbasierten Lernens nach Kolb & Kolb (2005) ab, zum anderen ziehen die Forschenden das Konzept MONT nach Ade et al. (2018) heran, um Grundsätze des Mindsets sowie der integrativen Verhandlungsführung in ihr Training aufzunehmen.

Das Konzept nach Mann et al. (2024) fungiert für die vorliegende Arbeit als Beispiel und hilft, die beschriebenen theoretischen Konzepte in einem Trainingsprogramm zusammenzuführen.

## 3 METHODIK

In den nachfolgenden Kapiteln wird das Forschungsdesign beschrieben und auf das Trainingsdesign sowie die Evaluation des Trainings eingegangen.

### 3.1 FORSCHUNGSDESIGN

Das Forschungsvorhaben dieser Arbeit umfasste die Entwicklung, Testung und Evaluation eines wissenschaftlich fundierten Trainings zur Behandlung von Prozess- und Interessenkonflikten innerhalb von Teams. Die zuvor formulierten Forschungsfragen, welche in Kapitel 1.2 dargelegt wurden, dienten dabei als übergeordnete Orientierungshilfe. Das Forschungsdesign selbst war nicht-experimentell und bewegte sich in drei Phasen: Der Entwicklung, Testung und Evaluation eines Verhandlungstrainings für den Umgang mit Prozess- und Interessenkonflikten in Teams. Nachfolgend wird das Forschungsdesign visualisiert:

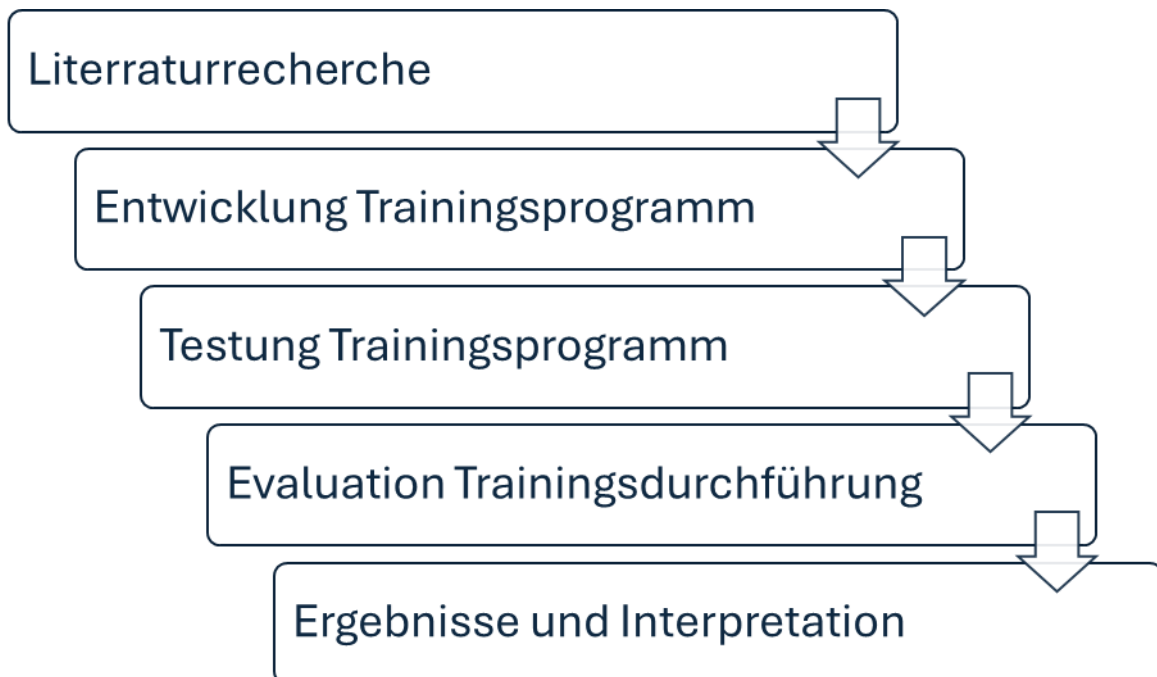


Abbildung 3. Forschungsdesign. Eigene Darstellung

Um sicherzustellen, dass die Entwicklung des Trainings wissenschaftlich fundiert erfolgt und auf dem neusten Stand der Empirie zu Verhandlungstechnik beruht,

wurde zunächst eine umfassende Literaturrecherche vorgenommen. Das Training selbst wurde anschliessend auf Basis des neusten wissenschaftlichen Standes konzipiert und in mehreren Phasen getestet. Im Rahmen der Konstruktion wurden zwei Lektionen zur Verhandlungstechnik aufgebaut, welche an der FHNW für Angewandte Psychologie in Olten gehalten wurden und zur ersten Testung von einzelnen Übungselementen genutzt wurden. Das konzipierte Training ging anschliessend in die Testphase über, wo es zuerst einem Pretest ( $n = 4$ ) unterzogen und anhand der gewonnenen Erkenntnisse verbessert wurde. Darauf folgend wurde die Realdurchführung des Trainings vollzogen ( $n = 4$ ). Das konzipierte Training wurde abschliessend einer kasuistischen Evaluation nach Kauffeld (2010) unterzogen. Für die Evaluation wurden drei verschiedene Methoden herangezogen. Im Sinne des Datenschutzes werden alle Teilnehmenden, Experten sowie die beteiligten Unternehmungen anonymisiert beschrieben. Nachfolgend wird das methodische Vorgehen der vorliegenden Thesis detailliert beschrieben.

### 3.2 ENTWICKLUNG DES TRAININGS

Am Anfang der Trainingskonstruktion wurde eine umfassende Literaturrecherche vorgenommen. Primär wurden dabei die wissenschaftlichen Datenbanken PSYINDEX, PsycInfo und Google Scholar verwendet. Im Rahmen der Literaturrecherche hat der Autor zudem am Onlineforum IACM für Verhandlungstechnik teilgenommen. Das IACM diskutiert in regelmässigen Abständen die neusten Erkenntnisse rund um Verhandlungsführung und Verhandlungstechnik. Die Forumsteilnahme bot eine zusätzliche Einsicht in aktuelle wissenschaftliche Quellen, welche für die Trainingskonstruktion oder die theoretische Herleitung herangezogen wurden. Die gefundene Literatur wurde jeweils gesichtet, zusammengefasst und anschliessend kategorisiert. Zur Kategorisierung selbst wurden verschiedene Ordner erstellt, wo die relevanten Forschungsartikel dann gleich zugeordnet wurden: So wurden dann z. B. Quellen mit Hinweisen auf die Trainingskonstruktion direkt in den Ordner „Methodik“ gelegt, Quellen mit breiteren Erkenntnissen rund um die Verhandlung selbst in den Ordner „theoretische Herleitung“. Bei der Sichtung der jeweiligen Quellen wurden die relevanten Textstellen markiert und zusammengefasst. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden

danach in einen ersten Entwurf eines Trainingsdesigns überführt. Als zentrales Konzept wurde der MONT-Ansatz nach Ade et al. (2018) herangezogen, welches anhand der Schritte der Trainingskonstruktion nach Kauffeld (2010) in das Trainingskonzept integriert wurde. Nach Rücksprache mit der Betreuungsperson wurde klar, dass die erste Version des Trainings noch zu wenig ausgearbeitet ist und weiter geschärft werden muss. Insbesondere der Teamaspekt, resp. die Argumentation, warum das vorliegende Training innerhalb eines Teams und nicht zwischen Teams zur Anwendung kommen soll, musste noch weiter ausgebaut werden. Ein zusätzlicher Fokus auf die Konstruktion des Trainings als Workshop sowie die Definition von passenden Übungselementen mit Bezug zur Arbeitsrealität wurden als weitere Schritte definiert. Hierbei wurde auch klar, dass zum effektiven Üben des Trainingsinhalts Fallbeispiele herangezogen werden müssen, welche Bezug zu plausiblen Konflikten in der Arbeitswelt aufweisen. Der MONT-Ansatz nach Ade et al. (2018) bietet sich als Kernansatz an, allerdings musste die theoretische Einbettung des Trainings noch verbessert werden. Hierzu wurde definiert, die Literaturrecherche gezielt auf zusätzliche Forschungsbeiträge auszurichten, welche den Trainingsansatz MONT aktuell aufgreifen.

Die Erkenntnisse der erweiterten Literaturrecherche flossen direkt in die zweite und überarbeitete Version des Trainingskonzepts ein. Es wurde ein zusätzlicher Fokus auf die Argumentation gelegt, warum das Training innerhalb eines Teams zur Anwendung gebracht werden soll. Diese wird im Ergebnisteil unter dem Kapitel „Trainingskonstruktion“ näher erläutert. Ferner konnte die Verwendung des MONT-Ansatzes in aktuellen Verhandlungsforschungen und -trainings festgestellt werden. Die Konzepte HANSE (Mann et al., 2024) und UNITED (Mann et al., 2024) greifen die Idee, das Mindset im Training zu verankern, auf und verknüpfen diese Elemente bei der Trainingskonstruktion mit der Theorie des erfahrungsbasierten Lernens nach Kolb & Kolb (2005). Wie im Theorieteil beschrieben liefert dieses Modell zusätzliche Orientierung bei der Konstruktion von Trainings und zeigt auf, wie der Trainingserfolg durch den richtigen Mix von unterschiedlichen Übungselementen gesteigert werden kann. Auf Basis der Ansätze von Kauffeld (2010) Kolb & Kolb (2005) und Ade et al. (2018) wurde nun das definitive Programm des Workshops aufgebaut. Die einzelnen Übungen wurden auf Basis der genannten Theorien in eigener Form für das

vorliegende Trainingskonzept erarbeitet. Die Mindset-Übungen nach Ade et al. (2018) wurden jeweils mit einer neuen, durch den Autor geschaffenen Aufgabenstellung in das Trainingsprogramm eingebaut. Die Fallbeispiele für die Gruppenarbeiten, bzw. für den simulativen Übungsansatz nach Kolb & Kolb (2005), wurden mithilfe von ChatGPT erstellt. Hierzu wurde die KI damit beauftragt, sowohl für einen Prozess- als auch einen Interessenkonflikt ein Fallbeispiel mit verschiedenen Rollen zu erstellen. Die Fallbeispiele sollten dabei komplex genug sein, damit eine entsprechende Aushandlung im Team zur Lösung der Aufgabe erforderlich ist. Als Kontext wurden unterschiedliche Arbeitsweisen (Prozesskonflikt) und die interne Ferienplanung (Interessenkonflikt) gewählt. Nach der ersten Ausgabe durch die KI wurde der Wortlaut komplett angepasst und an den nötigen Stellen überarbeitet. Es wurden keine Übungselemente ohne Anpassung durch den Autor in das Training aufgenommen. Unter Berücksichtigung der Theorien von Kauffeld (2010) sowie Kolb & Kolb (2005) wurden die einzelnen Übungselemente wie Inputvorträge zu Prozess- und Interessenkonflikte oder Simulationsübungen wie die beiden Fallbeispiele in einem Trainingsprogramm zusammengeführt.

Die zweite Fassung des Trainings wurde nach Rücksprache mit der Betreuungsperson finalisiert. Als letzte Anpassung wurden die Fallbeispiele noch weiter präzisiert und letzte Unklarheiten bei der Aufgabenstellung wurden behoben. Im Zuge des Austauschs wurde von der Betreuungsperson zudem die Möglichkeit geboten, zwei Lektionen an der FHNW für Angewandte Psychologie in Olten als Gastreferent zu übernehmen. Das Modul war auf Verhandlung und Verhandlungstechnik fokussiert und innerhalb der Vorlesung „Konflikte der Arbeitswelt“ des Betreuers, Albert Vollmer, verankert. Das Übernehmen der Lektionen bot sich als zusätzliche Möglichkeit an, um vertieften Zugang zu den Bereichen Verhandlungstechnik und Verhandlungstraining zu erhalten und zugleich auch, um konstruierte Übungselemente in einer ersten Version an einem Publikum zu testen. In diesem Zusammenhang wurden die Fallbeispiele gewählt und im Verlauf der Doppellektion zur Anwendung gebracht. Zudem erwies sich das Erarbeiten der Lektionen auch für die generelle Trainingskonstruktion als hilfreich, da

für diesen Unterricht bereits eine erste Version der Inputvorträge zu den Themen Prozess- und Interessenkonflikte, Verhandlung und Mindset verwendet wurde.

### 3.3 TESTUNG DES TRAININGS

Nachdem die Konzipierung des Trainings abgeschlossen war und einzelne Trainingselemente innerhalb der Lektionen an der FHNW für angewandte Psychologie zur Anwendung gebracht wurden, musste das Training getestet werden. Hierzu wurden zwei Teams über das berufliche Netzwerk des Autors rekrutiert. Die Organisation, in welcher die zwei Durchführungen stattgefunden haben, ist sehr flach organisiert und funktioniert über verschiedene Projekte, bei welchen die Teams auch oft wechseln. Für die Rekrutierung wurde ein Doodle verwendet. Es wurde darauf geachtet, dass Teams zusammen am Training teilnehmen, welche generell oft bei übergreifenden Projekten zusammenarbeiten. Die erste Durchführung fungierte als Pretest ( $n = 4$ ) für das konstruierte Training. Ziel hierbei war vor allem festzustellen, ob die verwendeten Inhalte und Methoden des Trainings zielführend und verständlich sind. Ferner wurde auch überprüft, ob das konzipierte Trainingsprogramm bei den Teilnehmenden auf Akzeptanz stösst und wie viel Zeit tatsächlich für das Training und die Durchführung aufzuwenden ist. Die aus dem Pretest gewonnenen Erkenntnisse flossen als weitere Verbesserungen in das Trainingskonzept ein, bevor es in einer zweiten Durchführung ( $n = 4$ ) real angewendet wurde.

#### 3.3.1 PRETEST DES TRAININGS

Um das konzipierte Training in einer ersten Version auf seine Funktion zu überprüfen, wurde zunächst ein Pretest durchgeführt. Kauffeld (2010) empfiehlt, Trainingsansätze zunächst einem Pilotversuch zu unterziehen, um das jeweilige Trainingsprogramm vor der Realdurchführung zu optimieren. Dies hilft auch, Ressourcen bei der Trainingsanwendung zu sparen. Der Pretest sollte die realen Bedingungen der Trainingsdurchführung abbilden, weshalb die Teilnehmenden des Pretests in derselben Organisation rekrutiert wurden, wo auch die Realdurchführung stattgefunden hat. Bei der Organisation selbst handelt es sich um einen Dachverband der Maschinen-, Metall- und Elektroindustrie, welcher sich mit der

Gestaltung von Arbeitsbedingungen in den genannten Branchen befasst. Die Teilnehmenden bildeten dabei ein vierköpfiges Projektteam ab, welches so auch ausserhalb des Trainings zusammenarbeitet. Den Teilnehmenden wurde vorgängig mitgeteilt, dass es sich um einen Pretest handelt und die reale Durchführung des Trainings leicht verändert ausfallen wird. In erster Linie bestanden diese Abweichungen in einem fokussierteren Feedback zu jedem Trainingsteil. Dies ermöglichte es, Rückmeldungen zu den Trainingsinhalten und Übungen in direkter Form zu erhalten, um das Training vor der Realdurchführung abschliessend anzupassen. Der Pretest fand im April 2025 in den Räumlichkeiten des Verbands statt.

### 3.3.2 REALDURCHFÜHRUNG DES TRAININGS

Aufbauend auf den Erkenntnissen des Pretests wurde das Trainingsprogramm abschliessend optimiert und dann in einer realen Durchführung zur Anwendung gebracht. Die Realdurchführung stellt die zweite Testung des konzipierten Trainings dar. Hierzu wurde ein zweites Projektteam der Organisation rekrutiert. Die Teamleitung war ebenfalls in die reale Trainingsteilnahme eingebunden. Die reale Durchführung des Trainings fand im April 2025 in den Räumlichkeiten des Verbands statt.

### 3.4 EVALUATION DES TRAININGS

Im folgenden Teil werden die Evaluationsmethoden beschrieben, welche zur Beurteilung des vorliegenden Trainings herangezogen wurden. Die Evaluation bewegt sich im Rahmen der kasuistischen Evaluation nach Kauffeld (2010). Die Evaluation verfolgt ergebnisbezogene und prozessbezogene Ansätze. Im Rahmen der ergebnisbezogenen Evaluation wird das 4-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick (1967, 1994) verwendet. Um zusätzlich noch prozessbezogene Faktoren in die Evaluation einzubauen, wird das Lern-Transfer-System-Inventar (LTSI) von Kauffeld (2010) und das Massnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) nach Kauffeld (2010) konsultiert. Die Elemente dieser drei Modelle werden insbesondere bei der Konstruktion des Online-Fragebogens berücksichtigt.

### 3.4.1 DIREKTFEEDBACK NACH 5-FINGER-METHODE

Kauffeld (2010) empfiehlt, die Zufriedenheit der Teilnehmenden direkt im Training aufzunehmen. Hierfür werden auch Happy Sheets empfohlen. Für das vorliegende Konzept wurde dieser Aspekt durch den Einsatz der 5-Finger-Methode nach Mehler (2014) abgedeckt. Das 5-Finger-Feedback nimmt primär Bezug auf die Ebene Zufriedenheit des 4-Ebenen-Modells nach Kirkpatrick (1967, 1994). Die Feedbackvergabe selbst erfolgt über eine Versinnbildlichung der menschlichen Hand. Jeder der fünf Finger steht dabei für eine andere Form des direkten Feedbacks:

- Daumen: Lob – was hat mir am Training gefallen?
- Zeigefinger: Erfahrung – was habe ich gelernt?
- Mittelfinger: Kritik – was hat mir nicht gefallen?
- Ringfinger: Befindlichkeit – was nehme ich mit?
- kleiner Finger: Mangel – was hat noch gefehlt?

Die Vergabe des 5-Finger-Feedback wurde mit einer entsprechenden Grafik am Ende des Trainings visualisiert. Die Feedbackvergabe nach diesem Schema wurde von der Trainingsleitung moderiert und an den nötigen Stellen unterstützt. Das Feedback selbst wurde direkt per Tonaufnahme festgehalten und anschliessend transkribiert.

### 3.4.2 EVALUATIONSFRAGEBOGEN

Als Bestandteil der Evaluation wurde durch den Autor ein Evaluationsfragebogen erstellt. Die Befragung der Teilnehmenden ist online erfolgt und wurde in der Du-Form verfasst, da diese Kommunikationsform auch in der Trainingsdurchführung verwendet wurde. Der Fragebogen selbst setzt sich aus offenen und geschlossenen Antwortformaten zusammen. Der Fragebogen wurde mithilfe des Tools *Survey FHNW* konstruiert. Am Anfang der Erhebung wurde den Befragten die obligatorische

Datenschutzerklärung vorgelegt – hierfür wurde die Vorlage der FHNW APS verwendet. In diesem Zusammenhang wurden die Befragten auch über den Grund der Erhebung sowie den Verwendungszweck der Daten informiert. Der ungefähre Zeitaufwand der Befragung wurde ebenfalls angegeben. Eine kurze Danksagung für das Absolvieren der Befragung und den dadurch entstehenden Beitrag an der vorliegenden Masterthesis schlossen die Einstiegsseite ab. Auf der folgenden Seite wurden die demografischen Daten der Teilnehmenden erhoben, um die Stichprobe beschreiben zu können. Im Rahmen der demografischen Erhebungen mussten die Teilnehmenden das Geschlecht (m / w / keine Angabe) sowie das Alter (ganze Jahre als Texteingabe) angeben. Zudem sollten die Befragten beantworten, ob das Training vollständig absolviert wurde. Aufgrund der kleinen Stichprobe des Trainings und der Befragung wurde betreffend der Demographie auf die Inklusion von weiteren Variablen verzichtet. Wie vorgängig erwähnt bestand der Fragebogen aus einer Mischung von offenen und gebundenen Antwortformaten. Als Itemformate wurden Schieberegler, Standardmatrizen und offene Textfelder verwendet. Die Fragen waren durchgehend als Pflichtfragen formatiert. Zur Erhebung der geschlossenen Fragen wurden zwei Itemformate eingesetzt: Für die Standardmatrizen wurde eine 4-stufige Likert-Skala verwendet, wobei die Befragten ihre Zustimmung zu den einzelnen Items von *stimme gar nicht zu (1)* bis *stimme voll und ganz zu (4)* zum Ausdruck bringen mussten. Eine neutrale Antwort wurde weggelassen, um der Tendenz zur Mitte entgegenzuwirken (Moosbrugger & Kelava, 2020). Die fünfte Option der dargelegten Skala war *keine Angabe (99)*, um den Teilnehmenden eine Antwortoption zu bieten, sofern die jeweilige Frage nicht zu beantworten war. Die zweite Form der geschlossenen Fragen wurde jeweils über einen 10-stufigen Schieberegler abgedeckt. Hierbei mussten die Befragten ihre Bewertung zwischen dem tiefsten Wert (1) und dem höchsten Wert (10) abgeben. In der Ausfüllanweisung wurde bei jedem Item erklärt, wofür die Skalenwerte stehen.

Die Itemkonstruktion selbst orientierte sich thematisch am 4-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick (1967, 1994). Der Fragebogen sollte alle Ebenen des Modells abdecken. Die *Reaktionsebene* befasst sich vor allem mit Angaben zur Zufriedenheit der Teilnehmenden sowie mit der Nützlichkeit der Trainingsinhalte; diese wurden in Anlehnung an Kirkpatrick (1967, 1994) generiert. Zur weiteren Orientierung bei der Formulierung der Items und zur Abdeckung von prozessbezogenen Aspekten wurde

zudem das MEI (Kauffeld, 2010) sowie das LTSI (Kauffeld, 2010) herangezogen. Auf der Ebene des *Lernens* wurden Items konstruiert, welche sich mit dem Wissensfortschritt und der Kompetenzerweiterung der Teilnehmenden befassen. Auch hier wurde das MEI als Ergänzung miteinbezogen. Die Ebene *Verhalten* sollte erfassen, inwiefern die Teilnehmenden des Trainings ihr Verhalten aufgrund des Gelernten anpassen (resp. angeben, ihr Verhalten anpassen zu wollen). Schlussendlich wurde auf der Ebene der Resultate eruiert, inwiefern sich das Training auf den Umgang mit Konfliktverhandlungen innerhalb der untersuchten Organisation auswirkt. Für die letzten beiden Ebenen wurde ebenfalls das MEI (Kauffeld, 2010) als zusätzliche Orientierungshilfe verwendet.

Auf die Konstruktion des Fragebogens folgte ein funktionaler Pretest ( $n = 4$ ). Der Pretest wurde über das persönliche Netzwerk des Autors vollzogen. Das Feedback erfolgte jeweils direkt per Telefonat oder E-Mail. Im Verlauf des Pretests wurde eine fehlende Ausfüllanweisung offengelegt, welche behoben werden konnte. Zudem wurden die Fragen noch weiter präzisiert.

Die Auswertung des Evaluationsfragebogens erfolgte in zwei Teilen: Die geschlossenen Frageformate wurden über die Statistiksoftware IBM SPSS ausgewertet. Hierbei wurden anhand deskriptiver Statistik die Häufigkeitsverteilungen der geschlossenen Antworten ausgewertet und die Häufigkeit und Verteilung der Werte festgehalten. Weiter wurde ein Fokus auf die Mittelwerte sowie die Standardabweichung und die Streuung der Daten gelegt. Die Minimum- und Maximumwerte flossen ebenfalls in die Auswertung mit ein. Stellen, bei welchen Teilnehmende das Format *keine Angabe* gewählt haben, wurden als fehlender Wert definiert. Diese Angaben wurden aus der statistischen Auswertung ausgeschlossen, um eine Verzerrung zu vermeiden. Die offenen Antwortformate wurden direkt mit dem EFS Tool von Survey FHNW erhoben und verschriftlicht. Aufgrund der kleinen Datenmenge wurde auf weitere Auswertungsverfahren verzichtet.

Der Evaluationsfragebogen wurde im Mai 2025 als Link, 14 Tage nach der Durchführung des Trainings, an die Teilnehmenden versendet. Zur Bearbeitung standen zehn Tage zur Verfügung, wobei die letzte Erhebung bereits nach einer Woche abgeschlossen war.

Die Stichprobe der Teilnehmenden umfasst vier Personen. Die Teilnehmenden

bildeten ein Projektteam ab, inklusive der ebenfalls teilnehmenden Teamleitung. Die Stichprobe setzte sich ausschliesslich aus weiblichen Personen zusammen.

### **Beschrieb der Stichprobe**

Der untersuchte Datensatz weist eine Stichprobe von vier Personen auf. Die Personenzahl entspricht dem teilnehmenden Team der Realdurchführung. Vier der teilnehmenden Personen identifizierten sich als weiblich. Der Altersdurchschnitt der erhobenen Stichprobe liegt bei 37.75 Jahren ( $SD = 14.863$ ), wobei der Median 33.5 beträgt. Die Spannweite bewegte sich zwischen 25 und 59 Jahren. Von den Befragten haben alle vollständig am Training teilgenommen.

### 3.4.3 EXPERTENINTERVIEWS

Damit die Evaluation des vorliegenden Trainings um eine weitere Ebene ergänzt werden konnte, wurden zusätzlich noch zwei Experteninterviews durchgeführt. Die Interviews waren halbstrukturiert und orientierten sich an einem Leitfaden. Die Konstruktion der Leitfäden erfolgte auf der Grundlage von Wassermann (2015). Nach Helfferich (2019) gelten Personen mit einem besonderen thematischen Zugang zu einem untersuchten Sachverhalt als Experten. Die zusätzliche Evaluation durch die Experteninterviews konzentrierte sich auf zwei Bereiche: Für das erste Interview wurde die Teamleitung des am Training teilnehmenden Teams als Expertin angefragt. Das zweite Interview wurde mit der Weiterbildungskoordinatorin der untersuchten Organisation geführt. Diese Person leitet sämtliche Weiterbildungsangebote des Verbands.

Zur Führung dieser Interviews wurde vom Autor jeweils ein entsprechend fokussierter Leitfaden erstellt. Die Leitfäden selbst enthielten Erzählaufforderungen, resp. die Leitfragen, Checks, ob wichtige Aspekte erwähnt wurden und Steuerungs- bzw. Aufrechterhaltungsfragen. Dem Interview ging eine entsprechende Begrüssung und die Nachfrage nach der Erlaubnis der Aufnahme voraus – diese Elemente waren die Voraussetzung für das Führen des Interviews und wurden vor dem Starten der Aufnahme abgedeckt. Die beiden Interviews wurden online über eine Microsoft Teams-Besprechung durchgeführt. Das Programm fungierte hier auch direkt als Aufnahmewerkzeug. Nach Schembri & Jahic Jasic (2022) fällt die Qualität von Experteninterviews besser aus, wenn diese in der jeweiligen Muttersprache geführt

werden. Aus diesem Grund wurden die Experteninterviews auf Schweizerdeutsch durchgeführt.

Beim ersten Experteninterview lag der Fokus auf der Wahrnehmung der Nützlichkeit und Machbarkeit aus Sicht einer Führungsperson. Auch der Transfer des Trainingsinhalts sowie die Akzeptanz des Trainingsinhalts durch andere Führungspersonen wurde aus Sicht der Teamleitung diskutiert. Der interviewten Person wurde die Möglichkeit geboten, sich betreffend der Bedürfnisse der Führungsebene in Bezug auf das vorliegende Training zu äussern. Der Leitfaden ist lose an das 4-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick (1967, 1999) angelehnt und wurde durch den Autor noch durch weitere Fragen im Rahmen der Wahrnehmung des Trainings durch die Führungsperson ergänzt. Die interviewte Führungsperson war Teil des realen Testteams. Sie ist im Verband als Teamleiterin des Mitgliederdienstes angestellt. Das Interview fand im Mai 2025 (14 Tage nach dem Training) statt und dauerte rund 35 Minuten.

Das zweite Experteninterview bewegt sich ausserhalb der dargelegten Evaluationsstruktur und wurde zur Beleuchtung von zusätzlichen Perspektiven in die vorliegende Masterarbeit eingebaut. Ziel dieses Interviews war es, das Training zusätzlich zur wissenschaftlichen Evaluation aus Sicht der kommerziellen Weiterbildung zu betrachten. Hierzu wurde die Koordinatorin des verbandsinternen Weiterbildungsangebots angefragt. Diese Person war am Pretest beteiligt und hatte Kenntnis über beide Formen des Trainings. Vorgängig zum Interview wurde der Expertin die endgültige Version des Trainings aus der realen Durchführung erneut vorgelegt. Anders als beim Fokus Führung wurden die Fragen hier vom Autor ohne Anlehnung konstruiert. Bei diesem Experteninterview ging es vor allem darum, die Machbarkeit und Anbindungsmöglichkeit des vorliegenden Trainingskonzepts in einem kommerziellen Weiterbildungskontext zu beleuchten. In diesem Kontext wurde wiederum die Machbarkeit und die Qualität des Trainings diskutiert. Zusätzlich dazu wurde thematisiert, welche Aspekte noch ausgebaut werden müssen, damit das vorliegende Training auch in einer breiteren Masse angewendet werden kann. Der erste Teil des Interviews befasste sich mit dem Trainingsdesign selbst und ging auch der Frage nach, ob im vorliegenden Trainingskonzept noch Elemente fehlen oder Unklarheiten bestehen. Im zweiten Teil wurde thematisiert, inwiefern der Trainingsinhalt für die Arbeitswelt nützlich ist und in welchem Ausmass sich das

Konzept als teamorientierte Weiterbildungsmaßnahme eignet. Der dritte Teil befasste sich mit der Anbindungsfähigkeit des ausgearbeiteten Trainings und ging der Frage nach, welche Aspekte noch zu ergänzen sind, damit das vorliegende Training in ein offizielles Weiterbildungskonzept passt. Abschliessend wurde der Expertin noch die Möglichkeit geboten, Aspekte anzusprechen, welche während des Interviews nicht thematisiert wurden. Das zweite Interview fand Anfang Mai (14 Tage nach dem Training) statt und dauerte ebenfalls rund 35 Minuten.

Experteninterviews sind gemäss Wassermann (2015) im Sinne einer Auswertung zu transkribieren. Die Transkription der Experteninterviews erfolgte direkt durch den Autor. Eine KI-unterstützte Transkription wurde zunächst versucht, allerdings erwies sich die Übersetzung des schweizerdeutschen Dialekts durch die Software als zu ungenau, weshalb die Transkriptionen schlussendlich manuell vorgenommen wurden. Die Experteninterviews wurden zudem unter Berücksichtigung der Transkriptionsregeln nach Kuckartz & Rädiker (2022) geglättet. Aufgrund der geringen Datenmenge wurde auf die Konstruktion eines Codierungssystems verzichtet. Im Rahmen der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) wurden wesentliche Aussagen der Experteninterviews zusammengefasst und in die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit überführt.

## 4 ERGEBNISSE

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus der Konstruktion und der Testung des Trainings beschrieben. Ferner werden die Ergebnisse des 5-Finger-Feedbacks, des Evaluationsfragebogens und der Experteninterviews dargelegt.

### 4.1 ENTWICKLUNG DES TRAININGS

In diesem Unterkapitel wird die Entwicklung des Trainings beschrieben. Im Rahmen eines wissenschaftlich fundierten Prozesses gingen dieser Entwicklung eine Literaturrecherche sowie eine klar definierte Methodik voraus.

Der Aufbau des Trainingsprogramms wurde anhand der Stufen nach Kauffeld (2010) vollzogen. Primär ging es beim vorliegenden Training darum, dieses in einer ersten Form zur Anwendung zu bringen und auf seine Funktion zu testen. Das Training wurde demnach nicht als direkte Massnahme auf ein existierendes Problem innerhalb der Unternehmung angewendet. Der erste Schritt nach Kauffeld (2010), die Bedarfsanalyse, wurde daher nicht fokussiert bearbeitet. Da Verhandlungsfertigkeiten aber eine wichtige Kompetenz im Arbeitsalltag darstellen (Quelle) und auch massgeblich zur Beilegung von Prozess- und Interessenkonflikten beitragen (Quelle), wurde der Trainingsbedarf angenommen. Dieser Umstand wird zusätzlich dadurch gestützt, dass wenig wirksame Verhandlungstrainings vorhanden sind und insbesondere im Teamkontext teilweise noch gar keine Ansätze bestehen. Die restliche Entwicklung des Trainingskonzepts stützte sich auf die Stufen von Kauffeld (2010), für die Trainingsinhalte wurden die Ausführungen von Kolb & Kolb (2005) genutzt. Für die thematisch spezifischen Inhalte – das Mindset sowie das Trainieren des Mindsets – wurden die Befunde von Gollwitzer (2012) sowie Ade et al. (2018) integriert. Um den Trainingsablauf abzubilden, wurden die beschriebenen Inhalte tabellarisch festgehalten. Im Trainingsablauf wurden die jeweilige Methode, eine kurze Beschreibung jedes Übungselements, die beteiligten Personen und der Zeitaufwand pro Übungselement definiert. Um die wissenschaftliche Grundlage des jeweiligen Übungselements aufzuzeigen, wurde jeweils auch die Quelle des entsprechenden Lerninhalts in der Tabelle festgehalten.

## **Eckdaten**

Das vorliegende Training trägt den Namen „*Prozess- und Interessenkonflikte – eine Sache der Aushandlung*“. Es wird den Teilnehmenden als Verhandlungstraining für Teams vorgestellt und als Teamentwicklungsmassnahme eingeordnet. Zudem soll das Training dazu führen, dass die Teilnehmenden ihre Verhandlungsfähigkeiten stärken können. Das Training wird in Form eines Workshops als Präsenzkurs durchgeführt und ist auf die Teilnahme von ganzen Teams ausgerichtet. Das Training selbst ist als Halbtageskurs konzipiert und nimmt rund drei Stunden in Anspruch. Um eine Lernabsicht zu entwickeln, geht dem Training ein Vorbereitungsauftrag voraus, welcher ungefähr 15 Minuten dauert (Kauffeld, 2010). Die Teilnahme am Training ist freiwillig.

## **Trainingsansatz**

In erster Linie soll das vorliegende Training die Konfliktkompetenz der Teilnehmenden stärken. Dies erfolgt durch den Aufbau von spezifischem Wissen zu Prozess- und Interessenkonflikten (Urbanek et al., 2023; Klemperer & Lieb, 2023; Stoll, 2020) sowie dem Verhandeln an sich (Ury & Fisher, 2011) und dem Erlernen und Anwenden von integrativen Verhandlungstechniken (Hüffmeier et al., 2014; Hüffmeier et al., 2019; Ade et al., 2018). Ferner wird der Aspekt des Mindsets integriert, um die Haltung der Teilnehmenden neben dem reinen Wissenserwerb zu trainieren. Dieser Zusatz ermöglicht, dass der Aspekt der integrativen Konfliktverhandlung persönlich verankert und dadurch besser in den Arbeitsalltag transferiert wird (Ade et al., 2018). Das Training wird bewusst im Kontext eines gemeinsamen Workshops geführt, da das Feedback der Teilnehmenden untereinander massgeblich den Lernerfolg begünstigt (Kolb & Kolb, 2005).

## **Zielgruppe**

Das Training richtet sich an Teams aus der Arbeitswelt, welche gemeinsam an verschiedenen Aufgaben oder Projekten zusammenarbeiten (Kauffeld, 2001). Dabei soll das teilnehmende Team ein Gefühl der Zusammengehörigkeit aufweisen und interdisziplinär geprägt sein (Birkmann, 2022). Die Teammitglieder sollten im Rahmen der gemeinsamen Zielerreichung nach Johnson & Johnson (2005) zumindest in Teilen Ziele aufweisen, welche voneinander abhängig sind. Für die Teilnahme am Training wird kein Vorwissen vorausgesetzt.

## **Zielsetzung**

Die vorliegende Trainingsmassnahme verfolgt das Ziel, die Verhandlungsfertigkeit der Teilnehmenden zu erhöhen und dadurch die Konfliktfähigkeit zu erhöhen. Über den Aufbau von Wissen zu Prozess- und Interessenkonflikten sowie dem Erwerb von integrativen Verhandlungstechniken sollen die Teilnehmenden nach Abschluss des Trainings in der Lage sein, Prozess- und Interessenkonflikte innerhalb ihres Teams beilegen zu können. Durch das Trainieren des Mindsets soll zudem der Zugang zur Thematik und der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag unterstützt werden (Ade et al., 2018). In diesem Rahmen sollen auch erste Grundsätze gelegt werden, dass die Teilnehmenden über eine Änderung ihrer Einstellung betreffend Verhandlungen nachdenken.

## **Aufbau**

Diese Trainingsmassnahme stützt sich auf vier Hauptelemente. Als erstes gilt es, Wissen betreffend Prozess- und Interessenkonflikten (Urbanek et al., 2023; Klemperer & Lieb, 2023; Stoll, 2020) sowie der Thematik des Verhandeln allgemein (Ury & Fisher, 2011) und den wesentlichen Entwicklungen dieser Thematik aufzubauen. Die Wichtigkeit, das Ganze in einem Teamkontext zu betrachten, wird den Teilnehmenden ebenfalls dargelegt (Birkmann, 2022). Fundierte Inhalte zur Funktion und Entstehung von Mindsets werden ebenfalls im theoretischen Teil des Trainings behandelt (Gollwitzer, 2012). Im zweiten Block des Trainings sollen die Teilnehmenden selbst integrative Techniken erwerben und unter Anleitung in kleinen Reflexionsübungen zur Anwendung bringen. Diese Übungen werden teilweise in Einzelarbeit geleistet, die Reflexion erfolgt jeweils im Plenum. Verschiedene Mindset-Übungen aus dem MONT-Ansatz (Ade et al., 2018) sollen dazu beitragen, die persönliche Einstellung mitzutrainieren und den persönlichen Zugang zur Thematik zu erhöhen. Der Austausch der Teilnehmenden untereinander soll den Lernerfolg erhöhen (Kolb & Kolb, 2005). Der dritte und abschliessende Hauptteil des Trainings befasst sich mit der Anwendung er gelernter Verhandlungstechniken. Hierzu bearbeiten die Teilnehmenden zwei längere Fallbeispiele, wo eine integrative Lösung gefunden werden muss. Die Verwendung von simulationsbasierten Übungen, wie in diesem Fall Rollenspiele, wird in der aktuellen Verhandlungsforschung empfohlen (Suryanto & Hermawan, 2024). Der Sachverhalt dieser Fallbeispiele bildet jeweils einen Prozess- und einen Interessenkonflikt ab. Alle Teilnehmenden verkörpern

dabei eine vorgegebene Rolle und müssen den Konflikt im Team lösen. Die Beispiele sind so gewählt, dass sie Herausforderungen aus der Arbeitswelt abbilden und für die Teilnehmenden realitätsbezogen sind (Kauffeld, 2010). Die Kombination der Übungen orientiert sich an den Grundsätzen von Kolb & Kolb (2005). Der Schlussteil des Trainings umfasst eine letzte Mindsetübung, wo die Teilnehmenden Handlungspläne für schwierige Verhandlungssituationen entwerfen müssen, Take Home-Messages, eine erste Evaluation resp. ein erstes Feedback (Mehler, 2014) sowie eine Fragerunde.

### **Vortest / Lektionen FHNW**

Im Rahmen der Entwicklung des Trainings wurde dem Autor die Möglichkeit geboten, zwei Lektionen des Moduls „Konflikte in der Arbeitswelt“ an der FHNW Olten als Gastreferent zu übernehmen. Thematisch fokussierten sich die Lektionen auf Grundsätze der Verhandlung (Ury & Fisher, 2011), Verhandlungstechniken und -stile (Hüffmeier et al., 2014; Hüffmeier et al., 2019; Ade et al., 2018) sowie ausgewählte Übungen aus dem entwickelten Trainingskonzept. Das Abhalten der Lektionen erwies sich als gute Möglichkeit, um den eigenen Zugang zur Theorie zu vertiefen und ein erstes Feedback zu den gewählten Übungselementen zu erhalten. Im Rahmen der Lektionen wurde geprüft, ob die Übungen des Trainings in einer ersten Form funktionieren. Weiterführende Anpassungen konnten dann im Rahmen des Feedbacks durch die Studierenden und die Betreuungsperson vom Autor vorgenommen werden, bevor es an den Pretest des Trainings ging.

#### 4.1.1 INHALTE DES TRAININGS

Die Trainingsunterlagen sind in Anlehnung an die vorgängig beschriebenen Konzepte durch den Autor erstellt worden. Für die Fallbeispiele wurde ChatGPT strukturell zur Unterstützung beigezogen. Der Sachverhalt der Fallbeispiele wurde durch den Autor komplett angepasst und anschliessend dem Trainingskonzept zugeführt. Es wurden keine Übungselemente ohne Anpassung oder Neuformulierung durch den Autor eingebaut. Als Vermittlungsmedium diente eine durch den Autor angefertigte PowerPoint-Präsentation mit 41 Folien. Diese enthielt den theoretischen

Input sowie Hilfsfolien für die Durchführung der Einzel- und Gruppenübungen. Vereinzelt wurde zur Unterstützung der Gruppendiskussionen das Add-In Mentimeter verwendet. Nachfolgend werden die einzelnen Trainingsinhalte beschrieben:

**Vorbereitungsauftrag:** Kauffeld (2010) empfiehlt, einer Trainingsmassnahme einen entsprechenden Vorbereitungsauftrag vorzusenden, damit die Teilnehmenden eine Lern- und Transferabsicht entwickeln können. Dieser Umstand wird damit kombiniert, den Teilnehmenden bereits erste Mindsetübungen zukommen zu lassen. Der Vorbereitungsauftrag ist in zwei Teilen aufgebaut: Für die erste Aufgabe müssen sich die Teilnehmenden damit auseinandersetzen, was Verhandeln für sie eigentlich bedeutet. Über das Beantworten von verschiedenen Leitfragen sollen die Teilnehmenden für sich selbst festlegen, in welchen Alltagssituationen sie verhandeln, welche Strategien sie dabei verfolgen und ob sie damit grundsätzlich ihre angestrebten Verhandlungsziele erreichen. Zudem sollen sich die Teilnehmenden damit auseinandersetzen, was eine gute Verhandlungsführerin oder einen guten Verhandlungsführer ihre Meinung nach ausmacht. Die erste Vorbereitungsaufgabe baut in auf die Übung „mindset energizer“ nach Ade et al. (2018) auf und wird im Training selbst wieder aufgegriffen. Für die zweite Vorbereitungsaufgabe müssen die Teilnehmenden ein Vorbild wählen, welches aus ihrer Sicht besonders gut im Führen von Verhandlungen ist. Diese Übung basiert auf einer weiteren Mindsetübung, dem Formulieren von Vorbildern (Ade et al., 2018). Auch bei dieser Aufgabe werden die Teilnehmenden durch einige Beispielfragen unterstützt. Das gewählte Vorbild wird im Training selbst wieder eingebunden und dient als Anhaltspunkt für die spätere Reflexion.

**Begrüßung:** Zu Beginn des Trainings werden die Teilnehmenden begrüßt und auf das Training eingestimmt. Der Autor stellt sich in seiner Rolle vor und erklärt den Zweck des Trainings. An dieser Stelle werden zudem die Einverständniserklärungen eingesammelt und der Hinweis erteilt, dass sämtliche Daten und erarbeiteten Inhalte vertraulich behandelt werden. Es ist zu klären, welche Sprache die Teilnehmenden bevorzugen (Schriftdeutsch oder Mundart). Der Ablauf des Trainings wird kurz skizziert und den Teilnehmenden wird die Möglichkeit eingeräumt, jederzeit Fragen stellen zu können.

**Warm Up und Einführung:** Im Sinne eines thematischen Einstiegs wird mit den Teilnehmenden eine Warm Up-Übung durchgeführt. Hierbei sollen sich die Teilnehmenden darüber äussern, wie sie zum Thema Verhandeln stehen und über welche Kenntnisse sie bereits verfügen. Für die Aufgabe sollen individuelle Gedanken zunächst per Mentimeter eingegeben werden. In Form einer moderierten Plenumsdiskussion werden die Erkenntnisse dann mit allen Teilnehmenden geteilt und mit einer Echtzeitdokumentation mittels Mentimeter unterstützt.

In der folgenden Einführung werden die Hauptkomponenten des Trainings kurz thematisiert und mit den angestrebten Lernzielen verknüpft. An dieser Stelle wird auch eruiert, ob die gesetzten Ziele mit den Erwartungen der Teilnehmenden vereinbar sind.

**Input Prozess- und Interessenkonflikte:** Der erste Theorieblock des Trainings befasst sich mit dem Wissensaufbau bezüglich Prozess- und Interessenkonflikten. Zunächst wird den Teilnehmenden kurz dargelegt, was Konflikte generell sind und welche Wirkungen und Chancen diese innerhalb von Teams und Organisationen entfalten können. Darauf folgt eine Übersicht der vier Konflikttypen (Urbanek et al., 2023; Klemperer & Lieb, 2023). Prozess- und Interessenkonflikte werden an dieser Stelle von den anderen Konfliktarten abgegrenzt, mit dem Hinweis, dass sich das Training auf ebendiese Konflikte konzentriert. In diesem Inhaltsblock wird den Teilnehmenden zudem dargelegt, in welchem Zusammenhang moderne Teams und sachbezogene Konflikte stehen und welche Umstände genau dazu führen, dass Prozess- und Interessenkonflikte verhandlungsbasiert sind (Melchior, 2008; Ebert, 2019; Vollmer & Vetter, 2018). Zum besseren Verständnis werden die Erklärungen zu Prozess- und Interessenkonflikten jeweils mit Beispielen ergänzt, welche direkten Bezug zur Arbeitsrealität der Teilnehmenden aufweisen (Kauffeld, 2010).

**Input Verhandlung und Verhandlungstechniken:** Der zweite Theorieblock widmet sich der Thematik der Verhandlung allgemein und bietet einen vertieften Wissenserwerb zu verschiedenen Verhandlungsstilen und deren Auswirkungen. Zunächst wird die Entwicklung des Verhandeln selbst sowie die Verschiebung von eher kompetitiven Taktiken zu kooperativen Taktiken beschrieben (Ury & Fisher, 2011). Danach werden spezifische Verhandlungstaktiken und -techniken, wie z.B. integratives und distributives Verhandeln (Hüffmeier et al., 2014; Hüffmeier et al., 2019; Ade et al., 2018), thematisiert. Diese Inhalte werden mit passenden Beispielen

veranschaulicht und mit den Elementen des prinzipiengerichteten Verhandeln verknüpft (Ury & Fisher, 2011). Ein Themenblock zur Funktion und Bedeutung von Mindsets in Kombination mit Verhandlungsführung schliessen den Theorieteil des Trainings ab. Dieser Punkt ist besonders wichtig, um das nötige Wissen für die folgenden Mindsetübungen aufzubauen.

**Kontrastübung Verhandlungsstile:** Die Kontrastübung nach Ade et al. (2018) stellt die erste Mindsetübung des Trainings dar. Hier wird den Teilnehmenden anhand von Beispielen aufgezeigt, welche Vorteile eine integrative Verhandlungsstrategie gegenüber einer distributiven Vorgehensweise hat. Mögliche Konsequenzen, wie etwa der Beziehungsverlust bei distributiv geprägten Verhandlungen (Hüffmeier et al., 2014), werden den Vorteilen von integrativen Verhandlungen, wie etwa der kreativen Lösungsfindung (Ade et al., 2018; Hüffmeier et al., 2019) gegenübergestellt. Eine moderierte Plenumsdiskussion sowie gemeinsame Reflexion schliessen diese Übung ab.

**Mindset energizer:** Die zweite Mindsetübung nach Ade et al. (2018) folgt auf den grundsätzlichen Wissensaufbau durch den theoretischen Input und die Kontrastübung. Hier geht es nun darum, eine generelle Haltung für das Verfolgen von integrativen Verhandlungsstrategien aufzubauen. Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der ersten Vorbereitungsaufgabe werden die Teilnehmenden mittels Steuerungsfragen dazu angehalten, Verhandlungen weniger als Auseinandersetzung und mehr als Möglichkeiten für gegenseitige Gewinne zu sehen. Zur Hilfe bei der Konstruktion der Steuerungsfragen wird die Skala des integrativen Mindsets nach Ade, Dantlgraber, Schuster & Trötschel (2020) hinzugezogen. Anhand dieses Forschungsbeitrags kann sichergestellt werden, dass sich die Aktivierungsfragen auf das Aufbauen eines integrativen Mindsets beziehen. Die Teilnehmenden sammeln zunächst in Einzelarbeit ihre Gedanken, anschliessend erfolgt eine angeleitete Reflexion im Plenum.

**Reflexionsübung Mindset:** Diese Übung schliesst direkt an das aufgebaute integrative Mindset der Teilnehmenden an. In Einzelarbeit sollen sich die Teilnehmenden damit auseinandersetzen, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit erfolgreich integrativ verhandelt werden kann. Zudem sollen sich die Teilnehmenden nochmals vertieft vor Augen führen, was es genau bedeutet,

kollaborativ zu verhandeln und welche Vorteile diese Art der Verhandlungsführung bietet. Diese Übung dient als Vorbereitung für die gemeinsame Arbeit an den Fallbeispielen. Zur zusätzlichen Unterstützung und Orientierung werden die Teilnehmenden dazu ermutigt, das im Rahmen des Vorbereitungsauftrags gewählte Vorbild in ihre Überlegungen miteinzubeziehen. Die Teilnehmenden sollen anschliessend ihre Gedanken per Mentimeter festhalten. Die gesammelten Erkenntnisse werden zum Schluss unter Anleitung des Autors im Plenum reflektiert.

**Verhandlungsübungen / Fallbeispiele:** Diese Übungen stellen den grössten Praxisteil des Trainings dar. Die Teilnehmenden sollen als geschlossenes Team einen komplexen Sachverhalt bearbeiten. In diesem Zusammenhang werden zwei Fallbeispiele gestellt, welche jeweils einen Prozess- und Interessenkonflikt abbilden. Jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin übernimmt dabei eine vorgängig definierte Rolle. Die Fallbeispiele bilden Situationen ab, welche direkten Bezug zur Arbeitsumgebung der Teilnehmenden haben (Kauffeld, 2010). Ziel ist es, das vorgängig erworbene Wissen in einem ersten Rahmen zur Anwendung zu bringen. Im Rahmen der Aufgabenbearbeitung soll jeweils eine kooperative Lösung erreicht werden. Die Bearbeitung erfolgt in der Gruppe, die Trainingsleitung steht dabei nur für Verständnisfragen zur Verfügung. Jedes Fallbeispiel wird mit einer angeleiteten Reflexionsübung im Plenum abgeschlossen, wo eruiert wird, ob eine Lösung gefunden wurde und welche Erkenntnisse aus der Aufgabenbearbeitung hervorgehen.

**Wenn-Dann-Pläne:** Die dritte und letzte Mindsetübung nach Ade et al. (2018) soll den Teilnehmenden das Aufbauen von Handlungsplänen ermöglichen, welche bei schwierigen Verhandlungssituationen ausserhalb des Trainings zur Anwendung kommen können. Hierbei werden in individueller Arbeit problematische Verhaltensweisen definiert, welche integratives Verhandeln behindern. Auf dieser Grundlage werden dann Handlungspläne festgehalten, wie diesen Hindernissen begegnet werden kann. Nach der individuellen Erarbeitung dieser Strategien werden die gewählten Taktiken im Plenum reflektiert.

**Abschluss / Take Home:** Zum Abschluss des Trainings werden die wichtigsten Erkenntnisse in Form von Take Home-Messages konsolidiert. Die Teilnehmenden erhalten zudem die Möglichkeit, per Mentimeter einzugeben, welche Erkenntnisse ihnen besonders intensiv geblieben sind. Über eine kurze Plenumsdiskussion

werden diese Kernerkenntnisse auch den anderen Teilnehmenden zugänglich gemacht, um den gemeinsamen Zugang zusätzlich zu erweitern (Kolb & Kolb 2005).

**Fragerunde:** Die Teilnehmenden erhalten die Möglichkeit, offene Fragen zum Trainingsinhalt oder zu den gemachten Erkenntnissen zu stellen. Zudem soll hier die Möglichkeit geboten werden, Fragen zu behandeln, welche während des Trainings nicht thematisiert wurden.

**Evaluation / 5 Finger:** Unter Anleitung des Autors sollen die Teilnehmenden ein erstes Feedback zum absolvierten Training abgeben. Die Vergabe des Feedbacks erfolgt anhand der 5-Finger-Methode nach Mehler (2014). Jede teilnehmende Person wird dabei über ein Diktiergerät aufgenommen, um das Feedback später auszuwerten.

Die Folien der Präsentation wurden im Nachgang des Trainings vom Autor als PDF zusammengestellt und anschliessend an die Teilnehmenden verteilt. Zudem wurden die Arbeitsblätter für die Formulierung der Wenn-Dann-Pläne ebenfalls mitgegeben, mit der Auflage, die formulierten Pläne bei herausfordernden Situationen ausserhalb des Trainings zur Anwendung zu bringen.

## 4.2 TESTUNG DES TRAININGS

Die Testung des vorliegenden Trainings wurde in zwei Phasen vollzogen. Zunächst wurde ein Pretest ( $n = 4$ ) vorgenommen, um das Training funktionell zu testen. Anschliessend erfolgte die reale Durchführung ( $n = 4$ ).

### 4.2.1 PRETEST

Die Durchführung des Pretests fand Anfang April 2025 in den Räumlichkeiten des Arbeitnehmersverbands statt. Ein Team von vier Personen, welche so auch real zusammenarbeiten, nahm als geschlossene Gruppe am Pretest teil. Der Vorbereitungsauftrag wurde zusammen mit einer kurzen Erklärung des Trainings sowie der Einverständniserklärung (vgl. Anhang X) eine Woche vor dem Pretest versendet. Der Vorbereitungsauftrag kann im Anhang X eingesehen werden. Während des Pretests wurde die Zeit gestoppt, um Aufschluss darüber zu erhalten,

ob die geplante Durchführungszeit von drei Stunden ausreichend ist. Nach Abschluss des Pretests wurden die Teilnehmenden dazu angehalten, per 5-Finger-Methode Feedback zum Training zu geben. Ferner wurde mit einer der Teilnehmenden ein vertieftes Gespräch zum Trainingsaufbau geführt. Durch das erhaltene Feedback konnten noch einige Punkte des Trainingsprogramms angepasst werden. Im Pretest hat sich gezeigt, dass das Programm gut innerhalb der geplanten drei Stunden durchführbar ist. Wichtige Rückmeldungen waren, dass die Fallbeispiele etwas zu lang gestaltet waren und noch mehr Bezug zur spezifischen Arbeitsrealität des teilnehmenden Teams aufweisen sollten. Hierbei stolperte das teilnehmende Team vor allem über die Tätigkeitsbezeichnungen der im Fallbeispiel beschriebenen Figuren. Zudem war die Mindset-Übung der Wenn-Dann-Pläne nicht zugänglich genug – hier wurde gewünscht, dass die Übung mit zusätzlichen Unterlagen unterstützt wird. Der Vorbereitungsauftrag wurde aufgrund der Formulierung als etwas zu kompliziert empfunden. Zudem wurde rückgemeldet, dass der Vorbereitungsauftrag stärker in das Training eingebaut werden sollte. Neben diesen Aussagen wurde das Training gesamthaft aber sehr gut akzeptiert und betreffend Inhalt und Durchführung durchweg positiv bewertet.

#### 4.2.2 REALE DURCHFÜHRUNG

Im April 2025 folgte die reale Durchführung des vorliegenden Trainings. Der Workshop fand wie der Pretest in den Räumlichkeiten des Verbands statt. Für die reale Durchführung nahm wiederum ein Viererteam am Training teil. Analog zum Pretest wurde der Vorbereitungsauftrag und die Einverständniserklärung eine Woche vor dem Trainingstag versendet.

Das Training begann mit einer Begrüssung sowie der Vorstellung der Rolle des Autors als Verhandlungstrainer. Den Teilnehmenden wurde anschliessend kurz der Ablauf des Workshops skizziert und es wurde der Hinweis platziert, dass Fragen jederzeit gestellt werden können. Anschliessend ging es zum Kickoff über, bei dem eine Warm-Up-Übung für den thematischen Einstieg durchgeführt wurde. Hierzu wurden die Teilnehmenden dazu angehalten, sich individuell die Frage zu stellen, was Verhandeln eigentlich bedeutet. Aufgrund des Feedbacks vom Pretest wurde an

dieser Stelle auch ein starker Fokus auf den Vorbereitungsauftrag gelegt. Die Aufgabe wurde individuell durchgeführt und die Erkenntnisse anschliessend im Plenum diskutiert. Im Rahmen dieser ersten Reflexionsübung war bei allen Teilnehmenden spürbar, dass Verhandeln bereits als Prozess der gemeinsamen Lösungsfindung gesehen wird, welcher eine entsprechende Kommunikation, Abstimmung sowie Kompromissbereitschaft untereinander erfordert. Auch wurde bereits beim Kickoff thematisiert, dass bei einer erfolgreichen Verhandlung die Interessen des Gegenübers miteinbezogen werden müssen. Während des Warm Up wurde klar, dass die Teilnehmenden bereits über Vorwissen zu integrativen Verhandlungen verfügen. Im Anschluss an das Warm-Up wurde noch eine kurze Einführung durch den Autor vollzogen. Hier ging es darum, die Teilnehmenden abzuholen und die Ziele des Trainings darzulegen.

Nach der erfolgten Einführung der Teilnehmenden ging das Training in den ersten Inhaltsblock über, welcher sich mit dem Aufbau des nötigen theoretischen Wissens befasste. Der theoretische Input erfolgte durch den Autor in Form eines Referats. Den Teilnehmenden wurde in diesem Teil des Trainings nähergebracht, was Konflikte sind, welche Formen von Konflikten bestehen und wie sich diese voneinander abgrenzen lassen. Auch wurde thematisiert, warum Prozess- und Interessenkonflikte dazu prädestiniert sind, durch Verhandlungen beigelegt zu werden. Inputs zu der Entwicklung des Verhandelns, Verhandlungstechniken sowie Teamdynamiken, resp. Verhandeln in Teams, wurden ebenfalls in diesem Teil des Workshops behandelt. Ein Input zum Thema Mindset, bzw. auch, wie das Mindset beim Trainieren von Verhandlungsfertigkeiten hilfreich sein kann, schloss diesen Teil des Trainings ab. Seitens der Teilnehmenden bestanden keine Fragen zum theoretischen Teil des Trainings.

Nach der Theorie folgte die erste Übung, welche das Aufbauen eines integrativen Mindsets bei den Teilnehmenden zum Ziel hatte. Hierzu wurde eine Kontrastübung nach Ade et al. (2018) durchgeführt, wo distributive und integrative Verhandlungsstile direkt miteinander verglichen wurden. Der Vergleich wurde dazu auch direkt mit Beispielen aus der gewerkschaftlichen Arbeit, wo das teilnehmende Team angesiedelt war, verknüpft. In einer angeleiteten Plenumsdiskussion wurden die Vorteile von integrativen Verhandlungstaktiken gemeinsam reflektiert. Das Ziel dieser Übung war es, den Teilnehmenden aufzuzeigen, warum integrative Taktiken zu

besseren Lösungen führen und im direkten Vergleich auch, durch welche Wirkungen distributive Verhandlungstechniken das Finden einer kollaborativen Lösung behindern können. In der gemeinsamen Reflexion konnten die Teilnehmenden auch viele eigene Beispiele einbringen und ihren Aussagen nach das Gelernte auch gleich besser verankern.

Um das Gelernte aus der Kontrastübung weiter zu vertiefen und die Teilnehmenden an den Aufbau eines integrativen Mindsets heranzuführen, folgte direkt im Anschluss eine Aktivierungsübung. Diese hatte zum Ziel, jeden Teilnehmenden dazu anzuhalten, eine integrative Sicht auf Verhandlungsführung zu erwerben. Die Übung war an die Methode «mindset energizer» aus dem MONT-Ansatz angelehnt (Ade, 2018; Ade et al. 2018). Ade (2018) empfiehlt hierzu, spezifische Fragen oder Aussagen in den Raum zu stellen, welche den Teilnehmenden den Aufbau eines entsprechenden Mindsets erleichtern. Im Workshop selbst wurden dazu vom Autor Aussagen geäußert, welche direkt Bezug auf die Vorteile von integrativen Verhandlungstaktiken nahmen; diese Aussagen wurden durch das Hinzuziehen der Skala nach Ade et al. (2020) untermauert. Anschliessend wurden die Teilnehmenden dazu angehalten, zunächst in Einzelarbeit ihre Gedanken und Meinungen zu diesen Aussagen zu sammeln. In der folgenden Plenumsdiskussion wurden diese Gedanken dann gemeinsam reflektiert und vom Autor eingeordnet. Im Rahmen dieser Übung war es allen Teilnehmenden möglich, einen guten Zugang zur Thematik zu finden und jeweils eine integrative Haltung, resp. die Bereitschaft für kollaboratives Verhandeln aufzubauen.

Nachdem die Teilnehmenden im Grundsatz ein integratives Mindset aufgebaut hatten, folgte eine Vertiefungsübung in Form einer offenen Diskussionsrunde, welche durch den Autor moderiert wurde. Diese zielte auf verschiedene Lerneffekte ab; in erster Linie sollten die Teilnehmenden gemeinsam reflektieren, was ein integratives Mindset bedeutet und welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit überhaupt kooperativ verhandelt werden kann. In diesem Kontext wurde auch die Wichtigkeit von gegenseitigem Vertrauen, der Bereitschaft, Informationen zu teilen und der Absicht der gemeinsamen Lösungsfindung erneut unterstrichen. Diese Übung wurde als offene Diskussion gestaltet, um verschiedene Perspektiven des integrativen Verhandeln zu beleuchten. Die Teilnehmenden wurden auch dazu angehalten, sich zu den Aussagen der anderen Teilnehmenden zu äussern. Diese direkte Vergabe

von gegenseitigem Feedback half, den Lerninhalt zusätzlich zu vertiefen und den Zugang zur Thematik zu erhöhen. Im Rahmen dieser Aufgabe wurde zudem der zweite Teil des Vorbereitungsauftrags eingebunden. Auch hier wurde wieder ein grösserer Fokus auf die Vorbereitungsaufgabe gelegt, um dem Feedback aus dem Pretest nachzukommen. Nach Aussage der Teilnehmenden konnte der Zugang zu integrativen Verhandlungstechniken durch die Verknüpfung von Beispielen und der Visualisierung der individuellen Vorbilder erhöht werden. Ferner gaben die Teilnehmenden an, dass ihr Vorwissen zu integrativen Verhandlungen mithilfe dieser Übung sehr gut in realitätsnahe Beispiele übersetzt werden konnte. Diese Übung wurde visuell mit Mentimeter unterstützt. Der folgende Ausschnitt gibt einen Einblick in die Erkenntnisse der Teilnehmenden:

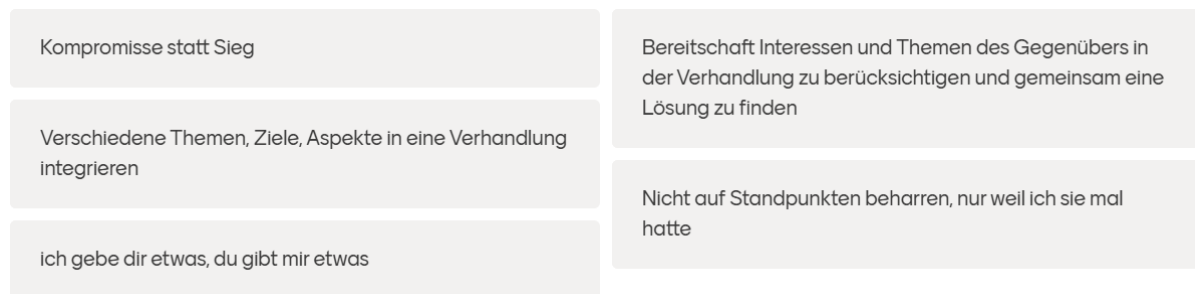


Abbildung 4. Bedeutung von integrativem Verhandeln (aus Mentimeter).

Die Vertiefungsübung zu integrativen Verhandlungstechniken mündete in die Anwendung des erlernten Wissens sowie des aufgebauten kollaborativen Mindsets. Hierzu mussten die Teilnehmenden zwei Fallbeispiele bearbeiten, welche jeweils einen fiktiven Prozess- und Interessenkonflikt abbilden. Der Anwendungsblock des Trainings begann mit der Bearbeitung der Fallübung Interessenkonflikt. Das teilnehmende Team erhielt eine Aufgabenstellung und einen Rollenbeschrieb, wobei jeder teilnehmenden Person eine feste Rolle zugewiesen wurde. Danach ging es darum, einen Konflikt bezüglich der gemeinsamen Ferienplanung auszuhandeln. Die Aufgabe wurde dadurch komplexer gestaltet, dass zeitgleich zur angestrebten Ferienzeit ein grosses Projekt ansteht, welches die Anwesenheit der Mehrheit der Belegschaft erfordert. Dieses Fallbeispiel bildete einen Interessenkonflikt ab (Klemperer & Lieb, 2023). Nach einer kurzen Pause fanden sich die Teilnehmenden für die Bearbeitung des zweiten Fallbeispiels ein, wo es um unterschiedliche Ansichten betreffend internen Arbeitsabläufen der Definition von Verantwortlichkeiten ging. Durch diesen Sachverhalt wurde ein Prozesskonflikt dargestellt (Urbanek et al., 2023). Das zweite Fallbeispiel war in der Struktur bis auf die Konfliktart und den Sachverhalt identisch. Beide Fallbeispiele wurden jeweils in einer 30-minütigen Gruppenarbeit gelöst und mit einer Reflexionsübung abgeschlossen. Um Versuchsleitereffekte zu minimieren, verliess der Autor nach der Instruktion und der Beantwortung von Verständnisfragen den Raum und liess die Gruppen selbständig arbeiten. Im Rahmen der Fallübungen und der jeweiligen Reflexion zeigte sich, dass die Kombination von reinem Wissenserwerb und Entwicklung eines integrativen Mindsets in der ersten Anwendung gut funktionierte: Obwohl die Komplexität der Fallbeispiele den Teilnehmenden zunächst herausfordernd erschien, konnte bei

beiden Übungen ein kollaborativer Konsens gefunden werden. Bei beiden Konflikten waren sich einige Teilnehmende zunächst gar nicht sicher, den Konflikt überhaupt konstruktiv lösen zu können, resp. eine Lösung zu finden, welche allen Teilnehmenden entspricht. Der positive Abschluss der Fallübungen wurde von den Teilnehmenden als sehr eindrücklich beschrieben und stellte eine gute erste Anwendungsmöglichkeit des zuvor erworbenen Wissens dar.

Der Praxisteil des Trainings wurde mit einer letzten Mindsetübung nach Ade et al. (2018) abgeschlossen. Im Rahmen dieser Übung mussten die Teilnehmenden zunächst in Einzelarbeit Handlungspläne entwerfen, die als Gedankenstütze für schwierige Verhandlungssituationen dienen. Die sogenannten Wenn-Dann-Pläne sollen den Teilnehmenden helfen, dass bei automatischen Denkprozessen in herausfordernden Verhandlungen vor allem integrative Denkweisen aktiviert werden (Ade et al., 2018). Um die Teilnehmenden auf diese Aufgabe einzustimmen, erfolgte zunächst ein kurzer Input, bei welchem die Übung erklärt wurde. Im Rahmen des Pretest wurde klar, dass diese Mindsetübung zugänglicher gemacht werden muss, weshalb durch den Autor eine zusätzliche Orientierungshilfe in Form eines Arbeitsblatts erstellt und verteilt wurde. Der Autor stellte zudem Beispiele zur Verfügung, wie solche Pläne formuliert werden könnten. Nachdem die Teilnehmenden ihre individuellen Pläne erstellt hatten, wurden die formulierten Ideen im Plenum reflektiert. Die herausfordernden Situationen sowie die damit verbundenen Handlungspläne waren pro teilnehmende Person sehr unterschiedlich. Einige Teilnehmende sahen die Herausforderungen eher im eigenen Verhalten und nahmen sich vor, bei schwierigen Verhandlungen auf objektive Informationen fokussiert zu bleiben. Andere Teilnehmende stellten dagegen eher Pläne vor, welche sich auf ein «schwieriges» Gegenüber beziehen, wie zum Beispiel das Vorbereiten mehrerer Optionen, um bessere Zugeständnisse machen zu können. Es zeigte sich jedoch, dass alle Teilnehmenden ein umfassendes Verständnis von integrativen Verhandlungstechniken und der kollaborativen Lösungsfindung erworben haben. Nach Aussage der Teilnehmenden war diese Übung zunächst etwas abstrakt und schwierig zu bearbeiten; im Rahmen der anschließenden Diskussion wurde den Teilnehmenden jedoch klar, wie sie diese Technik für sich nutzen können. Die ausgefüllten Arbeitsblätter wurden den Teilnehmenden mitgegeben und mit der

Aufgabe verknüpft, die formulierten Pläne bei den nächsten Verhandlungen zur Anwendung zu bringen.

Zum Abschluss des Trainings wurden die wichtigsten Erkenntnisse des Tages nochmals zusammengefasst und diskutiert. In erster Linie wurden durch den Autor Take Home-Messages aufgelistet und erläutert. Im Anschluss wurde den Teilnehmenden dann die Möglichkeit geboten, ihre eigenen Kernerkenntnisse in die Runde zu geben. Diese abschliessende Übung wurde durch Mentimeter unterstützt. Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Erkenntnisse der Teilnehmenden:

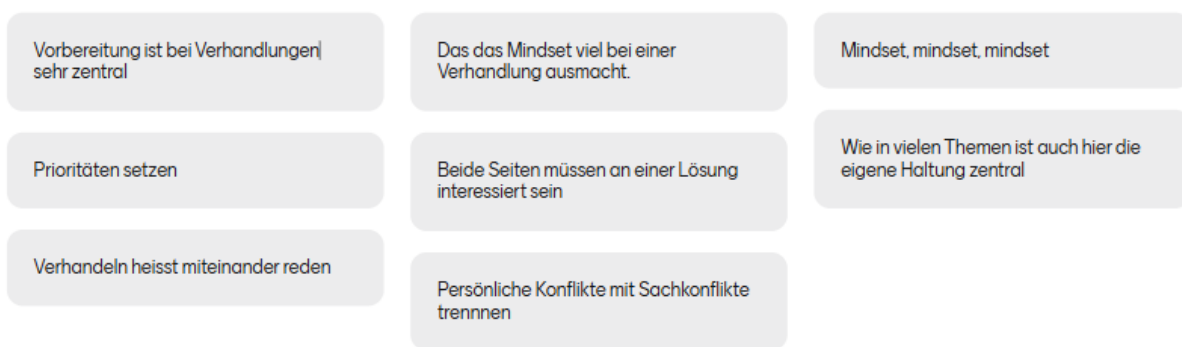


Abbildung 5. Ergebnisse Take Home Messages (aus Mentimeter).

Das Training wurde mit einer letzten Fragerunde und der Vergabe des Feedbacks nach der 5-Finger-Methode (Mehler, 2014) beendet. Diese Ergebnisse sowie die Evaluation des Trainings werden im folgenden Kapitel beschrieben.

### 4.3 EVALUATION DES TRAININGS

Da es sich bei der vorliegenden Trainingsmassnahme um eine Erstanwendung ohne Vergleichsbedingung handelt, erfolgt die Evaluation kasuistisch (Kauffeld, 2010). Nachfolgend werden die Ergebnisse der in diesem Rahmen angewendeten Evaluationsmethoden beschrieben.

#### 4.3.1 5-FINGER-FEEDBACK

Der erste Evaluationsschritt wurde direkt im Anschluss an das Training vollzogen. Die Rückmeldungen nach Schema 5-Finger-Feedback (Mehler, 2014) ergeben sich

dabei wie folgt:

**Daumen («Was hat mir gefallen?»):** Der Mix aus Theorie und Praxis wurde von den Teilnehmenden als gut empfunden. Das Mass an Theorie wurde als passend angesehen und nahm im Training nicht zu viel Platz ein. Auch positiv bewertet wurden das Aufzeigen der verschiedenen Verhandlungsstile und deren Wirkungen. Es wurde gelobt, dass die integrativen Verhandlungstechniken direkt in den Übungen angewendet werden konnten. Zudem wurde angegeben, dass das Erwerben von neuen Werkzeugen zur Verhandlungsführung sehr wertvoll war.

**Zeigefinger («Was habe ich gelernt?»):** Den Teilnehmenden blieb vor allem in Erinnerung, dass integrative Verhandlungen ein sehr gutes Werkzeug für die gemeinsame Lösungsfindung darstellen. Die Teilnehmenden nehmen besonders mit, dass Verhandlungen gut vorbereitet werden müssen und massgeblich von der eigenen Einstellung abhängen. Eine Teilnehmerin gab auch an, dass sie ihre Sicht auf kollaborative Verhandlungen und deren Möglichkeiten ändern konnte. Die Teilnehmenden nehmen zudem mit, dass ein Beharren auf dem eigenen Standpunkt nicht zwingend die beste Lösung ist.

**Mittelfinger («Was hat mir nicht gefallen?»):** Die Kritik der Teilnehmenden bezog sich auf spezifische Punkte. Grundsätzlich gaben die Teilnehmenden an, dass das Training sehr gut gestaltet war. Ein Kritikpunkt war die Wenn-Dann-Übung: Trotz der Anpassungen und der Konstruktion des zusätzlichen Arbeitsblatts war die Übung und deren Zweck zunächst nicht ganz zugänglich. Die Teilnehmenden gaben an, dass diese Übung teilweise etwas schwierig war. Im Rahmen dieses Feedbackteils hat eine Teilnehmerin auch angegeben, sich darüber geärgert zu haben, dass sie das Potenzial von integrativen Verhandlungen noch nicht voll ausschöpft – diese Aussage bezieht sich jedoch nicht auf das Training selbst.

**Ringfinger («Was nehme ich für mich mit?»):** Hier wird von allen Teilnehmenden nahezu geschlossen angegeben, dass Verhandlungen mehr als nur das «Gewinnen» sein sollten. Die Teilnehmenden nehmen mit, dass eine gute Vorbereitung und ein kollaboratives Mindset zentral für die gemeinsame Lösungsfindung im Rahmen von Verhandlungen sind. Trotz der vorweg beschriebenen Schwierigkeiten bei der Wenn-Dann-Übung gab eine Teilnehmerin an, diese Handlungspläne in den Arbeitsalltag mitzunehmen, da diese Pläne ihr Selbstbewusstsein für Verhandlungen bieten. Eine

weitere Teilnehmerin gab an, vor allem das aufgebaute Mindset aus dem Training mitzunehmen und dieses auch erweitern zu wollen.

**Kleiner Finger («Was hat mir gefehlt?»):** Zwei der Teilnehmenden gaben an, dass ihnen beim Training soweit nichts gefehlt hat. Eine Teilnehmerin hätte sich mehr Varietät bei den Übungen selbst gewünscht und schlägt als Beispiel das Hinzufügen von körperbezogenen Übungen vor, um Verhandlungsprozesse greifbarer zu machen. Als letzter Punkt wurde von einer Teilnehmerin noch angemerkt, dass die Aufträge, inklusive des Vorbereitungsauftrags, noch etwas prägnanter und gestraffter formuliert werden könnten.

#### 4.3.2 EVALUATIONSFRAGEBOGEN

Wie im Kapitel der Methodik beschrieben, ist die Struktur des Fragebogens an das 4-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick (1967, 1994) angelehnt. Die folgend dargelegten Ergebnisse basieren auf der Stichprobe der Realdurchführung ( $n = 4$ ).

## Reaktionsebene

Die Reaktionsebene nach dem 4-Ebenen-Modell von Kirkpatrick (1967, 1994) umfasst Masse zur Zufriedenheit und Nützlichkeit eines Trainings. Zunächst wurden die Teilnehmenden gebeten, ihre allgemeine Zufriedenheit, die Wahrscheinlichkeit einer Weiterempfehlung des Trainings sowie die erlebte Schwierigkeit der Schulung über einen 10-stufigen Schieberegler zum Ausdruck zu bringen.

Bei der allgemeinen Bewertung des Trainings (Item 4) bewegte sich der Schieberegler zwischen den Werten 1 (*sehr schlecht*) und 10 (*sehr gut*). Das vorliegende Training wurde im Mittelwert mit 8.5 bewertet ( $SD = 0.577$ ). Der Median liegt bei 8.5, die Spannweite für bewegt sich zwischen den Werten 8 und 9. Zwei der Teilnehmenden vergaben den Wert 9, die anderen zwei den Wert 8.

Tabelle 1

Auswertung Item 4: Allgemeine Bewertung des Trainings (aus SPSS)

### Statistiken

Allgemeine Bewertung des Trainings

N	Gültig	4
	Fehlend	0
Mittelwert		8.50
Median		8.50
Std.-Abweichung		.577
Varianz		.333
Minimum		8
Maximum		9

### Allgemeine Bewertung des Trainings

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	8	2	50.0	50.0	50.0
	9	2	50.0	50.0	100.0
Gesamt		4	100.0	100.0	

Die Wahrscheinlichkeit einer Weiterempfehlung (Item 5) wurde mit demselben Schieberegler ermittelt. Hierbei entsprach der Wert 1 *sehr unwahrscheinlich*, der Wert 10 hingegen *sehr wahrscheinlich*. Bei diesem Item zeigt sich ein Mittelwert von 9.75 ( $SD = 0.5$ ). Der Median beträgt 10, die Streuung bewegt sich zwischen den Werten 9 und 10. Drei Teilnehmende wählten für dieses Item den Wert 10 an, während eine Teilnehmerin den Wert 9 vergab.

Tabelle 2

*Auswertung Item 5: Weiterempfehlung des Trainings (aus SPSS)*

Statistiken		
Weiterempfehlung		
N	Gültig	4
	Fehlend	0
Mittelwert		9.75
Median		10.00
Std.-Abweichung		.500
Spannweite		1

Weiterempfehlung					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	9	1	25.0	25.0	25.0
	10	3	75.0	75.0	100.0
Gesamt		4	100.0	100.0	

Das letzte Item, welches per Schieberegler erhoben wurde, geht der erlebten Schwierigkeit des Trainings nach (Item 6). Für dieses Item entsprach der Wert 1 *gar nicht anspruchsvoll*, der Wert 10 stand für *sehr anspruchsvoll*. Für dieses Item zeigen sich grössere Abweichungen in den Werten: Der Mittelwert beträgt 4.25 ( $SD = 1.708$ ), der Median liegt bei 4.5. Die Spannweite für dieses Item beträgt 4. Für dieses Item wurde durch jede teilnehmende Person ein anderer Wert vergeben. Die vergebenen Einzelwerte betragen 2, 4, 5 und 6.

Tabelle 3

Auswertung Item 6: Schwierigkeit des Trainings (aus SPSS)

Statistiken		
Schwierigkeit des Trainings		
N	Gültig	4
	Fehlend	0
Mittelwert		4.25
Median		4.50
Std.-Abweichung		1.708
Spannweite		4

Schwierigkeit des Trainings					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2	1	25.0	25.0	25.0
	4	1	25.0	25.0	50.0
	5	1	25.0	25.0	75.0
	6	1	25.0	25.0	100.0
	Gesamt	4	100.0	100.0	

Die Reaktionsebene wurde anschliessend spezifisch auf die Teilaspekte Zufriedenheit und Nützlichkeit analysiert. Hierzu wurde jeweils eine Standard-Matrix mit einer vierstufigen Likert-Skala eingesetzt. Die Befragten mussten ihre Bewertung

auf einer Skala von 1 (*stimme gar nicht zu*) bis 4 (*stimme vollständig zu*) angeben. Antwortoption 5 stand für *keine Angabe (99)*. Diese Option wird als fehlender Wert betrachtet und fließt nicht in die Auswertung mit ein. Diese Bewertungsskala wird für alle Items mit Standard-Matrix angewendet.

Tabelle 4

Auswertung Item 7: Teilebene Zufriedenheit (aus SPSS)

		<b>Statistiken</b>			
		Die Organisation und Durchführung des Trainings war für mich zufriedenstelle nd.	Meine Erwartungen an das Training wurden erfüllt.	Die verwendeten Methoden innerhalb des Trainings waren zufriedenstelle nd.	Die Erfahrungen mit diesem Training waren positiv.
N	Gültig	4	4	4	4
	Fehlend	0	0	0	0
Mittelwert		3.75	3.25	4.00	4.00
Median		4.00	3.00	4.00	4.00
Std.-Abweichung		.500	.500	.000	.000
Spannweite		1	1	0	0
Minimum		3	3	4	4
Maximum		4	4	4	4

Die Mittelwerte für die Teilebene *Zufriedenheit* (Item 7) bewegen sich zwischen 3.25 und 4. Sowohl bei den verwendeten Methoden als auch bei der Erfahrung mit dem Training wurden ausschliesslich Höchstwerte vergeben. Die Frage nach der Erfüllung der Erwartungen an das Training ist mit einem Mittelwert von 3.25 ( $SD = 0.5$ ) am niedrigsten ausgeprägt.

Item 8 war als offene Frage formuliert und ergründet generell positive Rückmeldungen der Teilnehmenden zum Training. Hier wurde besonders positiv bewertet, dass theoretische und praktische Inhalte in gutem Verhältnis zueinander standen. Aus Sicht der Befragten waren die Inhalte gut gewählt und die Beispiele zu den Übungen realitätsnah formuliert. Die Teilnehmenden gaben an, sich dadurch schnell in die Materie eingefunden zu haben. Auch die abschliessenden Aufgabenstellungen wurden als gut gewählt beschrieben. Nach Angabe der Befragten halfen diese Übungen beim Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag. Das Training wurde als ganzheitlich, praxisnah und spannend beschrieben. Die Antwortmodalität für Item 9 war ebenfalls offen formuliert. Hier sollten die Befragten angeben, was aus ihrer Sicht am Training noch verbessert werden sollte. Bei dieser Frage wurde angegeben, dass die Aufträge und Übungen noch etwas prägnanter und klarer formuliert werden könnten. Zudem könnten die Übungen

abwechslungsreicher gewählt werden. Obwohl der Mix aus Theorie und Praxis gelobt wurde, wünschen sich die Teilnehmenden noch mehr Interaktion zwischen der Trainingsleitung und den Teilnehmenden. Eine Teilnehmerin gab an, dass sie die Anwesenheit des Trainers während der Fallübung vermisst habe. Dies wurde bewusst gemacht, um Versuchsleitereffekte zu minimieren.

Item 10 erfasste die Teilebene *Nützlichkeit* und wurde über die zuvor beschriebene Standard-Matrix erhoben.

Tabelle 5

Auswertung Item 10: Teilebene *Nützlichkeit* (aus SPSS)

		Statistiken					
		Das Training ist nützlich für meine Arbeit.	Wir haben innerhalb des Teams verstanden, was der Zweck des Trainings ist.	Mir wurde klar, warum Verhandlung wichtig ist, um Konflikte im Team zu lösen.	Ich konnte mir im Training neue Methoden aneignen, um Konflikte auszuhandeln.	Ich fühle mich sicherer bei der Aushandlung von Konflikten im Team.	Ich kann nachhaltig von den Lerninhalten des Trainings profitieren.
N	Gültig	4	4	4	4	4	4
	Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert		3.50	4.00	3.75	3.50	3.00	3.75
Median		3.50	4.00	4.00	3.50	3.00	4.00
Std.-Abweichung		.577	.000	.500	.577	.000	.500
Spannweite		1	0	1	1	0	1
Minimum		3	4	3	3	3	3
Maximum		4	4	4	4	3	4

Die Mittelwerte für die Teilebene *Nützlichkeit* bewegen sich zwischen den Werten 3 und 4. Der Zweck des Trainings wurde von allen Teilnehmenden mit dem Höchstwert beurteilt. Die anderen Items im Rahmen der wahrgenommenen Nützlichkeit wurden alle relativ hoch bewertet. Mit einem Mittelwert von 3 (SD = 0) schneidet das Item, welches die Sicherheit bei der Konfliktbehandlung im Team ergründet, am niedrigsten ab. Grundsätzlich bewegen sich die Werte der Reaktionsebene sowie den Teilebenen *Zufriedenheit* und *Nützlichkeit* im Bereich hoher Zustimmung.

## Lernebene

Die Ebene *Lernen* nach Kirkpatrick (1967, 1994) wurde mit einer Standard-Matrix und einem offenen Antwortformat erhoben.

Tabelle 6

Auswertung Item 11: Lernebene (aus SPSS)

		Statistiken					
		Das Training hat mein Verständnis für den Umgang mit Prozess- und Interessenkonflikten geschärft.	Ich konnte mein Wissen zu Prozess- und Interessenkonflikten erweitern.	Ich konnte mein Wissen zu verschiedenen Verhandlungssituationen erweitern.	Ich bin nun besser in der Lage, meine Bedürfnisse kooperativ auszuhandeln.	Wir können Konflikte im Team jetzt verträglicher austragen.	Das Training hat mir die Vorteile von integrativen Verhandlungsstrategien aufgezeigt.
N	Gültig	4	4	4	4	2	4
	Fehlend	0	0	0	0	2	0
Mittelwert		3.25	3.75	3.25	3.25	3.00	4.00
Median		3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00
Std.-Abweichung		.500	.500	.500	.500	.000	.000
Spannweite		1	1	1	1	0	0
Minimum		3	3	3	3	3	4
Maximum		4	4	4	4	3	4

Item 11 weist Mittelwerte zwischen 3 und 4 auf. Das Item *Vorteile von integrativen Verhandlungsstrategien* wurde von allen Teilnehmenden mit dem Höchstwert beurteilt. Die meisten Items, welche die Wissenserweiterung zu verschiedenen Bereichen ergründen, wurden mit Mittelwerten von 3.25 ( $SD = 0.5$ ) unterschiedlich bewertet. Die Frage, ob Konflikte im Team nun verträglicher ausgetragen werden können, zeigt mit einem Mittelwert von 3 ( $SD = 0$ ) die niedrigste Ausprägung. Diese Frage weist zwei fehlende Werte auf und wurde somit von zwei Teilnehmenden mit *keine Angabe* beantwortet. Die Werte der Ebene *Lernen* bewegen sich im hohen zustimmenden Bereich.

Um die Lernebene zu ergänzen, wurden die Teilnehmenden bei Item 12 offen dazu befragt, was die Anwendung der Lerninhalte aus ihrer Sicht weiter unterstützen würde. Hier wurde angegeben, dass Erfahrungsaustausche oder kurze Refresher nach dem Training eine gute Ergänzung darstellen würden. Eine Teilnehmerin gab an, dass eine anfängliche Selbsteinschätzung vor dem Training den Lerninhalt zusätzlich unterstützen könnte. Ferner wurden noch mehr Unterlagen z.B. in Form eines Handouts des gesamten Trainingsinhalts vorgeschlagen.

## Verhaltensebene

Zur Erhebung der Verhaltensebene wurde ebenfalls eine Standard-Matrix herangezogen.

Tabelle 7

Auswertung Item 13: Verhaltensebene (aus SPSS)

		Statistiken				
		Meine Einstellung, wie Verhandlungen angegangen werden können, hat sich geändert.	Ich wende die erlernten Techniken aus dem Training an.	Wir wenden das Wissen aus dem Training bei Teamverhandlungen an.	Ich gehe anders an Verhandlungen ran.	Ich stelle eine Veränderung beim Umgang mit Konflikten fest.
N	Gültig	4	4	2	4	4
	Fehlend	0	0	2	0	0
Mittelwert		3.00	3.25	2.00	2.75	2.75
Median		3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
Std.-Abweichung		.816	.500	1.414	.500	.500
Spannweite		2	1	2	1	1
Minimum		2	3	1	2	2
Maximum		4	4	3	3	3

Die Verhaltensebene weist die unterschiedlichsten Ausprägungen des Fragebogens auf. Die Mittelwerte bei Item 13 bewegen sich zwischen 2 und 3.25, die Spannweite der Angaben beträgt bei einzelnen Items 2. Am auffälligsten ist das Item *Wir wenden das Wissen aus dem Training bei Teamverhandlungen an*: Zwei Teilnehmende haben hierzu keine Angabe abgegeben. Zudem wurde von einer befragten Person angegeben, das Wissen bei Teamverhandlungen gar nicht zur Anwendung zu bringen. Der Mittelwert dieses Items beträgt 2 ( $SD = 1.414$ ). Die Ebene *Verhalten* zeigt gegenüber den anderen erhobenen Ebenen starke Abweichungen und weist erstmals auch eher ablehnende Bewertungen auf.

## Resultatebene

Die Ebene *Resultate* nach Kirkpatrick (1967, 1994) wurde mit einer Standard-Matrix erhoben.

Tabelle 8

Auswertung Item 14: Resultatebene (aus SPSS)

		Statistiken					
		Ich habe ein besseres Verständnis für die verträgliche Durchsetzung von Bedürfnissen entwickelt.	Der konstruktive Umgang mit Konflikten fällt mir jetzt leichter.	Wir gehen besser mit Konflikten im Team um.	Es fällt uns nun leichter, Aushandlungen im Team durchzuführen.	Die Zusammenarbeit im Team hat sich verbessert.	Die Kommunikation im Team hat sich verbessert.
N	Gültig	4	4	2	2	2	2
	Fehlend	0	0	2	2	2	2
Mittelwert		3.25	3.25	3.00	3.50	3.00	3.00
Median		3.50	3.00	3.00	3.50	3.00	3.00
Std.-Abweichung		.957	.500	.000	.707	.000	.000
Spannweite		2	1	0	1	0	0
Minimum		2	3	3	3	3	3
Maximum		4	4	3	4	3	3

Die Ebene *Resultate* verzeichnet die meisten Fälle, bei denen die Befragten mit *keine Angabe* reagiert haben. Die Mittelwerte für diese Ebene bewegen sich zwischen den Werten 3 und 3.5. Items, welche die Verbesserung der Zusammenarbeit aufgrund des Trainings ergründen, konnten nicht von allen Teilnehmenden beantwortet werden. Das Item *Wir gehen besser mit Konflikten im Team um* wurde mit einem Mittelwert von 3 (SD = 0) am niedrigsten bewertet. Die vergebenen Werte bewegen sich auf der Ebene *Resultate* grundsätzlich im zustimmenden Bereich.

Am Ende des Fragebogens wurde den Befragten bei Item 15 allgemein die Möglichkeit geboten, generelle Rückmeldungen, welche das Training selbst betreffen, abzugeben. Als Modalität wurde hier wieder ein offenes Format angewendet. Hier wurde von den Teilnehmenden betont, dass es schwierig war, Einschätzungen zu der Anwendung der erlernten Techniken oder Veränderungen der Teamarbeit und Teamkommunikation anzugeben. Auch die Fragen, welche ergründen, ob nach dem Training ein besserer Umgang mit Konflikten im Team feststellbar ist, konnte nicht eindeutig beantwortet werden. Die Teilnehmenden begründen dies durch den Umstand, dass in der Zeit zwischen dem Training und der Befragung keine grossen Konflikte angefallen sind, welche eine Aushandlung

erfordert haben. Diese offenen Angaben widerspiegeln sich auch in den oben beschriebenen Ergebnissen.

Der Fragebogen wurde anschliessend mit einem entsprechenden Dank an die Teilnehmenden abgeschlossen. Für Rückfragen oder Unklarheiten wurden dem Abschlusstext auch die Kontaktdaten des Autors beigefügt.

#### 4.3.3 EXPERTENINTERVIEWS

Die in diesem Unterkapitel beschriebenen Ergebnisse basieren auf der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Als erstes werden die Ergebnisse des Experteninterviews mit der Teamleitung beschrieben. Danach werden die Ergebnisse aus dem Experteninterview mit der verbandseigenen Weiterbildungskordinatorin beschrieben.

##### **Fokus Führung / Teamleitung**

Das erste Experteninterview wurde mit der Teamleitung des teilnehmenden Teams geführt. Der Einfachheit halber wird die interviewte Führungsperson im folgenden Abschnitt als „FP“ bezeichnet.

Der erste Katalog des Experteninterviews mit der FP befasste sich damit, wie das Training aus Sicht der FP wahrgenommen wurde und wie sie den Umstand einschätzt, dass sie als Führungskraft ebenfalls am Training teilgenommen hat. Die FP gab an, Trainings dieser Art bereits aus ihrer früheren Tätigkeit zu kennen. Sie beschrieb die Atmosphäre während dem Training als sehr angenehm. An dieser Stelle merkte die FP an, dass sie es gewohnt ist, mit grösseren Gruppen zusammenzuarbeiten. Aus ihrer Sicht ist der Austausch unter den Teilnehmenden dadurch gehaltvoller. Die FP betonte, dass sie die Durchmischung der Gruppe sehr geschätzt hat. Sie fand es gut, dass im Team verschiedene Rollen vertreten waren. Die FP schätzte es sehr, in ihrer Rolle als Teamleiterin am Training teilgenommen zu haben. Aus ihrer Sicht ist es sehr wichtig, dass auch die Führungsetage bei solchen Schulungen abgeholt wird. Die FP betonte in diesem Zusammenhang auch, dass im Team schon Grundwissen zum Führen von integrativen Verhandlungen vorhanden

war und dieses im Team auch angewendet wird. Die FP führte weiter aus, dass im Arbeitsalltag jedoch oft zu beobachten ist, wie das automatische Anwenden von Wissen dazu führen kann, dass Schwachstellen bei der Teamzusammenarbeit übersehen werden. In diesem Zusammenhang fand sie es wichtig, auch in ihrer Rolle als Teamleitung teilzunehmen und ihr Wissen auffrischen zu können. Die FP sah den Trainingserfolg aber nicht direkt in Anhängigkeit mit der Teilnahme einer Führungsperson. Dies begründete sie damit, dass der Verband, wo das Training zum Einsatz kam, sehr flach organisiert ist und die Teams oft wechseln. Die FP schätzte die Wirkung des Trainings als sehr gut ein. Insbesondere hervorgehoben wurde dabei das Aufzeigen und das bewusst Machen von verschiedenen Wirkungen beim Führen von Verhandlungen. Der FP haben insbesondere die Inputs der anderen Teilnehmenden gefallen. Die gute Wirkung des Trainings sah die FP vor allem auch darin, dass innerhalb des Trainings neue Werkzeuge erworben wurden und dass der ganze Prozess einer Verhandlung innerhalb der Übungen des Trainings beobachtbar war. Über diese Wirkungen schätzte die FP den Effekt des Trainings gerade für die Teilnehmenden, welche nicht viel Erfahrung mit der Thematik haben, als sehr hoch ein. Der Austausch der Teilnehmenden war für die FP einer der Hauptpunkte, der das Training erfolgreich gemacht hat. Die grösseren Übungen mit den Fallbeispielen fand die FP sehr gut, da bei diesen Übungen die Notwendigkeit einer guten Teamarbeit bei solchen Konfliktverhandlungen gut erlebbar war. Aus Sicht der FP ist es sehr wichtig, dass Führungspersonen dazu angehalten werden, an solchen Trainings teilzunehmen. Die FP hat auch die Möglichkeit geschätzt, Verhandlungen zunächst mal in einem geschützten Rahmen führen zu können. Sie sieht das Verhandeln von Konflikten als eine der schwierigsten Führungsaufgaben an. Aus diesem Grund schätzt die FP die Bereitschaft von Führungspersonen, an Schulungen zu diesen Themen teilzunehmen, als gross ein, sofern einige Kernpunkte beachtet werden. Zum einen führt die FP an, dass Trainings dieser Art immer mit neuen Theorien und Erkenntnissen verknüpft werden sollten, um die Bereitschaft einer Teilnahme zu erhöhen. Diesen Umstand sah sie beim vorliegenden Training als erfüllt an. Zum anderen betont die FP, dass Trainings dieser Art nicht zu oft durchgeführt werden sollten und immer auch hinreichend kommunikativ begleitet werden müssen, um die Relevanz des Trainings darzulegen und somit auch die Bereitschaft einer Teilnahme zu erhöhen.

Der zweite Katalog fokussierte auf die Machbarkeit und Umsetzung des Trainings sowie der Nützlichkeit aus Sicht der FP. Die FP gab an, dass das Training in der vorliegenden Form gut machbar sei. Sie schätzte die Anwendbarkeit als sehr hoch ein. Herausforderungen bei der Machbarkeit sieht die FP vor allem dann, wenn das Training in einer Organisation zur Anwendung kommt, wo die Führung hierarchisch orientiert ist. Hier würde sie empfehlen, die Gruppen dann doch stufengerecht aufzuteilen. Aus Sicht der FP hätte das Programm des Trainings noch etwas gestrafft werden können. Zwei Pausen sah die FP als nicht notwendig an. Die Nützlichkeit des Trainings wurde von der FP als sehr hoch eingestuft. Der hohe Nutzen ergab sich aus ihrer Sicht vor allem durch die verwendeten Übungen. Die FP merkte an dieser Stelle an, dass der Nutzen noch weiter erhöht werden könnte, wenn zum Training noch ein Handout mit den wichtigsten Hauptpunkten abgegeben werden würde. Der Vorbereitungsauftrag war der FP zu Beginn nicht ganz zugänglich, allerdings wurde der Nutzen während des Trainings klar. In diesem Sinne drückte die FP nachträglich auch ihre Zustimmung zur Vorbereitungsaufgabe aus. Die Inhalte des Trainings waren für die FP grundsätzlich sehr stimmig. Im Rahmen der Nützlichkeit wurde die FP auch gefragt, wie sie die Wirkung des Trainings für das teilnehmende Team einschätzt. Hierbei betonte die FP, dass der Nutzen für das teilnehmende Team sehr gross sei. Nach Angabe der FP denke ihr Team grundsätzlich sehr problemorientiert. Die FP schätzte es, dass im Rahmen des Trainings mehr lösungsorientierte Ansätze vorgestellt wurden. Über diese Inhalte sieht die FP den grössten Nutzen des Trainings für teilnehmende Teams. Die FP sieht dadurch auch die Möglichkeit, Arbeitsabläufe und Teamverhandlungen zu verbessern. Der Aufwand und Nutzen des Trainings stand für die FP in einem guten Verhältnis. Ebenfalls positiv wurde empfunden, dass das Training auf einen halben Tag beschränkt war. Im Sinne der Arbeitsanbindung würde die FP jedoch empfehlen, einmal eine längere Pause einzubauen, damit die Teilnehmenden auch kurz Zeit haben, Aufgaben des täglichen Geschäfts zu erledigen. Die FP empfand die praktischen Übungen und den Austausch unter den Teilnehmenden als zentrale Punkte des Trainings. Insbesondere das häufige Zusammenarbeiten innerhalb des Teams habe für die FP massgeblich zum Lernerfolg beigetragen. Ferner lobte die FP an dieser Stelle die Wahl der Beispiele, welche aus ihrer Sicht sehr realitätsnah und zugänglich gewählt waren.

Der dritte Katalog des Interviews befasste sich mit dem erlebten Lerntransfer aus Sicht der FP. Hierbei merkte die FP an, dass sie keine grossen Beobachtungen machen konnte, da zwischen dem Training und dem Zeitpunkt der Befragung zu wenig Zeit vergangen sei. Ferner habe sie in diesem Zeitraum mehrheitlich individuelle Aufgaben bearbeitet. Allerdings gab die FP an, vereinzelt kleinere Verhandlungen in Projektteams geführt zu haben, wo sie durchaus Fortschritte bei Mitarbeitenden feststellen konnte, welche am Training teilgenommen hatten. Die FP betonte zudem auch, dass aus ihrer Sicht bereits ein gutes Grundwissen zur integrativen Verhandlungsführung bestehen würde, was in diesem Zusammenhang auch spürbar gewesen sei. Um den Lerntransfer des Trainings zu erhöhen, sieht die FP mehrere Möglichkeiten: An erster Stelle betonte sie die Wichtigkeit, Beispiele von integrativen Verhandlungen im Arbeitsalltag zu verankern. Die FP gab an, dass alltägliche Situationen oder Konflikte gleich mit Beispielen des integrativen Verhandeln verknüpft werden sollten, damit die Mitarbeitenden auch erkennen, wo überall verhandelt werden kann. Als weitere Massnahme gab die FP an, teaminterne Konflikte und Aushandlungen in regelmässig wiederkehrenden Meetings zu thematisieren. So sollte in jeder wöchentlichen Teamsitzung ein Zeitraum geschaffen werden, wo Konflikte geäussert und entsprechend integrativ ausgehandelt werden. Dabei betonte die FP, dass der Vorbildfunktion des Führungspersonals in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zufällt. Dadurch, dass die FP zum Zeitpunkt der Befragung vor allem individuell arbeitete und keine grossen Konflikte im Team angefallen sind, konnte sie keine spezifischen Aussagen zur Umsetzung des Trainingsinhalts im Team abgeben. Die FP nutzte diese Stelle jedoch, um auf eine mögliche Hürde der Umsetzung hinzuweisen: Aus ihrer Sicht sei vor allem die jüngste Mitarbeiterin des Teams anfällig dafür, das Gelernte nicht hinreichend umsetzen zu können. Die FP begründete diese Vermutung damit, dass das Einbringen von integrativen Lösungsvorschlägen im Rahmen einer Verhandlung auch erfordert, dass man sich etwas exponiert. Bei jungen Mitarbeitenden sah die FP das Risiko, dass diese sich aus Unsicherheit nicht für diesen Schritt entscheiden würden. Die FP gab an, dass im Kontext des Trainings vielleicht auch eine Nachbereitungsaufgabe formuliert werden sollte, wo die Teilnehmenden dazu angehalten werden, sich im Rahmen einer Selbsteinschätzung nach dem Training zu beobachten.

Am Ende des Interviews wurde der FP die Möglichkeit geboten, weitere Punkte anzusprechen, welche im Interview nicht behandelt wurden. An dieser Stelle gab die FP an, dass sie es interessant finden würde, wenn das Training in einer grösseren Form aufgezogen werden würde. Die FP schlägt dazu vor, zunächst alle Führungspersonen in eine Gruppe einzuteilen und den Rest der Teilnehmenden auf die anderen Gruppen zu verteilen. Im Verlauf des Trainings, resp. bei den Übungen, würden diese Gruppen dann aber durchmischt werden, um einen tieferen Austausch zu ermöglichen. Die FP sieht darin auch die Möglichkeit, dass Personen im Rahmen des Trainings zusammenarbeiten, welche ausserhalb des Trainings wenig Berührungspunkte aufweisen.

### **Fokus kommerzielle Weiterbildung**

Das zweite Experteninterview wurde mit der Weiterbildungskordinatorin des Verbands geführt. In der folgenden Auswertung wird die Weiterbildungskordinatorin als „WbK“ bezeichnet.

Der erste Fragekatalog dieses Interviews fokussierte auf ein generelles Feedback zum Trainingsdesign. Die WbK empfand das Training als sehr gut konstruiert. Insbesondere positiv sind ihr die Mischung von theoretischen und praktischen Teilen aufgefallen. Der Trainingsinhalt habe zudem einen sehr guten Praxisbezug aufgewiesen. Die WbK tönte in diesem Zusammenhang aber auch an, dass das Training aus ihrer Sicht insgesamt zu kurz war. Die Mischung der verwendeten Übungen wurden von der WbK als passend eingestuft. Auch die Inhalte und Methoden haben der WbK sehr gut gefallen. Als kleinen Kritikpunkt merkte die WbK an dieser Stelle an, dass die verwendeten Beispiele noch stärker auf die Arbeitsumgebung des teilnehmenden Teams angepasst werden müssen. Die Trainingsleitung wurde durch die WbK als sehr gut beschrieben. Insbesondere positiv sei ihr aufgefallen, dass der Trainingsleiter auf die Vermittlung von Inhalten sowie die Teilnehmenden fokussiert war und sich selbst nicht in den Vordergrund gestellt hat. Aus Sicht der WbK hat dem Training in der ersten Durchführung nichts gefehlt; für die Aufnahme des Trainings in ein kommerzielles, resp. breiter zugängliches Programm würde sie aber noch zusätzliche Kursunterlagen zur Verfügung stellen, etwa in Form von Linksammlungen oder Checklisten rund um das Thema Konflikte

und Verhandlungen. Zudem betont die WbK die Wichtigkeit, das Training sprachlich an das jeweils teilnehmende Team und dessen Wissensstand anzupassen. Im Rahmen des Trainings bestanden für die WbK soweit keine offenen Punkte oder Unklarheiten. Die WbK merkt an dieser Stelle an, dass der Anteil des Mindsets im Training einen grösseren Fokus einnehmen sollte. Sie empfand die thematische Abdeckung innerhalb des Trainings als sehr gut, betonte jedoch auch, dass gerade das Mindset, resp. die eigene Haltung eine zentrale Rolle für erfolgreiche Verhandlungen einnimmt. In diesem Zusammenhang sieht die WbK ein grosses Potenzial für den weiteren Ausbau des Trainings. Der WbK sind zahlreiche andere Trainings zu Konflikten und Verhandlungen bekannt – gerade in diesem Kontext empfand sie das vorliegende Training als besonders spannend und neuartig. Die WbK führte aus, dass viele der ihr bekannten Trainings thematisch immer stark abgegrenzt seien und sich auf Gruppen fokussieren würden, welche bereits einen Konflikt haben. Das vorliegende Training sei hingegen offener und auch Teilnehmenden zugänglich, welche keinen offenen Konflikt haben. Dieser präventive Ansatz wurde von der WbK als sehr zielführend beschrieben. Die WbK empfand das vorliegende Training in dieser Hinsicht als echte Kompetenzerweiterung. Insbesondere die vermittelte Erkenntnis, dass Prozess- und Interessenkonflikte bei richtiger Aushandlung als Potenziale genutzt werden können, wurde von der WbK sehr positiv bewertet. Diesen Ansatz habe die WbK in vergleichbaren Trainings bisher vermisst. Anpassungen, welche aus Sicht der WbK vorgenommen werden sollten, betreffen vor allem die Aufteilung der Trainingsinhalte. Im Sinne einer Kommerzialisierung würde die WbK den Anteil des Themas Mindset erhöhen und die dazugehörigen Übungen umfangreicher gestalten. In diesem Zusammenhang betonte die WbK, dass das Training auf einen ganzen Kurstag erweitert werden könnte. Die Gruppengrösse und Zusammensetzung der Teilnehmenden war aus Sicht der WbK passend für die erste Anwendung des Trainings. Für die Aufnahme des vorliegenden Trainings in ein Weiterbildungskonzept würde die WbK die Gruppengrösse jedoch erweitern. Der Aufwand stand für die WbK in einem guten Verhältnis zum Nutzen des Trainings. Als kleine Hürde sieht die WbK die Formulierung der Aufträge, insbesondere beim Vorbereitungsauftrag. Aus ihrer Sicht waren die Aufgabenstellungen etwas kompliziert, was Teilnehmende abschrecken könnte. In diesem Zusammenhang empfahl sie, die Formulierung besser an das

jeweilige Publikum anzupassen. Als letzte Anpassung merkte die WbK an, dass kleine Folgeaufgaben im Anschluss an das Training eine wichtige Ergänzung seien. Der zweite Katalog erfasste den Nutzen des Trainings aus Sicht der WbK. Die WbK schätzte die Wichtigkeit des vorliegenden Trainings, resp. des Themas, als sehr wichtig ein. Der Hauptnutzen des Trainings ergibt sich für die WbK vor allem aus dem präventiven Ansatz sowie der Kernkenntnis, dass Konflikte bei der Arbeit jederzeit vorkommen, dabei aber auch zu echten Chancen werden können. Das Training zeige dabei sehr gut auf, wie diese Situationen zur Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und der Teams einer Organisation genutzt werden können. Die WbK schätzte das Training als sehr gewinnbringend ein. Dies setze aber auch eine Freiwilligkeit voraus, da diese freiwillige Teilnahme die Voraussetzung dafür sei, dass sich Teilnehmende hinreichend mit diesem Thema auseinandersetzen. Eine besondere Wichtigkeit komme dabei der kommunikativen Einbettung des Trainings zu: Indem die Leute richtig abgeholt werden, könne diese Bereitschaft zur freiwilligen Teilnahme auf mehr Personen ausgeweitet werden. Die WbK sah sich in ihrer Gruppe gut integriert, merkte aber auch an, dass gerade der Trainingsteil mit dem Mindset schnell als etwas esoterisch oder nicht greifbar abgestempelt werden könnte, was sich wiederum auf die Bereitschaft zur Teilnahme auswirkt. Hier sei eben wichtig, dass der Trainingszweck richtig kommuniziert und die entsprechende Belegschaft richtig motiviert wird. Eine besondere Wichtigkeit kommt nach Einschätzung der WbK dabei den Führungspersonen zu, da bei diesen die Schwelle zur Teilnahmebereitschaft noch höher sei. Die Führungspersonen stellen nach Ansicht der WbK die grösste Hürde für die Akzeptanz des Trainings dar, insbesondere, wenn diese den Inhalt als Bedrohung wahrnehmen würden. Interessant war, dass die WbK das vorliegende Training eher als grundlegendes Kompetenztraining und weniger als Massnahme für das Teambuilding sieht. Aus ihrer Sicht ginge der präventive Aspekt des Trainings verloren, da Teambuilding vor allem dann hilfreich ist, wenn das Team bereits ein Problem hat. Trotzdem zeige das Training in seiner jetzigen Form die Wichtigkeit von gelungenen Teamverhandlungen auf, gerade im Hinblick auf die Konfliktbearbeitung. In diesem Sinne empfahl die WbK auch, zusätzliche Unterlagen in Form von Checklisten zu Verhandlungstechniken zu erstellen. Am besten würden diese dann in Form von Lernkärtchen abgegeben werden. Die wichtigsten positiven Effekte des Trainings

sind für die WbK die Erkenntnis, dass Konflikte als Chancen nutzbar sind und dass ein lösungsorientiertes Vorgehen sehr zielführend für Teams sein kann. Zudem fand sie auch wichtig, dass aufgezeigt wurde, wie eine gute Lösung gefunden werden kann, auch wenn das Gegenüber nicht an Kollaboration oder integrativem Verhandeln interessiert ist. Die WbK betonte zudem, dass die Trainingsinhalte auch privat nutzbar seien, was sowohl die Bereitschaft zur Teilnahme als auch den Lerntransfer begünstige.

Der dritte Fragenkatalog fokussierte auf die Trainingsanbindung. Insbesondere sollte ermittelt werden, welche Anpassungen noch nötig sind, um das Training einer breiteren Masse, wie etwa in einem offiziellen Weiterbildungsprogramm, zugänglich zu machen. Aus Sicht der WbK ist das vorliegende Training im Rahmen einer Grundlagenschulung praktisch 1 zu 1 umsetzbar, sofern die Unterlagen noch ergänzt und die Inhalte an das jeweilige Publikum angepasst werden. Die WbK sieht grundlegend aber grosses Potenzial bei der Trainingsanbindung und wäre auch bereit, das vorliegende Training in das Weiterbildungsangebot des Verbands aufzunehmen. Hierzu merkte die WbK an, dass sich das Training vor allem für Mitglieder von Arbeitnehmendenvertretungen sowie Mitarbeitenden von HR-Abteilungen richten könnte. Diese Gruppen seien sehr oft mit Verhandlungen und Konflikten konfrontiert und könnten aus Sicht der WbK von diesem Trainingskonzept profitieren. Die WbK gab an, dass das vorliegende Training dann vor allem in Form eines Lehrgangs angeboten werden könnte.

Am Ende des Interviews wurde der WbK die Gelegenheit geboten, abschliessende Bemerkungen zum Training abzugeben. An dieser Stelle betonte die WbK erneut, dass ihr vor allem der Trainingsansatz und die Interaktion des Trainingsleiters mit den Teilnehmenden gefallen habe. Als Hinweis merkte die WbK noch an, dass die Beispiele innerhalb des Trainings noch konkreter und passender zur jeweiligen Organisation gewählt werden könnten.

## 5 DISKUSSION

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse interpretiert und mit der Theorie dieser Arbeit in Verbindung gebracht, sowie die Fragestellungen beantwortet.

Anschliessend werden die Ergebnisse reflektiert; in diesem Zusammenhang werden auch die Limitationen der vorliegenden Arbeit erläutert. Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung dieses Trainings sowie ein thematischer Ausblick schliessen dieses Kapitel ab.

### 5.1 BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNGEN

An erster Stelle wird auf die Hauptfragestellung eingegangen. Diese wurde zu Beginn dieser Arbeit wie folgt formuliert:

#### **1) Wie muss ein verhandlungsbasiertes Training konzipiert sein, um einen konstruktiven Umgang mit Prozess- und Interessenkonflikten innerhalb von Teams sicherzustellen?**

Prozess- und Interessenkonflikte sind grundsätzlich verhandlungsbasiert (Melchior, 2008; Ebert; 2019; Vollmer & Vetter, 2018). Das reine Führen von Verhandlungen kann durch die Vermittlung von Techniken und Taktiken erlernt werden. Dabei ist zu beachten, dass der reine Wissenserwerb für den Lerntransfer nicht ausreichend ist (Ade et al., 2018). Durch das Hinzuziehen, resp. das Mittrainieren der eigenen Haltung, oder auch des Mindsets, erwerben Teilnehmende nicht nur reine Wissensanteile, sondern legen auch den Grundstein dafür, die eigene Einstellung gegenüber Verhandlungen und wie diese geführt werden sollten, in den Anfängen zu ändern (ebd.). Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die erlernten Inhalte auch in realen Situationen zur Anwendung gebracht werden (ebd.). Vor diesem Hintergrund ist es auch wichtig, den Teilnehmenden Werkzeuge an die Hand zu geben, welche für herausfordernde Situationen genutzt werden können. Insbesondere das Vorbereiten von Handlungsplänen reduziert die Wahrscheinlichkeit, integrative Taktiken zu verwerfen, wenn das Gegenüber keine kollaborative Vorgehensweise zeigt (ebd.). Das Training selbst sollte eine Vor-, Während- und Nachphase enthalten (Kauffeld, 2010). Der Vergabe von Vorbereitungsaufträgen fällt hier eine besondere

Bedeutung zu, damit die Teilnehmenden eine Lern- und Transferabsicht entwickeln können (ebd.). Dies sollte damit kombiniert werden, dass die Teilnehmenden vorgängig über den Zweck und Nutzen des Trainings informiert werden (ebd). Im Rahmen des Inhalts sind bei der Vermittlung verschiedene Aspekte zu berücksichtigen. Zunächst muss eine Wissensgrundlage aufgebaut werden, um die Übungen des späteren Trainingsteils effektiv zu verankern. Im Rahmen dieses Trainings ist es wichtig, die Teilnehmenden über die Wirkung von Prozess- und Interessenkonflikten aufzuklären. In diesem Rahmen ist es auch sinnvoll, aufzuzeigen, dass Konflikte dieser Art sachbezogen sind (Solga, 2019), sich somit von anderen Konfliktarten abgrenzen (Solga, 2019; Urbanek et al., 2023; Klemperer & Lieb, 2023) und sich durch Aushandlungen lösen lassen (Melchior, 2008; Ebert, 2019; Vollmer & Vetter, 2018). Ferner ist im theoretischen Teil des Trainings aufzuzeigen, dass entgrenzte Formen der Teamarbeit zunehmen (Kooresgard, 2008; Birkmann, 2022) und Verhandlungen innerhalb von Teams immer zentraler werden. Im Sinne der Wissenserweiterung muss den Teilnehmenden auch aufgezeigt werden, wie sich das Führen von Verhandlungen über die Zeit grundlegend geändert hat und neuen Prinzipien folgt (Ury & Fisher, 2011). Für das Aufbauen der Wissensgrundlage bieten sich vor allem Inputreferate an (Kolb & Kolb, 2005, Mann et al., 2024). Für die praktischen Übungen werden am besten verschiedene Methoden zum Einsatz gebracht (Kolb & Kolb, 2005). In Einzel- und Gruppenübungen können die Teilnehmenden erste Anwendungserfahrungen sammeln (ebd). Für die tiefere Verankerung und intensivere Ausarbeitungen der Trainingsinhalte bieten sich Simulationen an, welche durch Fallbeispiele gestützt werden (ebd.). Um den Lerntransfer zu unterstützen und zusätzliche Zugänge zur Thematik zu eröffnen, fallen Reflexionsübungen eine besondere Bedeutung zu (ebd). Diese sollten nach Möglichkeit bei jeder praktischen Übung zur Anwendung gebracht werden (ebd). Um dem Problem des Lerntransfers bei Verhandlungstrainings entgegenzuwirken, bietet sich das Einbauen von Mindsetübungen an (Ade et al., 2018). Diese ermöglichen es den Teilnehmenden, ein erstes Überdenken der eigenen Einstellung einzuleiten und dadurch die erlernten Verhandlungstechniken tiefer zu verankern (ebd.). Generell hilft eine gute Durchmischung der Methoden und Übungen, das Training effektiver und zugänglicher zu gestalten (Kolb & Kolb, 2005).

Um den Transfer des Trainingsinhalts möglichst gut zu organisieren, sollten während

der Konstruktion des Trainings für jede vermittelte Kompetenz spezifische Ziele formuliert werden (Kauffeld, 2010). Im Sinne von Transfermassnahmen bietet es sich zudem an, Folgeaufgaben zu definieren, welche direkt an das Training anschliessen (ebd.). Ferner muss auch die Evaluation des Trainings bereits während des Aufbaus des Programms geplant werden, da die Kriterien für die Evaluation in direktem Zusammenhang mit den Trainingszielen stehen (ebd.).

Im Rahmen der weiteren Entwicklung wurde zudem ergründet, wie ein Training wissenschaftlich getestet und evaluiert wird. Zu diesem Zweck wurde die nachfolgende Unterfragestellung entwickelt:

### **1.1) Wie kann das konzipierte Training wissenschaftlich entwickelt, getestet und evaluiert werden?**

Im Rahmen der wissenschaftlich abgestützten Entwicklung, Testung und Evaluation von Trainingsprogrammen bestehen grundsätzlich definierte Ablaufpläne (Kauffeld, 2010). Für die wissenschaftlich fundierte Entwicklung ist eine breite Literaturrecherche und ein sauberes und begründetes methodisches Vorgehen erforderlich. Die vordergründige Literaturrecherche dient vor allem zur theoretischen Einbettung des Trainingskonzepts. Es bietet sich an, direkt nach bereits vorhandenen Trainings zu suchen, um Aufschluss über bereits vorhandene Trainingsdesigns und Inhalte zu erhalten. Diese Inhalte liefern Anhaltspunkte zur Konstruktion des eigenen Trainings. Für den methodisch fundierten Aufbau von Trainingsprogrammen bestehen in der Theorie verschiedene Konzepte (Kolb & Kolb, 2005; Kauffeld, 2010). Für den Trainingserfolg ist die Wahl von geeigneten Übungsmethoden zentral (Kolb & Kolb, 2005). Es ist daher empfehlenswert, den Aufbau des Trainingsprogramms an diesen Quellen zu orientieren. Für die Testung des Trainings sollte zunächst ein Pretest durchgeführt werden (Kauffeld, 2010). Diese Probedurchführung ermöglicht es, zu jedem Trainingsinhalt Feedback einzuholen, die generelle Funktion des Trainings zu prüfen und bestehende Hindernisse zu identifizieren (ebd.). Im Rahmen dieser ersten Ergebnisse kann das Training vor der Realdurchführung optimiert werden. Verhandlungstrainings sind zudem stark auf fundierte Übungen wie Simulationen und Rollenspiele abgestützt (Kolb & Kolb, 2005; Mann et al., 2024). Hier kann es sich

zusätzlich anbieten, vor dem Pretest eine zusätzliche Erprobung vorzunehmen, wie es bei dieser Arbeit mit den Lektionen an der FHNW Olten der Fall war. Nachdem das Trainingskonzept den letzten Schliff erhalten hat, findet die eigentliche Testung im Rahmen der Realdurchführung statt. Die anschliessende Überprüfung des Trainingserfolgs findet in der Evaluationsphase statt.

Für die Evaluation des Trainings müssen einige Aspekte beachtet werden: Nach Kauffeld (2010) sollten verzerrende Effekte, wie zum Beispiel der Hawthorne-Effekt oder der Versuchsleitereffekt, berücksichtigt werden. Die Evaluationskriterien sollten intern sowie extern valide sein (ebd.). Bei der Evaluation selbst ist darauf zu achten, dass sowohl ergebnisbezogene als auch prozessbezogene Faktoren in die Auswertung des Trainings miteinbezogen werden (ebd.). Um das Training ganzheitlich zu evaluieren, sollte demnach nicht nur die Wirkung des Programms untersucht werden, sondern auch, welche Hindernisse oder förderlichen Effekte für den Lerntransfer bestehen. Im Rahmen der Evaluation von Trainingsprogrammen ist es zudem hilfreich, zusätzliche Evaluationsmethoden, wie zum Beispiel Experteninterviews, beizuziehen. Dies ermöglicht das Beleuchten von verschiedenen Ebenen während der Evaluation des Trainings.

## 5.2 REFLEXION DER ERGEBNISSE

Im folgenden Unterkapitel werden die Ergebnisse aus der Entwicklung, Testung und Evaluation des vorliegenden Trainings interpretiert und eingeordnet.

### **Reflexion der Trainingsentwicklung**

Die Trainingsentwicklung baute auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Thema Verhandlungsführung auf. Zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Arbeit sind zwar einige Trainingsansätze vorhanden, welche allerdings mit Problemen im Rahmen der Effektivität und des Lerntransfers einhergehen. Vor diesem Hintergrund wurde das Konzept MONT (Ade et al., 2018) eingebaut, welches diesen Problemen mit der Integration von Mindsetübungen begegnet. Aktuelle Ansätze, wie das Konzept UNITED (Mann et al., 2024), greifen den Ansatz nach Ade et al. (2018) auf und erweitern diesen mit dem erfahrungsbasierten Lernen nach Kolb & Kolb (2005). Diese zwei Ansätze bildeten die Grundlage für die fundierte Entwicklung des vorliegenden Trainings. Es ist nicht abschliessend geklärt, warum nicht weitere

Verhandlungstrainings mit vergleichbaren Ansätzen bestehen, da gerade das Problem des Lerntransfers bei vielen Verhandlungstrainings besteht (Ade et al., 2018). Vorhandene Trainingsansätze wurden im Rahmen der Literaturrecherche nach dem besten Gewissen des Autors ausgeschöpft. Weiter könnte das Problem auch darin bestehen, dass Verhandlungstrainings von vorneherein als nicht zielführend betrachtet werden. Aufgrund dieser Erscheinung lässt sich auch vermuten, dass Verhandlungstrainings von vielen Organisationen als nicht notwendig, ressourcenintensiv und somit als nicht lohnenswert wahrgenommen werden.

Ein weiteres Kriterium dieser Arbeit war es, ein Trainingskonzept aufzubauen, welches innerhalb von Teams zur Anwendung kommen kann. Während der Literaturrecherche konnte kein Konzept gefunden werden, welches innerhalb von Teams angewendet wird. Im Rahmen der Trainingskonstruktion wurde darum ein Konzept entworfen, welches in Anlehnung an die Beiträge von Ade et al. (2018) und Mann et al. (2024) aufgebaut ist. Hierbei musste durch den Autor darauf geachtet werden, dass das Trainingskonzept einerseits wissenschaftlich fundiert, andererseits aber auch nicht direkt aus den vorhandenen Ansätzen übernommen ist. Aus diesem Grund wurden sämtliche Übungsinhalte durch den Autor angepasst oder selbst konstruiert, bevor sie in das vorliegende Konzept integriert wurden. Sowohl die Konstruktion des Trainings als auch die Wahl der Übungen und Inhalte orientierte sich an den Ansätzen nach Kauffeld (2010) und Kolb & Kolb (2005), welche sich für den Aufbau des Programms als sehr zielführend erwiesen haben.

### **Reflexion der Testung**

Die Testung des Trainings war grundsätzlich erfolgreich. Der Vortest im Rahmen der Lektionen an der FHNW Olten erwies sich als äusserst wertvoll, insbesondere beim ersten Funktionstest der verwendeten Fallbeispiele. Zudem half das Aufstellen der Lektionen massgeblich bei der Einarbeitung in die Themenfelder Prozess- und Interessenkonflikte sowie der integrativen Verhandlungsführung. Durch diese Umstände war es auch möglich, den Pretest hinreichend vorzubereiten. Die Rekrutierung der beiden Teams für den Pretest und die Realdurchführung nahm etwas Zeit und Planung in Anspruch, gestaltete sich mehrheitlich aber nicht als besonders herausfordernd. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass in einem

etablierten beruflichen Netzwerk des Autors rekrutiert wurde. Die Realdurchführung zeigte auf, dass im teilnehmenden Team zwar bereits Vorwissen zum Führen von integrativen Verhandlungen vorhanden war, dieses aber im Arbeitsalltag nicht zur Anwendung kam. Den Teilnehmenden fehlte die Verbindung zwischen Verhandlungstechnik und Anwendung, resp. war den Teilnehmenden teilweise gar nicht klar, dass integrative Lösungsprozesse in praktisch allen Fällen zur Anwendung kommen können, wo Prozess- und Interessenkonflikte bestehen und Aushandlungen erforderlich sind. Über das Aufbauen und Hinzuziehen eines integrativen Mindsets war es den Teilnehmenden möglich, diese Verbindung herzustellen und das Gelernte teilweise in den Arbeitsalltag zu übertragen. Unklar bleibt, ob bei den Teilnehmenden tatsächlich eine grundlegende Veränderung beim Umgang mit teaminternen Konflikten sowie bei der Führung von Teamverhandlungen besteht. Dies ist darauf zurückzuführen, dass im Evaluationszeitraum keine grösseren Konflikte entstanden sind, bei denen diese Umstände überprüft werden konnten.

### **Reflexion 5-Finger-Feedback**

Im Rahmen der ersten Evaluationsmethode, dem 5-Finger-Feedback nach Mehler (2014), zeigte sich, dass das Training auf eine hohe Akzeptanz stösst. Die Teilnehmenden gaben an, ihre Sicht auf Verhandlungen geändert und das Potenzial der integrativen Lösungsfindung erkannt zu haben. Anhand der Ergebnisse ist erkennbar, dass eine Veränderung der Einstellung der Teilnehmenden in den Grundzügen initiiert werden konnte. Die Kritik im Rahmen des 5-Finger-Feedbacks begrenzte sich auf einzelne Aspekte des Trainings, wobei vor allem die komplizierte Formulierung der Aufträge sowie eine nicht ganz ausgeprägte Varietät bei den eingesetzten Übungen bemängelt wurde. Diese Ergebnisse lassen darauf schliessen, dass die Zufriedenheit der Teilnehmenden grundsätzlich hoch ausgeprägt war.

### **Reflexion des Online-Fragebogens**

Die zweite Evaluationsebene wurde durch den Onlinefragebogen abgedeckt, welcher sich an dem 4-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick (1967, 1994) orientierte. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse zeigte sich, dass die Reaktionsebene sowohl im Bereich *Zufriedenheit* als auch im Bereich *Nützlichkeit* sehr hoch ausgeprägt war. Die

generelle Zufriedenheit sowie die Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung des vorliegenden Trainings wurden von den Teilnehmenden sehr positiv bewertet. Bei der erlebten Schwierigkeit ergaben sich die Werte mit der grössten Streuung auf. Es ist zu vermuten, dass diese Ausprägung in einem individuell ausgeprägten Zugang zur Thematik des vorliegenden Trainings begründet ist. So könnten z.B. die Fallübungen für die Teilnehmenden unterschiedlich schwierig sein. Die offenen Antwortformate der Reaktionsebene lassen ebenfalls darauf schliessen, dass das Training von den Teilnehmenden gut akzeptiert wurde. Insbesondere die Praxisnähe sowie die Wahl von realitätsnahen Beispielen kamen bei den Teilnehmenden sehr gut an. Ähnlich wie beim 5-Finger-Feedback bezog sich die Kritik auf einzelne Elemente des Trainings. Auch hier wurde die teilweise komplizierte Formulierung der Aufträge bemängelt. Zudem wurde gewünscht, dass im Rahmen des Trainings mehr weiterführende Unterlagen bereitgestellt werden sollten. Zusammengefasst lässt sich jedoch sagen, dass die Zufriedenheit der Teilnehmenden hoch ausgeprägt war. Die Lernebene zeigte ebenfalls hohe Ausprägungen im zustimmenden Bereich. Insbesondere die Wissenserweiterung zu den Themen Prozess- und Interessenkonflikte sowie der integrativen Verhandlungsführung wurden von den Teilnehmenden sehr positiv bewertet. Die Frage, ob Konflikte aufgrund des erworbenen Wissens besser ausgetragen werden konnten, wurde nicht von allen Befragten beantwortet. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass im Evaluationszeitraum keine entsprechenden Konflikte vorgefallen sind. Zudem ist der Zeitraum zwischen dem Training und der Evaluation relativ kurz. Möglichkeiten zur Erweiterung der Lerninhalte sehen die Teilnehmenden vor allem bei Folgeübungen, wie zum Beispiel Erfahrungsaustauschen, welche an das Training anschliessen. Eine anfängliche Selbsteinschätzung könnte zudem zusätzliche Vergleichspunkte mit den Inhalten des Trainings liefern, was den Zugang zu den Lerninhalten erhöhen könnte. In diesem Zusammenhang wird auch klar, dass die Erstellung von zusätzlichen Unterlagen bei der weiteren Verwendung des vorliegenden Trainings notwendig ist. Grundsätzlich wurde die Lernebene dennoch mit einer hoch ausgeprägten Zustimmung bewertet. Die Verhaltensebene war mit Werten im mittleren zustimmenden Bereich am niedrigsten ausgeprägt. Zudem sind auf dieser Ebene auch ablehnende Rückmeldungen zu verzeichnen. Besonders auffällig ist, dass das Wissen aus dem Training von einer Teilnehmerin gar nicht bei Teamverhandlungen

angewendet wird. Die Verhaltensebene weist hohe Abweichungen in den Antworten auf. Zieht man die offenen Antworten und die Aussagen aus dem Experteninterview mit der Führungsperson mit ein, so liegt die Vermutung nahe, dass diese Ausprägung auf unterschiedliche Arbeitsweisen der Teilnehmenden zurückzuführen ist; einige Teilnehmende haben in den zwei Wochen nach dem Training eher individuell gearbeitet und mussten dadurch auch keine Aushandlungen im Team vornehmen. Betrachtet man die Frage, ob das erlernte Wissen generell angewendet wird, so zeigen sich hingegen deutlich höhere Werte. Trotz dieser Ausprägung ist erkennbar, dass bereits ein erstes Umdenken hinsichtlich des Führens von Verhandlungen angestossen wurde. Die Teilnehmenden geben zumindest individuell an, dass sie sich nach dem Training anders an Verhandlungen und Konfliktsituationen beteiligen. Die Resultatebene zeigt wiederum eine hohe Zustimmung, weist aber auch die meisten fehlenden Werte auf. Einzelne Items wurden nur von der Hälfte des teilnehmenden Teams beantwortet. Unter Berücksichtigung der offenen Antworten im Schlussteil des Fragebogens zeigt sich, dass innerhalb des untersuchten Teams keine grossen Konflikte vorgefallen sind, bei denen eine Aushandlung erforderlich war. Somit konnten einige Teilnehmende auch keine Einschätzung zu dieser Frage abgeben. Zudem scheint der Zeitraum zwischen Training und Befragung sowohl für die Verhaltens- als auch für die Resultatebene zu kurz, um grosse Effekte beobachten zu können. Trotz dieser Ausprägung gaben die Teilnehmenden an, dass sich die Zusammenarbeit und Kommunikation seit dem Training grundsätzlich verbessert haben. Diese Aussage ist jedoch mit Vorsicht zu betrachten, da viele der Items auf der Resultatebene nur von der Hälfte der Teilnehmenden beantwortet wurden. Die Auswertung des Fragebogens zeigt, dass das Training auf den Ebenen Zufriedenheit und Lernen gut funktioniert hat. Auf den Ebenen Verhalten und Resultate sind bei einigen Teilnehmenden ebenfalls gute Wirkungen zu beobachten, allerdings wird die Aussagekraft durch den Umstand geschmälert, dass einige Teilnehmende im Zeitraum zwischen Training und Befragung keine Konfliktverhandlungen führen mussten.

### **Reflexion der Experteninterviews**

Die Experteninterviews erwiesen sich als gute Ergänzung, um das Training aus zusätzlichen Perspektiven zu beleuchten.

Im Interview mit der Führungsperson des Teams zeigte sich, dass die Lernumgebung während des Trainings gut gestaltet war. Die Führungsperson schätzte es sehr, als Teil des Teams am Training teilnehmen zu können. Der Teilnahme von Führungspersonen kommt aus ihrer Sicht auch eine hohe Bedeutung zu. Das Training wurde von der Führungsperson als sehr wirksam und nützlich erachtet. Insbesondere das Aufzeigen von integrativen Verhandlungsprozessen und die gemeinsame Anwendung im Team haben aus ihrer Sicht massgeblich zur Vermittlung der Inhalte beigetragen. Die Führungsperson konnte nur bedingt Aufschluss darüber geben, ob das Wissen aus dem Training im Team angewendet wird. Wie im Fragebogen wird dieser Umstand dadurch begründet, dass nach dem Training keine Teamkonflikte aufgetreten sind. Aus Sicht der Führungsperson müssten noch mehr Beispiele und Unterlagen, wie z.B. Checklisten, in das Training einfließen. Ein interessanter Hinweis der Führungsperson bezog sich auf die mögliche Institutionalisierung der Trainingsinhalte: Die Grundsätze des integrativen Verhandeln könnten regelmässig in Teammeetings thematisiert und aufgefrischt werden. Hierzu könnten auftretende Prozess- oder Interessenkonflikte direkt im betreffenden Team angesprochen und entsprechend ausgehandelt werden. Dies bietet die Möglichkeit, einen zur Organisation passenden Follow Up-Auftrag zu stellen, welcher den Lerntransfer fördert. Ferner misst die Führungsperson der kommunikativen Einbettung des Trainings eine hohe Bedeutung zu. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Führungsperson das Training als machbar und nützlich wahrgenommen hat, das Konzept aber in den beschriebenen Punkten noch ausbaufähig ist.

Das Interview mit der Weiterbildungskordinatorin zielte darauf ab, das vorliegende Trainingskonzept vor dem Hintergrund der kommerziellen Weiterbildung zu beleuchten. Hier wurde deutlich, dass das Training in seiner jetzigen Form gut als Grundlagenschulung genutzt werden kann. Die Mischung von Theorie und Praxis wurde in diesem Zusammenhang gelobt. Der präventive Ansatz des Trainings war für die Koordinatorin einer der Hauptvorteile des vorliegenden Trainingskonzepts. Aus ihrer Sicht hebt sich dieses Training von anderen Angeboten dieser Art ab, gerade weil es auch zum Einsatz kommen kann, wenn keine spezifischen Konflikte oder Probleme in einer Organisation vorhanden sind. Die Erkenntnis, dass teaminterne Konflikte hohe Potenziale freisetzen können, wird von der Koordinatorin als

Kernerkenntnis beschrieben. Die Verknüpfung von Verhandlungsmethoden und der Entwicklung eines integrativen Mindsets wurde in diesem Rahmen als sehr zielführend erachtet. Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass das vorliegende Training weiter gestärkt werden könnte, wenn die Durchführungszeit auf einen ganzen Kurstag erweitert wird. In dieser zusätzlichen Zeit könnte dann noch viel stärker auf die Entwicklung eines integrativen Mindsets eingegangen werden. Im Sinne des Angebots misst die Koordinatorin der hinreichenden kommunikativen Einbettung des Trainings eine hohe Bedeutung zu. Anpassungen beziehen sich - neben der zeitlichen Erweiterung - aus ihrer Sicht vor allem auf das Erstellen von zusätzlichen Unterlagen und Checklisten. Zudem sollten die Gruppen des Kurses grösser gestaltet werden. Die Koordinatorin sieht das vorliegende Training aber als gut nutzbar und könnte sich vorstellen, dieses nach dem Einfügen der angesprochenen Ergänzungen in das Weiterbildungsprogramm des Verbands aufzunehmen.

### 5.3 LIMITATIONEN

In diesem Unterkapitel wird auf die Limitationen der vorliegenden Arbeit sowie des Trainingskonzepts eingegangen.

Die Entwicklung des Trainings orientierte sich an einer fundierten Literaturrecherche. Zum Thema Verhandeln ist sehr viel Literatur verfügbar, was jedoch nicht über Verhandlungstrainings selbst gesagt werden kann. Im Rahmen der geführten Recherche konnten zwei Konzepte gefunden werden, welche Aufschluss über den Aufbau eines verhandlungsbasierten Trainings geben und gleichzeitig das Problem des fehlenden Lerntransfers berücksichtigen (Ade et al., 2018; Mann et al., 2024). Durch die Kombination dieser Konzepte mit dem Trainingsdesign nach Kauffeld (2010) sowie dem erfahrungsbasierten Lernen (Kolb & Kolb, 2005) konnte zwar ein fundiertes Training aufgebaut werden, allerdings stützt sich dieses nur auf zwei theoretische Konzepte ab. Vor diesem Hintergrund kann angenommen werden, dass die theoretische Fundierung des vorliegenden Trainings noch breiter gestaltet werden könnte. Beim Trainingsdesign nach Kauffeld (2010) wurden nicht alle Schritte berücksichtigt. Es wurde keine Bedarfsanalyse vor dem Einsatz des Trainings durchgeführt. Da das Training aber keinen Profit erzielen sollte, und nicht spezifisch auf eine Organisation ausgerichtet war, erschien dies als nicht zielführend. Das

Formulieren von spezifischen Trainingszielen hätte mehr Bedeutung erhalten sollen. Es wurden zwar vordergründig zum Training Ziele formuliert und den Teilnehmenden im Vorbereitungsauftrag und zu Beginn des Trainings mitgeteilt, allerdings waren diese Ziele zu oberflächlich gesetzt und nicht an Teilkompetenzen gebunden. Es kann dadurch nicht abschliessend gesagt werden, dass der Lerntransfer des Trainings voll ausgeschöpft wurde.

Die Testung des Trainings ist grundsätzlich sehr gut verlaufen. Die teilweise komplizierte und wissenschaftliche Formulierung von Trainingsinhalten und Übungsaufträgen entsprach nicht immer dem Publikum und wurde teilweise als etwas abschreckend empfunden. Die Unterlagen, welche den Teilnehmenden im Rahmen des Trainings abgegeben werden, sind noch ausbaufähig. Die verwendeten Arbeitsblätter bezogen sich auf die Übungen – das Training könnte massgeblich durch die zusätzliche Abgabe von Checklisten und Handouts gestärkt werden. Die verwendeten Beispiele im Theorieteil des Trainings waren zu allgemein, hier müsste eine bessere Anpassung zur jeweiligen Arbeitsumgebung des teilnehmenden Teams vorgenommen werden. Im Rahmen der Testung ist zudem anzumerken, dass zwar eine Transferaufgabe formuliert wurde (Einsatz Wenn-Dann-Pläne), diese aber durch weitere Follow Up-Massnahmen zu ergänzen ist. Anleitungen zur Selbstbeobachtung und -einschätzung im Anschluss an das Training könnten dazu beitragen, dass der Lerntransfer zusätzlich unterstützt wird. Zudem waren im Training viele Reflexionsübungen enthalten, um auch den Hinweisen von Kolb & Kolb (2005) Rechnung zu tragen. Gleichzeitig führt dies aber auch dazu, dass die Varietät der verwendeten Übungen nicht allzu hoch ist. Das vorliegende Konzept sollte demnach noch durch das Hinzufügen von anderen Übungsarten ergänzt werden. Die Durchführung innerhalb eines Halbtages erwies sich als knapp. Gerade im Hinblick auf die Erweiterung des Mindset-Teils des vorliegenden Trainings sollte das Training darum auf einen ganzen Kurstag erweitert werden. Die Durchführung mit einem Viererteam stellt eine zusätzliche Limitation dar: Es ist anzunehmen, dass die Reflexionsübungen und der Austausch unter den Teilnehmenden effektiver ausfallen, wenn die Teilnehmerzahl erhöht wird.

Die Evaluation des vorliegenden Trainings war durch das Verwenden von drei Evaluationsmethoden hinreichend abgestützt. Limitationen in diesem Bereich ergeben sich bei der methodischen Durchführung der Evaluation. Die Evaluation

wurde kasuistisch durchgeführt (Kauffeld, 2010). Allerdings wurde der prozessbezogene Teil der Evaluation nur bedingt abgebildet. In einzelnen Items wurde zwar versucht, die prozessbezogene Evaluation abzubilden, dieser Anteil müsste aber deutlich höher ausfallen. Analog zur Teilnehmendenzahl ist das vorhandene Datenset sehr klein. Durch diesen Umstand ist es schwierig, aussagekräftige Erkenntnisse abzuleiten. Fehlende Angaben fallen durch das kleine Sample stark ins Gewicht. Für eine weitere Anwendung des Trainings ist zu berücksichtigen, dass die Teilnehmenden dazu angehalten werden müssen, sich selbst im Nachgang an das Training zu beobachten und vereinbarte Folgeaufträge zu lösen. Der Fragebogen zur Online-Evaluation des Trainings war nicht ideal konstruiert. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Items in loser Anlehnung an die vier Ebenen nach Kirkpatrick (1967, 1994) sowie dem MEI und dem LSTI nach Kauffeld (2010) entstanden sind. Für die Weiterentwicklung des Evaluationsprozesses müssten bei der Itemkonstruktion bereits bestehende, validierte Skalen beigezogen werden. Zudem waren die Items nicht immer trennscharf auf die vier Ebenen nach Kirkpatrick zugeordnet, was erst im Rahmen der Auswertung aufgefallen ist. Die Anordnung der Items wurde bei der Auswertung des Fragebogens entsprechend angepasst, dieser Umstand stellt jedoch eine methodische Schwäche der vorliegenden Arbeit dar.

Kritisch zu betrachten ist auch, dass das Training im Verband durchgeführt wurde, wo der Autor angestellt ist. Sympathieeffekte sind zwar unwahrscheinlich, können vor diesem Hintergrund aber auch nicht ausgeschlossen werden.

#### 5.4 ÜBERLEGUNGEN ZUR WEITERENTWICKLUNG

Aus den Ergebnissen der Testung und Evaluation des vorliegenden Trainings lässt sich schliessen, dass dieses Konzept in seiner aktuellen Form bereits als Grundlagenschulung einsetzbar ist. Die Effektivität und der Zugang zum Training könnten aber noch massgeblich erhöht werden. Die Formulierungen und Inhalte des Trainings waren teilweise zu kompliziert und sollten vereinfacht werden. In diesem Sinne bietet es sich auch an, den Einsatz und die teilnehmende Gruppe vorgängig mit der Führungsetage des jeweiligen Unternehmens zu besprechen. So können die Inhalte und Ziele des Trainings spezifisch auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichtet werden. Die Transfermassnahmen, welche an das Training anschliessen, müssen

ausgebaut und stärker verankert werden. Vor dem Hintergrund der weiteren Entwicklung des vorliegenden Trainings wäre es interessant, das Training in anderen Branchen und mit grösseren Teams zum Einsatz zu bringen. Bei Verhandlungstrainings oder Trainings an sich ist das gemeinsame Reflektieren von Lerninhalten sehr wichtig (Kauffeld 2010; Kolb & Kolb, 2025). Diese Reflexionsübungen dürften massgeblich von einem erweiterten Austausch durch grössere Teams profitieren. Gleichzeitig müssen aber zusätzliche Übungsformate in das vorhandene Training eingebaut werden, um die Varietät zu erhöhen. Das Training selbst sollte bei der Weiterentwicklung auf einen ganzen Kurstag ausgeweitet werden. Dies ermöglicht auch das vertiefte Aufbauen eines integrativen Mindsets mithilfe von entsprechenden Zusatzübungen. Für einen weiteren Einsatz des Trainings müssen zudem die verwendeten Unterlagen erweitert werden. Hierzu bieten sich vor allem Checklisten oder Lernkarten an, welche die wichtigsten Aspekte zu Prozess- und Interessenkonflikten sowie zum integrativen Verhandeln beinhalten. Auch bei der Art der Vermittlung sollten punktuell Anpassungen vorgenommen werden: Die Wenn-Dann-Übung war für viele Teilnehmende abstrakt und nicht ganz zugänglich. Hier bietet es sich an, den Einsatz eines solchen Handlungsplans in einem kurzen Rollenspiel aufzuzeigen, um den Teilnehmenden das Verständnis und den Zweck dieser Übung näherzubringen. Eine zusätzliche Erweiterung bietet sich in Form einer Modularisierung an. So könnte das vorliegende Konzept zunächst als Grundlagenschulung zur Verhandlungsführung angewendet werden und anschliessend mit zusätzlichen Modulen, wie zum Beispiel einem Fokus auf das integrative Mindset, ergänzt werden. Die fokussierteren Module könnten dann in einem grösseren Kursschema mit mehreren Schulungstagen angeboten werden, so wie es im Trainingsansatz von Mann et al. (2024) der Fall ist.

Im Rahmen der Evaluation ist vor allem der Fragebogen zu überarbeiten. Hier muss die Validität durch die stärkere Orientierung an bereits vorhandenen Skalen erhöht werden. Die Stichproben müssten zudem erweitert und das Training breiter getestet werden. Zudem sollte die Grundlage für eine fundierte Testung geschaffen werden, indem die Teilnehmenden über Folgeaufträge angeleitet werden, den eigenen Lerntransfer und den Umgang mit der Aushandlung von Prozess- und Interessenkonflikten im Nachgang zum Training zu beobachten.

Im Sinne eines Ausblicks bieten neue Technologien eine interessante Möglichkeit zur Ergänzung des vorliegenden Trainings. Zum Beispiel könnten der Zugang und das Verständnis zu den Übungen durch das Einbauen eines KI-gestützten Verfahrens unterstützt werden. Shaikh et al. (2024) zeigen mit ihrem Ansatz die Möglichkeit, Konfliktfälle sowie den Verhandlungsverlauf durch eine KI abzubilden – diese nimmt dann den Part des Gegenübers ein. In diesem Zusammenhang existieren auch erste virtuelle Lernumgebungen, wo Teilnehmende das Verhandeln immersiv trainieren können (Jiang, Shen-Li, Guan, 2024). Technologien dieser Art ermöglichen das immersive Erleben von Konflikten und Verhandlungssituationen, ohne dass sich Teilnehmende dabei exponieren müssen. Solche Ansätze könnten sich anbieten, um Übungsinhalte noch tiefer zu verankern und gleichzeitig die Varietät der verwendeten Übungen zu erhöhen. Suryanto & Hermawan (2024) sehen in der Verknüpfung von neuen Technologien und Verhandlungstrainings ebenfalls viel Potenzial und weisen darauf hin, dass so auch asynchrone oder hybride Trainingsformen möglich werden, welche den neuen Arbeitsrealitäten gerecht werden.

Abschliessend lässt sich sagen, dass das vorliegende Training für die grundlegende Kompetenzerweiterung im Bereich integratives Verhandeln einsetzbar ist. Das Konzept bietet den Teilnehmenden einen ersten Wissensaufbau sowie erste Werkzeuge zum verhandlungsbasierten und kollaborativ orientierten Umgang mit Prozess- und Interessenkonflikten innerhalb von Teams. Um die Effektivität und die Einsetzbarkeit dieses Trainings zu erhöhen, sind jedoch noch einige Anpassungen und weiterführende Arbeiten notwendig.

## LITERATURVERZEICHNIS

Adair, W. L. & Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(1), 33–51.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0102>

Ade, V. (2018). *Mindsets and the Effectiveness of Negotiation Training*.

Unveröffentlichte Dissertation, Leuphana Universität Lüneburg.

Ade, V., Schuster, C., Harinck, F. & Trötschel, R. (2018). Mindset-Oriented Negotiation Training (MONT): Teaching More Than Skills and Knowledge. *Frontiers in Psychology* 9, 1-13.

Ade, V., Dantlgraber, M., Schuster, C. & Trötschel, R. (2020). Toward a Better Understanding of the Mindsets of Negotiators. *European Journal of Psychological Assessment* 36(5), 740-747.

Aronson, J., Fried, C. B., and Good, C. (2002). Reducing the effects of stereotype threat on African American college students by shaping theories of intelligence.

*Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 113–125.

<https://doi.org/10.1006/jesp.2001.1491>

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change.

*Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

Birkmann, M. (2022). Konfliktmanagement von interpersonellen und Intragruppenkonflikten in virtuellen Sitzungsformaten – Eine explorative Studie.

*Organisationsberatung, Supervision, Coaching* (30), 27-43.

Blake R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston TX: Gulf.

Blickle, G. & Solga, M. (2014). Einflusskompetenz, Konflikte, Mikropolitik. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Börner, R., Moormann, J. & Wang, M. (2012). Staff training for business process improvement: The benefit of role-plays in the case of KreditSim. *Journal of Workplace Learning* 24, 3 (2012), 200–225.

Bouncken, R. B. & Gantert, T. M. (2020). Teamdynamiken 4.0. *BaRoS – Bayreuth Reports on Strategy* (11). Verfügbar unter: [https://epub.uni-bayreuth.de/view/series/BaRoS\\_-\\_Bayreuth\\_Reports\\_on\\_Strategy.html](https://epub.uni-bayreuth.de/view/series/BaRoS_-_Bayreuth_Reports_on_Strategy.html)

Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E. & Klotz, A. C. (2015). When conflict helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspectives. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(4), 243–272. <https://doi.org/10.1037/gdn0000033>

Brodbeck, F. C., & Guillaume, Y. R. F. (2010). Arbeiten in Gruppen. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Band Arbeitspsychologie* (S. 383–443). Göttingen: Hogrefe.

De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>

De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (Hrsg.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organization*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

De Dreu, C. K.W. (2011). Conflict at work: Basic principles and applied issues. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 461–493). Washington, DC: American Psychological Association.

Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25(1), 7-42.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York, NY: Random House.

Ebert, H. (2019). Verhandlungen führen. *Praxishandbuch wertorientierte Führung* (S. 241–255). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

[https://doi.org/10.1007/978-3-662-59034-8\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-662-59034-8_14)

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Fisher, R. & Ury, W. (2011). *Getting to YES. Negotiating Agreement without giving in*. (3. Ausführung). Penguin Books, New York.

Glasl, F. (2024). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (13. Aufl.) Bern: Freies Geistesleben.

Gold, B. & Rietmann, S. (2009). Verhandeln – Konflikte lösen, Beziehungen fördern. In S. Rietmann & G. Hensen (Hrsg.), *Werkstattbuch Familienzentrum* (S. 51–60). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91640-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91640-8_5)

Gollwitzer, P. M. & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: a meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69–119.

Gollwitzer, P. M. (2012). Mindset theory of action phases. In P. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology*. London, UK: Sage.

Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict Transformation: A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Different Types of Intragroup Conflict and the Moderating Role of Conflict Resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278–302. <https://doi.org/10.1177/1046496408317793>

Helffferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44)

Holmes, M. (1992). Phase structures in negotiation. In L. L. Putnam & M. E. Roloff (Eds.), *Communication and Negotiation* (pp. 83–106). Newbury Park: SAGE Publications.

Hüffmeier, J., Freund, P. A., Zerres, A., Backhaus, K. & Hertel, G. (2014). Being Tough or Being Nice? A Meta-Analysis on the Impact of Hard- and Softline Strategies in Distributive Negotiations. *Journal of Management*, 40(3), 866-892. <https://doi.org/10.1177/0149206311423788>

Hüffmeier, J., Zerres, A., Freund, P. A., Backhaus, K., Trötschel, R. & Hertel, G. (2019). Strong or Weak Synergy? Revising the Assumption of Team-Related Advantages in Integrative Negotiations. *Journal of Management*, 45(7), 2721-2750.

Jaffee, D. (2008). Conflict at work throughout the history of organizations. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Hrsg.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (S. 55–77). New York: Erlbaum.

Jehn, K. A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–242. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)

Jiang, J-G. & Li, Q-S. (2024). Case study: an international business negotiation course design and implementation of a VR-based experiential learning environment. *Interactive Learning Environments*, 32(5), 2028-2044.

<https://doi.org/10.1080/10494820.2022.2137526>

Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (2005). New Developments in Social Interdependence Theory. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(4), 285–358. <https://doi.org/10.3200/MONO.131.4.285-358>

Johnson, D. W., Johnson, R., Stanne, M. & Garibaldi, A. (1990). The impact of leader and member group processing on achievement in cooperative groups. *Journal of Social Psychology* (130), 507-516.

Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen Bern: Verlag für Angewandte Psychologie Hogrefe.

Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung: betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Berlin Heidelberg: Springer.

Kirk, D., Oettingen, G., and Gollwitzer, P. M. (2011). Mental contrasting promotes integrative bargaining. *International Journal of Conflict Management*, 22, 324-341.

Kirk, D., Oettingen, G., and Gollwitzer, P. M. (2013). Promoting integrative bargaining: mental contrasting with implementation intentions. *International Journal of Conflict Management*, 24, 148–165.

Kirkpatrick, D. L. (1967). Evaluation of training. In R. L. Craig (Hrsg.), *Training and development handbook: A guide to human resources development* (S. 18.1–18.27). New York, NY: McGraw-Hill.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Klemperer, D. & Lieb, K. (2023). Interessenkonflikte und Leitlinien. In C. Günster, J. Klauber, D. Klemperer, M. Nothacker, B. P. Robra und C. Schmuker (Hrsg.), Versorgungs-Report. Leitlinien – Evidenz für die Praxis. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. (2005): Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education. *Academy of Management Learning & Education*, 4, 193–212.

Korsgaard M. A., Soyoung Jeong, S., Mahony, D. M. & Pitariu, A. (2008). A Multilevel of Intragroup Conflict. *Journal of Management*, 34(6), 1222-1252.

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden (Grundlagentexte Methoden) (5. Auflage.)*. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Lockwood, P., Jordan, C. H., and Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 854–864.

Lockwood, P., and Kunda, Z. (1997). Superstars and me: predicting the impact of role models on the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 91–103.

Lyubovnikova, J. & West, M. A. (2018). Positives Projektmanagement in Teams. In M. Wastian, I. Braumandl, L. von Rosenstiel & M. A. West (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Ma, L., Yang, B., Wang, X. & Li, Y. (2017). On the dimensionality of intragroup conflict: An exploratory study of conflict and its relationship with group innovation performance. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 538–562.

Mann, M.; Warsitzka, M.; Hüffmeier, J. & Trötschel, R. (2024). Das UNITED-Mindset für gewerkschaftliche Verhandlungsführung: Verhandlungen erfolgreich führen auf Basis von sechs handlungsorientierten Grundprinzipien. (Working Paper Forschungsförderung, No. 323). Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Mann, M.; Warsitzka, M.; Hüffmeier, J.; Trötschel, R. (2024). Mindset-orientierte Verhandlungstrainings für Gewerkschaften: Entwicklung und Evaluierung der HANSE- und UNITED-Modelle. (Studie der Hans-Böckler-Stiftung, No. 491). Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

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

Mehler, C. (Hrsg.). (2014). Team-Building als Gesamtkonzept: 16 Methoden pro Gruppenphase (1. Auflage: Dezember 2014.). Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Melchior, S. N. (2008). Einfluss der motivationalen Orientierung auf Verhandlungen in virtuellen Teams. München: Rainer Hampp Verlag.

Mertes, M., Kunz, D. & Hüffmeier, J. (2023). A Deep Dive Into Distributive Concession Making and the Likelihood of Impasses in Negotiations. *Collabra: Psychology*, 9(1), 1-26.

Mikkelsen, E. N. (2013). An Analysis of the Social Meanings of Conflict in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 923–941.  
<https://doi.org/10.1177/0899764012465674>

Moosbrugger, H. & Kelava, A. (Hrsg.). (2020). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. (3. Aktualisierte Aufl.). Berlin: Springer.

Montada, L., & Kals, E. (2013). *Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven*. Weinheim: Beltz.

- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Vollständig überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Nestel, D. & Tierney, T. (2007) Role-play for medical students learning about communication: guidelines for maximising benefits. *BMC medical education*, 7, 1–9.
- Okonofua, J. A., Paunesku, D., and Walton, G. M. (2016). *Brief intervention to encourage empathic discipline cuts suspension rates in half among adolescents.* (Forschungsartikel). Princeton University, NJ <https://doi.org/10.1073/pnas.1523698113>
- Ogilvie, J. R., & Kidder, D. L. (2008). What about negotiator styles? *International Journal of Conflict Management* (19), 132–147.
- Ortiz, A., Johnson, D. W. & Johnson, R. (1996). The effect of positive goal and resource interdependence on individual performance. *Journal of Social Psychology* (136), 243-249.
- Parayitam, S. & Papenhausen, C. (2016). Agreement seeking behavior, trust, and cognitive diversity in strategic decision making teams. Process conflict as a moderator. *Journal of Advances in Management Research*, 13(3), 292-315.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167-194.
- Pruitt, D. G. & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, settlement*. New York: Random House.
- Raver, J. L., & Barling, J. (2008). Workplace aggression and conflict: Constructs,

commonalities, and challenges for future inquiry. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Hrsg.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (S. 211–244). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 268-376.

Reif, J. A. M. & Brodbeck, F. C. (2014). Initiation of negotiation and its role in negotiation research: Foundations of a theoretical model. *Organizational Psychology Review*, 4(4), 363–381. <https://doi.org/10.1177/2041386614547248>

Schembri, N. & Jahić Jašić, A. (2022). Ethical issues in multilingual research situations: a focus on interview-based research. *Research Ethics*, 18(3), 210–225. <https://doi.org/10.1177/17470161221085857>

Solga, M. (2019). Konflikte in Organisationen (Springer-Lehrbuch). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 135–150). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_9)

Stoll, M. (2020). *Unintended Effects of Conflict of Interest Disclosure: a Psychological Perspective*. Unveröffentlichte Dissertation, Johannes Gutenberg-Universität, Mainz.

Suryanto, C. F. & Hermawan, P. (2024). Negotiation Training in Business and Management: A Systematic Exploration of the Previous Works. *Journal Integration of Social Studies and Business Development*, 1(2), 58-69. <https://doi.org/10.58229/jissbd.v1i2.85>

Tan, H. (2023). *Skalenentwicklung für die Teamprozessfaktoren Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Thiel, K. (2019). *Organisation, Motivation und Konflikte in der Freiwilligenarbeit*. Eine organisationspsychologische Analyse freiwilligen Engagements in Non-Profit-Organisationen. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36185-3>

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally.

Thompson, L. L. (2015). *The mind and heart of the negotiator* (6th ed.). Boston: Pearson.

Thompson, L. & DeHarport, T. (1994). Social Judgement Feedback, and Interpersonal Learning in Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 327-345.

Trötschel, R., Hüffmeier, J. & Loschelder, D. D. (2010): When yielding pieces of the pie is not a piece of cake: Identity-based intergroup effects in negotiations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13(6), 741–763.

<https://doi.org/10.1177/1368430210374608>

Urbanek, C., Quante, A. & Rank, A. (2023). Kooperationskonflikte in inklusiven Settings. *Qfl – Qualifizierung für Inklusion* 5(3), 1-12.

<https://doi.org/10.25656/01:29229>

Van de Vliert, E., & Janssen, O. (2001). Description, explanation, and prescription of intragroup conflict behaviors. In M. E. Turner (Hrsg.), *Groups at work: Theory and research* (S. 267–297). Mahwah: Erlbaum.

Verhandlungen. (2023, März). In *Dorsch Lexikon der Psychologie*. Verfügbar unter: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/verhandlungen>

Vetschera, R. (2013). Negotiation processes: an integrated perspective. *EURO Journal on Decision Processes*, 1, 135–164. <https://doi.org/10.1007/s40070-013->

Vollmer, A. & Vetter, A. (2018). Konfliktbearbeitung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 315–323). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_83](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_83)

Vollmer, A., & Wehner, T. (2010). Konfliktbearbeitung in Innovationsprozessen: Bestehende Konzepte und Empfehlungen zu deren Erweiterung. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 79(1), 12–17.

Wassermann, S. (2015). Das qualitative Experteninterview. In M. Niederberger & S. Wassermann (Hrsg.), *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung* (S. 51–67). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-01687-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01687-6_4)

Wehner, L. (2019). Kommunikations- und Konflikt-Kompetenz stärken. *Pflegezeitschrift*, 72(12), 10–12.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N. & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6007), 686-688.

Young, M., and Schlie, E. (2011). The rhythm of the deal: negotiation as a dance. *Negotiation Journal* 27, 191–203.

## Hilfsmittelverzeichnis

<b>KI-Assistenzsystem</b>	<b>Teile / Stelle(n) in der Arbeit</b>	<b>Einsatz</b>
<i>DeepL</i>	<i>Abstract</i>	<i>Übersetzung des Abstracts in Englisch</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Trainingskonstruktion</i>	<i>Wurde für die erste Fassung der Fallbeispiele verwendet</i>