

Skalenentwicklung für die Teamprozessfaktoren Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene

MASTER-ARBEIT

2023

Autorin

Tan Heleni Ninve

Begleitperson

Prof. Dr. Vollmer Albert

Praxispartnerin

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Prof. Dr. Vollmer Albert

Zusammenfassung

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist die Skalenentwicklung für die Teamprozessfaktoren Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene. Ausschlaggebend ist die Wichtigkeit dieser Teamprozessfaktoren für die Beziehung von Konflikten und deren Output (z.B. Teamleistung; Oore et al., 2015). Die bestehende Skala zur Emotionsregulation auf Teamebene von Curşeu et al. (2012) wurde in die Deutsche Sprache übersetzt und die Skala Verhandeln auf Teamebene neu entwickelt. Die Skalen wurden mittels Fragebogen und einer Stichprobe aus 64 Teams, die in Organisationen tätig sind, evaluiert. Die Resultate bestätigen, dass die übersetzten Items die Skala Emotionsregulation auf Teamebene angemessen erfassen. Die Skala Verhandeln auf Teamebene wurde anhand von 10 Items konzipiert, welche sich auf Gegenstände von Konflikten und Kommunikation im Team beziehen. Die entwickelten Skalen stellen wichtige Instrumente dar, die für zukünftige Forschung, wie z.B. für Untersuchungen des IPO-Modells, genutzt werden können.

Schlagwörter: Emotionsregulation auf Teamebene, Verhandeln auf Teamebene, Konflikte, Teamprozessfaktoren, Teamleistung, Teamzufriedenheit, Konfliktlösung, Skalenentwicklung

Abstract

The aim of this master thesis is to develop scales to measure team process factors emotion regulation at team level and negotiation at team level. These team process factors are crucial for the relationship of conflicts and their output (e.g. team performance; Oore et al., 2015). The existing scale emotion regulation at team level by Curşeu et al. (2012) was translated into German and the scale negotiating at team level was newly developed. The scales were evaluated using questionnaires and a sample of 64 teams that work within organizations. The results were able to confirm that the translated items adequately capture the scale emotion regulation at team level. The scale negotiation at team level was designed using 10 items related to subjects of conflict and communication in teams. The developed scales represent important tools that can be used for future research, for example in studies of the IPO-model.

Key words: emotion regulation at team level, negotiation at team level, conflicts, team process factors, team performance, team satisfaction, conflict resolution, scale development

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Fragestellungen und Aufbau der Arbeit	2
Theoretischer Hintergrund	4
Konflikte in Teams als Input und deren Auswirkungen auf den Output.....	6
Teamprozessfaktoren als Moderatoren oder Mediatoren	7
Individuelle Prozessfaktoren.....	8
Konfliktbearbeitung im Team.....	8
Teamprozessfaktoren.....	10
Emotionsregulation auf Teamebene.....	11
Definition und Klassifizierung.....	12
Einfluss individuelle Emotionsregulation auf Teamebene.....	13
Teamprozessfaktor zwischen Konflikttypen.....	13
Teamprozessfaktor zwischen Input und Output.....	15
Verhandeln auf Teamebene.....	16
Definitionen	17
Klassifizierung von Verhandeln und Verhandlungstechniken.....	18
Interaktionsbezogene Faktoren in Verhandlungen.....	19
Gegenstände von Verhandlungen in Bezug auf unterschiedliche Konflikttypen.....	20
Prozesskonflikt.....	21
Interessenkonflikt.....	21
Zielkonflikt.....	21
Interessen und deren Verhältnisse als Gegenstand von Verhandlungen.....	22
Dual Concern Model.....	23
Dynamik einer Verhandlung.....	25
Schlussfolgerungen zum Konstrukt.....	26
Teamprozessfaktor zwischen Input und Output.....	28
Methode.....	30
Forschungsdesign	30
Skalenentwicklung Emotionsregulation auf Teamebene	32
Schritt 1: Erste Übersetzung	32
Schritt 2: Synthese der Übersetzungen	33
Schritt 3: Rückübersetzung	33

Schritt 4: Prüfung Expertinnen und Experten	34
Schritt 5: Anpassung Zeitform	36
Schritt 6: Pretests	36
Schritt 7: Skalenevaluation	36
Skalenentwicklung Verhandeln auf Teamebene	37
Schritt 1: Konzeptualisierung	37
Schritt 2: Erstellung der Skala	39
Itemgenerierung	40
Bewertung Inhaltsvalidität	42
Schritt 3: Pretests	44
Schritt 4: Skalenevaluation	44
Datenerhebung und Auswertung	45
Datenerhebung	45
Stichprobe	47
Statistische Analysen	48
Datenbereinigung	48
Itemanalysen	49
Daten-Aggregation	50
Analysen der Teamgrößen	51
Normalverteilung	52
Faktorenanalysen	52
Zusammenhangsanalysen	56
Diskriminante Validität	57
Ergebnisse	58
Ergebnisse Inhaltsvalidität	58
Ergebnisse auf Individualebene	60
Itemanalysen	60
Daten-Aggregation	61
Ergebnisse auf Teamebene	62
Analysen der Teamgrößen	62
Faktorenanalysen	65
Skala Emotionsregulation auf Teamebene	65
Skala Verhandeln auf Teamebene	67

Zusammenhangsanalysen	68
Diskriminante Validität.....	71
Diskussion.....	72
Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse.....	72
Emotionsregulation auf Teamebene	72
Verhandeln auf Teamebene	75
Limitationen	78
Implikationen.....	80
Implikationen für die Praxis.....	80
Implikationen für die Forschung.....	82
Schlussfolgerungen	83
Literaturverzeichnis.....	85
Anhang	101

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. IPO-Modell.....	5
Abbildung 2. Emotionsregulationsstrategien.	13
Abbildung 3. Einfluss der Emotionsregulation auf Teamebene zwischen den Konflikttypen.	15
Abbildung 4. Einfluss der Emotionsregulation auf Teamebene auf die Beziehung von Beziehungskonflikten und Teamleistung sowie Teamzufriedenheit.....	16
Abbildung 5. Dual Concern Model.	24
Abbildung 6. Phasenmodell.	26
Abbildung 7. Einfluss von Verhandeln auf Teamebene auf die Beziehung von Prozess-, Interessen- sowie Zielkonflikt und Teamleistung sowie Teamzufriedenheit.....	29
Abbildung 8. Forschungsdesign.	31
Abbildung 9. Skalenentwicklung Emotionsregulation auf Teamebene.	32
Abbildung 10. Skalenentwicklung Verhandeln auf Teamebene.	37
Abbildung 11. Kern vs. Peripherie der Gegenstände und Aspekte von Verhandeln auf Teamebene.....	41
Abbildung 12. Histogramm Teamgrößen.....	48
Abbildung 13. Statistische Analysen.....	48
Abbildung 14. Modellspezifikation Emotionsregulation.	55
Abbildung 15. Histogramm Differenz Teamgrößen.	63
Abbildung 16. Mittelwert der Skalen pro Team.....	64
Abbildung 17. Varianz der Skalen pro Team.....	64
Abbildung 18. Korrelationsmatrix Items Emotionsregulation auf Teamebene.	65
Abbildung 19. Korrelationsmatrix Items Verhandeln auf Teamebene.	67
Abbildung 20. Korrelationsmatrix Skalen Emotionsregulation auf Teamebene, Teamleistung und Teamzufriedenheit.....	69
Abbildung 21. Heterotrait-Monomen-Matrix auf Skalen-Ebene.	71

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Definitionen Verhandeln	17
Tabelle 2 Gegenstände und Manifestation von Verhandeln auf Teamebene	27
Tabelle 3 Auswertung Think-Alouds Skala Emotionsregulation.....	36
Tabelle 4 Skala Emotionsregulation.....	37
Tabelle 5 Konzeptualisierung für das Konstrukt Verhandeln auf Teamebene	38
Tabelle 6 Items Verhandeln auf Teamebene	42
Tabelle 7 Skala Verhandeln auf Teamebene	44
Tabelle 8 Erhobene Skalen.....	46
Tabelle 9 Bewertung Inhaltsvalidität Relevanz der Items für das Zielkonstrukt	59
Tabelle 10 Bewertung Inhaltsvalidität Verständlichkeit der Items	59
Tabelle 11 Itemanalysen.....	60
Tabelle 12 Reliabilität der Skalen	61
Tabelle 13 Ergebnisse IRR und IRA	62
Tabelle 14 Ergebnisse EFA Skala Emotionsregulation auf Teamebene	66
Tabelle 15 Ergebnisse Modell-Fit Skala Emotionsregulation auf Teamebene	66
Tabelle 16 Ergebnisse CFA Skala Emotionsregulation auf Teamebene.....	67
Tabelle 17 Ergebnisse EFA Skala Verhandeln auf Teamebene.....	68
Tabelle 18 Ergebnisse lineare Regressionsanalyse Modell 1.1 und 1.2.....	70
Tabelle 19 Ergebnisse lineare Regressionsanalyse Modell 2.1 und 2.2.....	70

Abkürzungsverzeichnis

IPO	Input-Prozess-Output
TRAPD	translation, review, adjudication, pretesting and documentation (Übersetzung, Überprüfung, Beurteilung, Vorprüfung und Dokumentation)
BATNA	best alternative to a negotiated agreement (beste Alternative zu einer ausgehandelten Vereinbarung)
ER	Emotionsregulation auf Teamebene
V	Verhandeln auf Teamebene
OD	Offener Diskurs im Team
TL	Teamleistung
TZ	Teamzufriedenheit
IRA	interrater agreement (Einigkeit innerhalb einer Einheit)
IRA	interrater reliability (Reliabilität innerhalb einer Einheit)
ICC	intraclass correlation coefficient (Intraklassen-Korrelationskoeffizient)
EFA	Exploratorische Faktorenanalyse
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient
MSA	Measure of Sample Adquacy Koeffizient
PAF	principal axis factor analysis (Hauptachsenanalyse)
CFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
ML	Maximum-Likelihood
MLR	Maximum-Likelihood Robust
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	Standardized-Root-Mean-Square-Residual
CFI	Comparative Fit Index
NFI	Normed Fit Index

Einleitung

Konflikte sind im Arbeitskontext alltäglich und unumgänglich. Sie nehmen eine zentrale Rolle in der Interaktion zwischen Teammitgliedern ein (Solga, 2014). Lange Zeit waren Konflikte negativ konnotiert und galten als Störfaktor (Bradley, Anderson, Baur & Klotz, 2015; Vollmer & Wehner, 2010). Mittlerweile zeigt jedoch die Forschung, dass Konflikte in Organisationen vorteilhaft sein können (Bradley et al., 2015). Es wurde nachgewiesen, dass ein gewisses Mass an Konflikten förderlich für die Teamleistung sein kann (Chen, Liu & Tjosvold, 2005; de Wit, Greer & Jehn, 2012). Kauffeld und Schulte (2014) postulieren, dass die Identifizierung relevanter Voraussetzungen und Prozesse eines Teams essenziell ist, um Erfolgsmasse wie die Teamleistung zu beeinflussen. Anhand dieser kann die Zusammenarbeit des Teams optimiert werden, was sich wiederum positiv auf den Organisationserfolg auswirkt. Um diese Prozesse zu untersuchen, können Input-Prozess-Output- (IPO-) Modelle hinzugezogen werden. Diese beschreiben, dass Input-Variablen (z.B. Konflikte) über Teamprozessfaktoren, als Moderatoren oder Mediatoren (z.B. Kooperation) die Output-Variablen (z.B. Teamleistung) beeinflussen (Kauffeld & Schulte, 2014).

Ein gut untersuchtes Beispiel hierzu ist der Zusammenhang zwischen Aufgabenkonflikt und Teamleistung sowie Teamzufriedenheit (z.B. Ayoko, Callan & Härtel, 2008; Bradley et al., 2015). Dabei wird gezeigt, dass die Beziehung zwischen Aufgabenkonflikt und Teamleistung sowie Teamzufriedenheit über den offenen Diskurs im Team positiv beeinflusst wird (Bradley et al., 2015; De Dreu & Weingart, 2003; De Dreu & West, 2001; Tjosvold, Law & Sun, 2006). Obwohl es Studien gibt, die Beziehungskonflikte (z.B. Curşeu, Boroş & Oerlemans, 2012), Prozesskonflikte (z.B. Jehn & Mannix, 2001), Interessenkonflikte (z.B. Ma, Yang, Wang & Li, 2017) oder Zielkonflikte (z.B. Cheng, Luckett & Mahama, 2007) untersuchen, scheint die Datengrundlage zur Rolle dieser Konflikte innerhalb des IPO-Modells wenig umfassend zu sein. Aufgrund bestehender Literatur ist jedoch davon auszugehen, dass folgende Teamprozessfaktoren für den Zusammenhang zwischen den genannten Konflikttypen und den Output-Variablen Teamleistung und Teamzufriedenheit relevant sind: Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene (z.B. Bradley et al., 2015; Oore, Leiter & LeBlanc, 2015).

Damit Emotionsregulation erhoben werden kann, werden oftmals Skalen der emotionalen Intelligenz auf Individualebene adaptiert (Ayoko et al., 2008; Jiang, Zhang & Tjosvold, 2013). Curşeu et al. (2012) jedoch hatten eine Skala in englischer Sprache

entwickelt, welche spezifisch Emotionsregulation auf Teamebene erfassen soll. Diese Skala wurde anhand einer Stichprobe aus Studierenden getestet und weist eine hohe Reliabilität auf (Curşeu et al., 2012). Auch van den Berg, Curşeu und Meeus (2014) haben diese Skala in ihrer Studie mit einer Stichprobe aus Teams, die in Organisationen arbeiten, genutzt und konnten ebenfalls eine hohe Reliabilität aufzeigen. Es gibt jedoch kein Instrument, welches Emotionsregulation auf Teamebene in der deutschen Sprache erhebt. Studien, die das Verhandeln untersuchen, nutzen unter anderem folgende Skalen für die Erhebung: (a) wahrgenommene Durchsetzungsfähigkeit (Ames, 2008), (b) subjektive Erfahrung während der Verhandlung (Der Foo, Elfenbein, Tan & Aik, 2004), (c) Eigen- versus Fremdverhalten (Nauta, de Vries & Wijngaard, 2001) und (d) Eigen- versus Fremdinteressen (De Dreu & Nauta, 2009). Dennoch scheint es kein Instrument zu geben, welches spezifisch Verhandeln auf Teamebene erhebt.

Um diese Forschungslücken auszugleichen und die Prozesse von Konflikten und deren alltäglichen Einfluss auf Teamleistung und Teamzufriedenheit im Arbeitsleben besser verstehen zu können, ist das Ziel der vorliegenden Masterarbeit die Skalenentwicklung für die Teamprozessfaktoren Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene in deutscher Sprache und damit die Erweiterung des quantitativen Instrumentariums der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Fragestellungen und Aufbau der Arbeit

Aus den oben beschriebenen Argumenten wird der Bedarf nach reliablen und validen Instrumenten in deutscher Sprache zur Erfassung von Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene ersichtlich. Für den Teamprozessfaktor Emotionsregulation auf Teamebene besteht eine englischsprachige Skala von Curşeu et al. (2012), welche gute Werte bezüglich der Gütekriterien aufweist (van den Berg et al., 2014; Curşeu et al., 2012). Daher wird diese Skala in Anlehnung an die TRAPD (translation, review, adjudication, pretesting and documentation) Methodik von Harkness (2003) in die deutsche Sprache übersetzt. Für den Teamprozessfaktor Verhandeln auf Teamebene wird in Anlehnung an das methodische Vorgehen von MacKenzie, Podsakoff und Podsakoff (2011) eine Skala in deutscher Sprache entwickelt. Beide Skalen werden mittels Daten eines Online-Fragebogens sowie statistischen Analysen validiert. So lassen sich folgende Fragestellungen aufstellen:

- F1: Wie lässt sich das Konstrukt Emotionsregulation auf Teamebene mittels deutschen Items messen und in welchem Zusammenhang steht es mit Teamleistung und Teamzufriedenheit?
- F2: Wie lässt sich das Konstrukt Verhandeln auf Teamebene definieren und wie kann es mittels deutschen Items gemessen werden?

Die vorliegende Masterarbeit ist wie folgt gegliedert: Zunächst wird im Kapitel Theoretischer Hintergrund der Forschungsstand und theoretische Hintergrund, welche für die Fragestellungen relevant sind, aufgearbeitet. Das Kapitel Methode beschäftigt sich mit dem methodischen Vorgehen der Skalenentwicklung und -validierung. Die Ergebnisse der Analysen werden im Kapitel Ergebnisse präsentiert. Abschliessend werden im Kapitel Diskussion die Ergebnisse interpretiert und diskutiert. Zudem werden die Limitationen der Methodik erläutert und auf Implikationen für Praxis und Forschung eingegangen sowie abschliessende Schlussfolgerungen zu den wichtigsten Punkten der Arbeit gezogen.

Theoretischer Hintergrund

Ein Grossteil der Arbeit in Organisationen wird durch *Teams* bzw. Teamarbeit verrichtet (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Ein Team besteht aus mehreren Personen, welche miteinander interagieren sowie voneinander abhängig sind. Unter den Mitgliedern eines Teams besteht ein Wir-Gefühl sowie gemeinsame Normen und Ziele (z.B. Becker, 2016; Kauffeld & Schulte, 2014). *Konflikte* sind dabei ein alltägliches Phänomen und beeinflussen die Teamzusammenarbeit massgeblich (Bradley et al., 2015; Kauffeld & Schulte, 2014; Oore et al., 2015). Es ist daher notwendig, zunächst auf die in der Einleitung angedeutete Rolle von Konflikten bei der Teamarbeit genauer einzugehen. Konflikte können sich positiv oder negativ auf *Teamleistung* und *Teamzufriedenheit* auswirken (Bradley et al., 2015; Kauffeld & Schulte, 2014; Oore et al., 2015). Damit ein Team von den positiven Eigenschaften eines Konflikts profitieren kann, sind sogenannte Teamprozessfaktoren relevant (z.B. Bradley et al., 2015). Um diese identifizieren zu können, werden *IPO-Modelle* herangezogen (Kauffeld & Schulte, 2014). Konkret werden hier Konflikte als *Input-Variablen* genutzt, welche über *Teamprozessfaktoren*, wie offener Diskurs im Team, Emotionsregulation auf Teamebene oder Verhandeln auf Teamebene die *Output-Variablen* wie Teamleistung und Teamzufriedenheit beeinflussen (Ayoko et al., 2008; Bradley et al., 2015; Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003; Kauffeld & Schulte, 2014; siehe Abbildung 1).

Die Beziehung zwischen Aufgabenkonflikt über den *offenen Diskurs im Team* und die Teamleistung sowie Teamzufriedenheit ist gut untersucht (Bradley et al., 2015; De Dreu & Weingart, 2003; De Dreu & West, 2001; Tjosvold et al., 2006). Es kann nachgewiesen werden, dass Teams, die einen Aufgabenkonflikt erleben und offene Diskussionen führen, sowohl höhere Teamleistung als auch Teamzufriedenheit aufweisen. Somit wirkt der offene Diskurs als Teamprozessfaktor regulierend auf die Beziehung zwischen Aufgabenkonflikt als Input-Variable und Teamleistung sowie Teamzufriedenheit als Output-Variablen (Bradley et al., 2015; De Dreu & Weingart, 2003; De Dreu & West, 2001; Tjosvold et al., 2006 ;siehe Abbildung 1, braun hinterlegt). Bestehende Untersuchungen deuten darauf hin, dass Emotionsregulation insbesondere in Beziehungskonflikten eine zentrale Rolle spielt (z.B. Curşeu et al., 2012). Folglich kann *Emotionsregulation auf Teamebene* als Teamprozessfaktor zwischen Beziehungskonflikt als Input-Variable und Teamleistung sowie Teamzufriedenheit als Output-Variable gesehen werden (Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003; Jiang et al., 2013). *Verhandeln auf Teamebene* hingegen scheint eher bei den drei Konflikttypen Interessenkonflikt, Prozesskonflikt und Zielkonflikt von Bedeutung

zu sein (De Dreu & Gelfand, 2008; Ebert, 2019; Gold & Rietmann, 2009; Melchior, 2008; Vollmer & Vetter, 2018). Somit kann Verhandeln auf Teamebene als Teamprozessfaktor zwischen der Input-Variable Interessenkonflikt, Prozesskonflikt und Zielkonflikt sowie der Output-Variable Teamleistung und Teamzufriedenheit gesehen werden (De Dreu & Gelfand, 2008; Melchior, 2008; Oore et al., 2015; Solga, 2014; Vollmer & Vetter, 2018; de Wit et al., 2012; siehe Abbildung 1, rot hinterlegt).

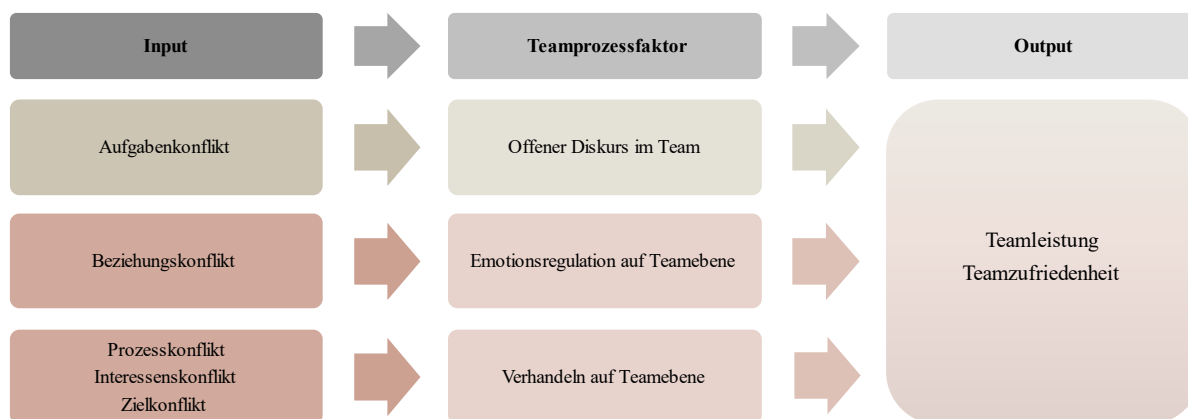


Abbildung 1. IPO-Modell. In Anlehnung an Bradley et al. (2015); Cheng et al. (2007); Curşeu et al. (2012); De Dreu und Gelfand (2008); De Dreu und Weingart (2003); De Dreu und West (2001); de Wit et al. (2012); Jehn und Mannix (2001); Jiang et al. (2013); Kauffeld und Schulte (2014); Ma et al. (2017); Melchior (2008); Oore et al. (2015); Tjosvold et al. (2006); Vollmer und Vetter (2018).

Nachfolgend wird in diesem Kapitel auf den theoretischen Hintergrund der Konstrukte Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene und deren Einbettung in das IPO-Modell eingegangen. Um das Verständnis des beschriebenen IPO-Modells zu vertiefen, wird zunächst aufgezeigt, welchen Einfluss Konflikte als Input-Variablen auf die Output-Variablen Teamleistung und Teamzufriedenheit haben. Danach werden die Teamprozessfaktoren und deren Rolle bei der Konfliktbearbeitung erläutert. Hierfür werden zunächst individuelle Prozessfaktoren beschrieben, die einen Einfluss auf die Teamprozessfaktoren einnehmen. Anschliessend wird auf die Konfliktbearbeitung im Team eingegangen, wobei relevante Zusammenhangsstrukturen im Team erläutert werden. Ebenso werden Teamprozessfaktoren aufgezeigt, die eine *moderierende* oder *mediierende* Rolle zwischen Input-Variable und Output-Variable einnehmen. Abschliessend wird der theoretische Hintergrund der zwei Teamprozessfaktoren Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene aufgearbeitet.

Konflikte in Teams als Input und deren Auswirkungen auf den Output

Grundsätzlich können mehrere Aspekte der Organisation und Persönlichkeit, wie beispielsweise *Interessenunterschiede*, unvereinbare *Ziele* oder knappe *Ressourcen* zu Konflikten führen (De Dreu & Gelfand, 2008; Rüttinger & Sauer, 2016). Ein Konflikt wird als eine Interaktion zwischen mindestens zwei Personen beschrieben, in welcher mindestens eine davon Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen mit der anderen Person erlebt. Dabei wird die eine Person durch die andere beim Verwirklichen dessen, was sie denkt, fühlt oder will, beeinträchtigt (Glasl, 2020). Nach Vollmer und Wehner (2010) spielen Konflikte in Organisationen eine zentrale Rolle und können als Potenzial für Veränderungen gesehen werden. Sie können beispielsweise die Teamleistung positiv beeinflussen, womit Konflikte auch als Input-Variable und Teamleistung als Output-Variable angesehen werden können (Vollmer & Wehner, 2010). In der Konfliktforschung wird zwischen verschiedenen *Konflikttypen* unterschieden (Bradley et al., 2015). Grundsätzlich kann zwischen den fünf Konflikttypen (a) *Aufgabenkonflikte*, (b) *Beziehungskonflikte*, (c) *Prozesskonflikte*, (d) *Interessenkonflikte* und (e) *Zielkonflikte* unterschieden werden. Diese sind jeweils auf unterschiedliche Entstehungsgründe zurückzuführen (De Dreu & Gelfand, 2008; Jehn & Mannix, 2001; Locke, Smith, Erez, Chah & Schaffer, 1994; Ma et al., 2017; Slocum, Cron & Brown, 2002). Aufgabenkonflikte sind auf kognitive Inkonsistenz zurückzuführen, die aufgrund von gegensätzlichem Verständnis und Interpretation von Fakten, Theorien und Wissen entstehen. Beziehungskonflikte umfassen persönliche Aspekte wie z.B. Abneigung und Spannung zwischen Teammitgliedern und entstehen aufgrund von Selbstwertbedrohungen (De Dreu & Gelfand, 2008; Jehn & Mannix, 2001). Prozesskonflikte sind auf Differenzen hinsichtlich der Zusammenarbeit, wie z.B. Arbeitsteilung, Verantwortlichkeiten und Ressourcenverteilung zurückzuführen (Jehn & Mannix, 2001). Bei knappen Ressourcen, Unvereinbarkeiten von individuellen Zielsetzungen und Diskussionen über persönliche Interessen entstehen Interessenkonflikte (Ma et al., 2017). Bei Zielkonflikten haben die Teammitglieder unvereinbare Ziele (Locke et al., 1994; Slocum et al., 2002). Der Unterschied hierbei ist, dass bei Interessenskonflikten Ziele, welche unvereinbar sind, aufgrund unterschiedlicher Interessen der Konfliktparteien (z.B. eigene Interessen vs. Interessen der Organisation) verfolgt werden, während die Konfliktparteien bei Zielkonflikten auch trotz gleicher Interessen unvereinbare Ziele haben (Locke et al., 1994; Ma et al., 2017; Slocum et al., 2002). Ma et al. (2017) beschreiben den Interessenskonflikt

mittels Aspekten aus den Prozesskonflikten und Zielkonflikten, sodass sich gewisse Aspekte, wie Ressourcenverteilung oder Kompetition um den Profit überschneiden.

Konflikte beeinflussen den Output der Teamarbeit oftmals negativ. So können beispielsweise Aufgabenkonflikte, Prozesskonflikte, Zielkonflikte und Beziehungskonflikte die Teamleistung sowie Teamzufriedenheit negativ beeinflussen (Cheng et al., 2007; De Dreu & Weingart, 2003; de Wit et al., 2012). Des Weiteren wurde aufgezeigt, dass Aufgabenkonflikte und Prozesskonflikte zu Beziehungskonflikte übergehen, sofern diese nicht gelöst werden (van den Berg et al., 2014; Curşeu et al., 2012; Curşeu & Schruijer, 2010). Diese negative Wirkung kann durch Teamprozessfaktoren gedämpft werden. Ebenfalls ist es möglich, dass Teamprozessfaktoren bei einem Konflikt einen förderlichen Einfluss auf das Team haben (Bradley et al., 2015; Chen et al., 2005; de Wit et al., 2012). Somit ist die Identifizierung solcher Teamprozessfaktoren für die Nutzung der positiven Eigenschaften eines Konflikts im Team essenziell (z.B. Bradley et al., 2015).

Teamprozessfaktoren als Moderatoren oder Mediatoren

Der Erfolg eines Teams ist nicht nur von den einzelnen Teammitgliedern abhängig, sondern auch von den Teamprozessen bzw. Teamprozessfaktoren, innerhalb welcher die Teammitglieder bei der Erledigung ihrer Aufgaben miteinander agieren (Marks et al., 2001). Teamprozesse können im Rahmen des IPO-Modell als Teamprozessfaktoren die zwischenmenschliche Beziehung im Team oder Konfliktsituationen, die bereits entstanden sind oder potenziell entstehen können regulieren (Kauffeld & Schulte, 2014; Marks et al., 2001). Sie können als *Vermittlungsmechanismen* betrachtet werden, weil sie Input-Variablen, wie Konflikte, mit Output-Variablen, wie Teamleistung, verbinden. Somit setzen Teamprozessfaktoren den Grundstein für die Effektivität der nachfolgenden Prozesse im Team, wie die Zusammenarbeit und die Leistung (Bradley et al., 2015; Kauffeld & Schulte, 2014; Marks et al., 2001; Oore et al., 2015).

Ein erster Ansatz, um diese Teamprozessfaktoren zu identifizieren, ist die Betrachtung der *individuellen Prozessfaktoren* (Bradley et al., 2015; Druskat & Wolff, 2001; Jiang et al., 2013; Oore et al., 2015). Dabei kann davon ausgegangen werden, dass Prozessfaktoren, die auf individueller Ebene relevant sind, auch auf Teamebene von Bedeutung sind. Ebenfalls beeinflussen diese individuellen Prozessfaktoren, wie z.B. emotionale Intelligenz der einzelnen Teammitglieder, die Teamprozessfaktoren direkt (Bradley et al., 2015; Druskat & Wolff, 2001; Jiang et al., 2013; Oore et al., 2015). Ein weiterer Ansatz, um relevante Teamprozessfaktoren zu erkennen und verstehen zu können, ist die Betrachtung des

Umgangs mit Konflikten bzw. die *Konfliktbearbeitung* im Team. Grundlegend hierfür sind *kooperative Strukturen* im Team, welche durch die *Zielinterdependenz* und das *Konfliktmanagement* bestimmt werden (DeChurch, Mesmer-Magnus & Doty, 2013; Deutsch, 2006; Marks et al., 2001; Vollmer, Dick & Wehner, 2015; Vollmer & Wehner, 2010). Deshalb werden nachfolgend individuelle Prozessfaktoren, die Konfliktbearbeitung im Team und Teamprozessfaktoren einzeln aufgeführt und näher erläutert.

Individuelle Prozessfaktoren. Zur Eindämmung von negativen Einflüsse von Konflikten sind die individuellen Prozessfaktoren der einzelnen Teammitglieder bedeutend (Bradley et al., 2015; Oore et al., 2015). Ausserdem beeinflussen individuelle Prozessfaktoren einzelner Teammitglieder die Teamprozessfaktoren (Jiang et al., 2013). Das Konfliktprozessmodell von Runde (2014) beschreibt, wie durch individuelle Prozessfaktoren ein Konflikt gelöst werden kann. Individuelle Prozessfaktoren beinhalten Selbstwahrnehmung, emotionale Intelligenz sowie die Anwendung konstruktiver Kommunikationsverhaltensweisen. Personen, die in der Lage sind, sich zu beruhigen, indem sie ihre Emotionen regulieren, können über das Geschehene nachdenken und sich dann konstruktiv mit dem Konflikt sowie dem Gegenüber auseinandersetzen und das Problem lösen (Runde, 2014). Oore et al. (2015) nennen neben Emotionsregulation auch das Gleichgewicht zwischen Selbst- und Fremdfokus als für Konflikte relevante individuelle Prozessfaktoren. Durch den Selbst- bzw. Fremdfokus werden andere *Konfliktmanagementstrategien* gewählt, welche sich wiederum auf den Konflikt auswirken. Zudem wird der Einfluss von negativen Emotionen durch Emotionsregulation gesenkt und so die negativen Einflüsse eines Konflikts minimiert (Oore et al., 2015). Bradley et al. (2015) benennen in ihrem Review den offenen Diskurs oder auch das Führen von offenen Diskussionen, Emotionsregulation sowie individuelle Konfliktmanagementstrategien als wichtige Faktoren für die *Konfliktlösung*, um die Teamleistung zu erhöhen. Konflikte können unter diesen Konditionen förderlich für die Teamleistung sein, da negative Einflüsse eingedämmt werden (Bradley et al., 2015). Dennoch steckt hinter einer Leistung im Team mehr als nur die Aufsummierung der individuellen Prozessfaktoren der einzelnen Teammitglieder (Boreham, 2004).

Konfliktbearbeitung im Team. Für die Teamleistung spielt die Konfliktbearbeitung im Team eine entscheidende Rolle (Chen et al., 2005; DeChurch et al., 2013; Deutsch, 2006; Tjosvold, Wong, Nibler & Pounder, 2002; Vollmer et al., 2015; Vollmer & Wehner, 2010). Wie die Konfliktbearbeitung im Team erfolgt, wird von den *Zusammenhangsstrukturen* im

Team bestimmt. Dabei werden kooperative Strukturen als Voraussetzung gesehen, damit die förderlichen Aspekte von Konflikten zum Vorschein kommen. Diese Zusammenhangsstrukturen werden unter anderem von zwei Elementen bestimmt. Zum einen von der *Kooperation* bzw. *Kompetition im Team* und zum anderen vom *kooperativen* bzw. *kompetitiven Konfliktmanagement* (Chen et al., 2005; DeChurch et al., 2013; Deutsch, 2006; Tjosvold et al., 2002; Vollmer et al., 2015; Vollmer & Wehner, 2010).

In der Theorie der Kooperation und Kompetition von Deutsch (2006) werden diese Zusammenhangsstrukturen als Zielinterdependenzen verstanden (Vollmer & Wehner, 2010). Deutsch (2006) beschäftigt sich mit der Wahrnehmung der Ziele. Er beschreibt, dass die Theorie der Kooperation und Kompetition zwei Grundgedanken hat: Zum einen bezieht sie sich auf die Interdependenz zwischen den Zielen der beteiligten Personen und zum anderen auf die Art der Handlungen der Personen. Unter Zielinterdependenzen wird das Verhältnis zwischen den Zielen von verschiedenen Teammitgliedern verstanden. Diese können in einem positiven, negativen oder unabhängigen Verhältnis zueinanderstehen. Wenn die Zielerreichung eines Teammitglieds die Zielerreichung eines anderen Teammitglieds positiv bzw. negativ beeinflusst, so wird von der *positiven* bzw. *negativen Zielinterdependenz* gesprochen. Nehmen diese Zielerreichungen keinen gegenseitigen Einfluss aufeinander, so wird von der *unabhängigen Zielinterdependenz* gesprochen. Die Art der Handlung der Personen wird in effektive Handlungen (effective actions), welche die Zielerreichung fördern und ineffektive Handlungen (bungling actions), welche die Zielerreichung hindern, unterteilt. Die Kooperation oder Kompetition des Teams wird je nach Verhältnis, wie die Ziele zueinander stehen, gefördert (Deutsch, 2006). Dabei weisen Kooperative Beziehungen (positive Zielinterdependenz) effektivere Kommunikation, höhere Hilfsbereitschaft, Aufgabenfokussierung und Teamleistung auf (Deutsch, 2006).

Aufbauend auf dieser Theorie von Deutsch (2006) beschäftigt sich das Konfliktmanagement ebenfalls mit der Konfliktbearbeitung sowie den positiven Aspekten von Konflikten (Vollmer & Wehner, 2010). Konfliktmanagement beschreibt eine Interaktion, die aufgabenbezogene und zwischenmenschliche Unvereinbarkeiten bearbeitet (DeChurch et al., 2013). Bearbeitet das Team Konflikte gemeinsam und integriert unterschiedliches Wissen und Interesse, um die bestmögliche Lösung zu finden, so wird vom kooperativen Konfliktmanagement gesprochen. Hingegen dazu wird beim kompetitiven Konfliktmanagement der Konflikt als Gewinner-Verlierer-Kampf gesehen (Chen et al., 2005; Vollmer & Wehner, 2010). Dabei werden Ziele der Teammitglieder in einer negativen

Abhängigkeit zueinander gesehen und die Teamleistung wird negativ beeinflusst (Chen et al., 2005; Chen & Tjosvold, 2002; DeChurch et al., 2013; Deutsch, 2006; Tjosvold et al., 2002; Tjosvold, Wong & Wan, 2010; Vollmer & Wehner, 2010). Das kooperative Konfliktmanagement führt zu einer erfolgreichen Konfliktbearbeitung und wird mit offenen Diskussionen, Perspektiven- und Wissensintegration der Teammitglieder in Verbindung gebracht. Des Weiteren steigert es die Leistung sowie den respektvollen Umgang und die Wahrnehmung der gemeinsamen Ziele im Team. Weiterhin wird eine positive Zielinterdependenz als Voraussetzung für das kooperative Konfliktmanagement gesehen. Somit sind kooperative Strukturen durch positive Zielinterdependenzen, kooperativem Konfliktmanagement, offenen Diskussionen, Perspektiven- und Wissensintegration im Team gekennzeichnet (Chen et al., 2005; Chen & Tjosvold, 2002; DeChurch et al., 2013; Deutsch, 2006; Tjosvold et al., 2002, 2010; Vollmer & Wehner, 2010).

Teamprozessfaktoren. Um die relevanten Teamprozessfaktoren zu identifizieren, welche die Erfolgsmasse eines Teams beeinflussen, werden IPO-Modelle hinzugezogen (Kauffeld & Schulte, 2014). Dabei wird der Teamerfolg nicht über die individuellen Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder bestimmt. Stattdessen ist die Zusammenarbeit der Teammitglieder entscheidend, wobei diese als Teamprozessfaktoren eine moderierende oder mediierende Rolle einnimmt (Räcke, 2020). In der Literatur werden die drei Teamprozessfaktoren (a) offener Diskurs im Team, (b) Emotionsregulation auf Teamebene und (c) Verhandeln auf Teamebene identifiziert, welche die Input-Variable Konflikte und die Output-Variablen Teamleistung und Teamzufriedenheit beeinflussen (Bradley et al., 2015; Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003; Jiang et al., 2013; Melchior, 2008; Oore et al., 2015; Solga, 2014; Vollmer & Vetter, 2018; de Wit et al., 2012). Im Folgenden wird kurz auf den Teamprozessfaktor offener Diskurs im Team eingegangen, um einen Überblick zu schaffen. Da für das Ziel der vorliegenden Arbeit der Skalenentwicklung vor allem die Teamprozessfaktoren Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene relevant sind, werden diese im Anschluss in separaten Unterkapiteln ausführlich beschrieben.

Der offene Diskurs im Team wird oftmals anhand der *konstruktiven Kontroverse* beschrieben (z.B. Vollmer & Seyr, 2013). Die konstruktive Kontroverse beschreibt den Vorgang zur Einigung unterschiedlicher Ideen, Theorien und Meinungen mehrerer Personen (Johnson, Johnson & Tjosvold, 2006). Dabei sollen Individuen anhand eines formalisierten Ablaufs Entscheidungssituationen bearbeiten (Vollmer & Wehner, 2010). In einem ersten

Schritt werden verschiedene Varianten der Problemlösung ausgearbeitet. Dafür werden Teams mit unterschiedlichen Interessenvertretungen erstellt. Die Sub-Teams bereiten eine bestimmte Position vor und präsentieren diese anschliessend. In einer offenen Diskussion werden die Positionen durch Argumentation bekräftigt sowie mittels Gegenargumentationen widerlegt. Im Schritt des Perspektivenwechsels werden die Sub-Teams die andere Position erarbeiten, präsentieren und verteidigen. Danach schliessen sich die Sub-Teams wieder zusammen. Es wird eine Lösung im Konsens entwickelt sowie ein Bericht über die Entscheidung erstellt. Abschliessend wird das beschriebene Vorgehen im Team reflektiert und die Entscheidung kann im Idealfall umgesetzt werden (Vollmer & Wehner, 2010). Dabei fällt auf, dass offene Diskussionen und Interaktionen besonders bei Aufgabenkonflikten zu einer positiven Konfliktlösung beitragen (Bradley et al., 2015). So führt ein offener Diskurs anhand der Methode der konstruktiven Kontroverse bei Teams zu mehr Produktivität, positiven zwischenmenschlichen Beziehungen, Innovation und integrativer Entscheidungsfindung (Vollmer & Seyr, 2013). Tjosvold et al. (2006) weisen nach, dass die offene Diskussion die Teameffektivität steigert. Auch De Dreu und West (2001) postulieren, dass sich der Aufgabenkonflikt positiv auf die Teamleistung auswirkt, sofern das Team offen über die Aufgaben diskutieren kann. Somit zählt der offene Diskurs im Team als zentraler Teamprozessfaktor, welcher einen positiven Effekt auf die Beziehung zwischen der Input-Variable Aufgabenkonflikt und deren Output-Variablen Teamleistung sowie Teamzufriedenheit hat (Bradley et al., 2015; De Dreu & Weingart, 2003; De Dreu & West, 2001).

Emotionsregulation auf Teamebene

Das vorliegenden Unterkapitel beschäftigt sich vertieft mit dem theoretischen Hintergrund des Teamprozessfaktors Emotionsregulation auf Teamebene. Nach der Definition auf individueller Ebene folgt eine Klassifizierung von Emotionsregulation. Um ein Verständnis für das Konstrukt und deren Wichtigkeit zu erlangen, werden mehrere Aspekte betrachtet. Zuerst wird die Bedeutung von Emotionsregulation auf individueller Ebene und deren Bezug zur Teamebene dargelegt. Hierbei wird auch die Definition von Emotionsregulation auf Teamebene festgelegt. Nachfolgend wird dargestellt, welche Rolle Emotionsregulation auf Teamebene beim Übergang von Aufgabenkonflikt und Prozesskonflikt zum Beziehungskonflikt spielt. Abschliessend wird im Rahmen des IPO-Modells auf die Emotionsregulation auf Teamebene als Teamprozessfaktor in der Beziehung zwischen Beziehungskonflikt und Teamleistung sowie Teamzufriedenheit eingegangen.

Definition und Klassifizierung. Auf individueller Ebene wird Emotionsregulation als die Art und Weise definiert, wie eine Person ihre Emotionen beeinflusst (Barnow, Reinelt & Sauer, 2016). Dies beinhaltet alle Prozesse, mit der eine Person beeinflusst, welche Emotionen sie hat, wann sie diese hat und wie sie diese Emotionen erlebt und ausdrückt (Barnow et al., 2016). Positive und negative Emotionen können bewusst verstärkt, aufrechterhalten oder abgeschwächt werden (Gross, 1998). Grundsätzlich lässt sich zwischen *antezedenz-* und *reaktionsfokussierten Emotionsregulationsstrategien* unterscheiden (Gross, 2002). Hierbei meinen antezedenzfokussierte Strategien diejenigen Strategien, die früh im Prozess der Emotionsentstehung eingesetzt werden. Das bedeutet, sie beziehen sich auf Handlungen und Verhaltensweisen, welche stattfinden, bevor die *emotionsbezogene Reaktionstendenz* ausgelöst wird. Folgende Strategien zählen dazu: (a) *Situationsauswahl*, (b) *Situationsmodifikation*, (c) *Aufmerksamkeitslenkung* und (d) *kognitive Veränderung*. Bei der Situationsauswahl wird eine bestimmte Situation einer anderen bevorzugt. Das bedeutet beispielsweise, dass hierbei bestimmte Dinge, Personen oder Orte absichtlich vermieden werden, um die Emotionen zu regulieren. Bei der Situationsmodifikation wird aktiv versucht eine bestehende Situation anders zu gestalten, indem beispielsweise bei einem unangenehmen Gespräch das Gesprächsthema aktiv geändert wird. Unter Aufmerksamkeitslenkung wird die bewusste Entscheidung verstanden, auf welchen Aspekt der Situation fokussiert wird. Ein Beispiel hierfür ist, sich bei einer Kritik auf die dadurch eröffnete Möglichkeit, sich zu verbessern, zu konzentrieren. Die kognitive Veränderung beschreibt die Neubewertung einer Situation, welche die emotionale Reaktion oder die Emotion an sich verändert. Beispielsweise kann eine Person eine Prüfung nur als solche und nicht als Massstab für den eigenen Wert ansehen. Ist der Emotionsentstehungsprozess fortgeschritten, werden reaktionsfokussierte Emotionsregulationsstrategien angewendet. Diese beziehen sich auf die Handlungen nach Auslösen der emotionsbezogenen Reaktionstendenz. Hierzu gehört die Strategie der *Reaktionsmodulation*. Dabei wird versucht, die bereits ausgelösten emotionalen Reaktionstendenzen zu beeinflussen. Ein Beispiel hierfür ist, die eigenen Emotionen wie z.B. Scham zu verbergen, nachdem eine Prüfung nicht bestanden wurde (Gross, 2002). Abbildung 2 zeigt die antezedenz- und reaktionsfokussierten Emotionsregulationsstrategien.

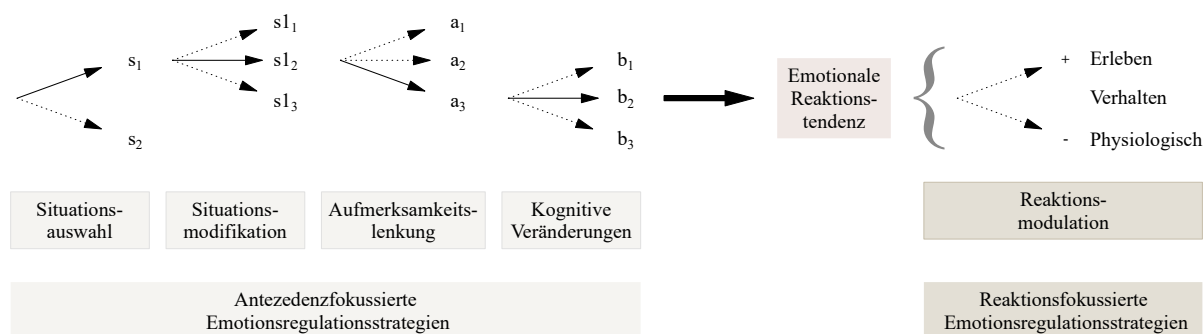


Abbildung 2. Emotionsregulationsstrategien. In Anlehnung an Gross (2002)

Einfluss individuelle Emotionsregulation auf Teamebene. Auf individueller Ebene scheint Emotionsregulation ein wichtiger Prozessfaktor bei der Konfliktbewältigung zu sein (Jiang et al., 2013; Runde, 2014). Kognitive Prozesse der Emotionsregulation sind zentral für das eigene Konfliktverhalten (z.B. Oore et al., 2015). Mittels kognitiver Kontrolle können Auswirkungen negativer Emotionen bewältigt oder umgelenkt werden (Oore et al., 2015). Beispielsweise können negative Emotionen mittels Emotionsregulationsstrategien unterdrückt oder verändert werden (Gross, 2002; Oore et al., 2015). Da Emotionsregulation auf individueller Ebene zentral ist, kann davon ausgegangen werden, dass dies auch auf Teamebene der Fall ist (Curşeu et al., 2012; Jiang et al., 2013; Oore et al., 2015; Runde, 2014). Emotionsregulation auf Teamebene wird als die kollektive Fähigkeit im Team, negative Emotionen zu kontrollieren, definiert (Curşeu et al., 2012). Dementsprechend ist eine effektive Emotionsregulation auf Teamebene die Fähigkeit für das Team nützliche Emotionen aufrechtzuerhalten und störende Emotionen im Team zu vermeiden (Curşeu et al., 2012). Jiang et al. (2013) postulieren, dass Emotionsregulation auf individueller Ebene die Emotionsregulation auf Teamebene beeinflusst. Durch die Interaktionen der Teammitglieder, welche über unterschiedliche individuelle Emotionsregulation verfügen, bildet sich Emotionsregulation auf Teamebene. Diese als kollektives Merkmal wiederum kann Qualitäten fördern, die das Team charakterisieren (Druskat & Wolff, 2001; Wong & Law, 2002).

Teamprozessfaktor zwischen Konflikttypen. Aufgabenkonflikte und Prozesskonflikte werden als Vorläufer von Beziehungskonflikten gesehen (van den Berg et al., 2014; Curşeu et al., 2012; Curşeu & Schruijer, 2010). Curşeu et al. (2012) postulieren Emotionsregulation als einen wichtigen Teamprozessfaktor zwischen Aufgabenkonflikt und Beziehungskonflikt. Durch eine erfolgreiche Emotionsregulation wird bei Aufgabenkonflikten oder Prozesskonflikten ermöglicht, den Fokus auf die nützlichen Informationen zu setzen, sodass Probleme in Beziehungen nicht fokussiert oder verschärft werden (Oore et al., 2015). Durch

mangelnde Emotionsregulation im Team können aufgabenbezogene Meinungsverschiedenheiten eher als persönliche Angriffe gesehen werden (Curşeu et al., 2012). Dies wiederum führt dazu, dass der Aufgabenkonflikt eher zum Beziehungskonflikt übergeht, wenn Teams über weniger effektive Emotionsregulation verfügen (Curşeu et al., 2012). Auch Yang und Mossholder (2004) postulieren einen Zusammenhang zwischen Aufgabenkonflikt und Beziehungskonflikt, wenn negative Emotionen präsent sind. Sie identifizieren Emotionsregulation auf Teamebene als Teamprozessfaktor, welcher die negative Emotionalität einschränkt und somit bestimmen kann, ob ein Aufgabenkonflikt zum Beziehungskonflikt führt (Yang & Mossholder, 2004). Folglich hat Emotionsregulation auf Teamebene als Teamprozessfaktor eine moderierende Rolle in der Beziehung zwischen Aufgabenkonflikt und Beziehungskonflikt (Curşeu et al., 2012; Curşeu & Schruijer, 2010; Yang & Mossholder, 2004; siehe Abbildung 3).

Auch wird Emotionsregulation auf Teamebene als Teamprozessfaktor zwischen Prozesskonflikt und Beziehungskonflikt gesehen (van den Berg et al., 2014). Wahrgenommene aufgabenbezogene Meinungsverschiedenheiten im Team führen häufiger zu Uneinigkeiten in Bezug auf Aufgabenverteilung, Ressourcenverteilung und Verantwortlichkeiten im Team. Dies wiederum resultiert oft in zwischenmenschliche Spannungen und Konflikte im Team, insbesondere wenn Mechanismen zur Emotionsregulation auf Teamebene nicht wirksam sind. Damit wird impliziert, dass durch ineffektive Emotionsregulation auf Teamebene Aufgabenkonflikte eher zu Prozesskonflikten übergehen und diese wiederum in Beziehungskonflikten enden. Die Autorenschaft begründet, dass Teammitglieder beim Erleben von Aufgabenkonflikten oder Prozesskonflikten eher negative Emotionen ausdrücken, wenn die Emotionsregulation auf Teamebene unzureichend ist. Dies wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Aufgabenkonflikte und Prozesskonflikte zu Beziehungskonflikte werden. Damit wird die moderierende Rolle von Emotionsregulation auf Teamebene als Teamprozessfaktor zwischen dem Aufgabenkonflikt und Prozesskonflikt sowie Beziehungskonflikt bestätigt (van den Berg et al., 2014; siehe Abbildung 3).

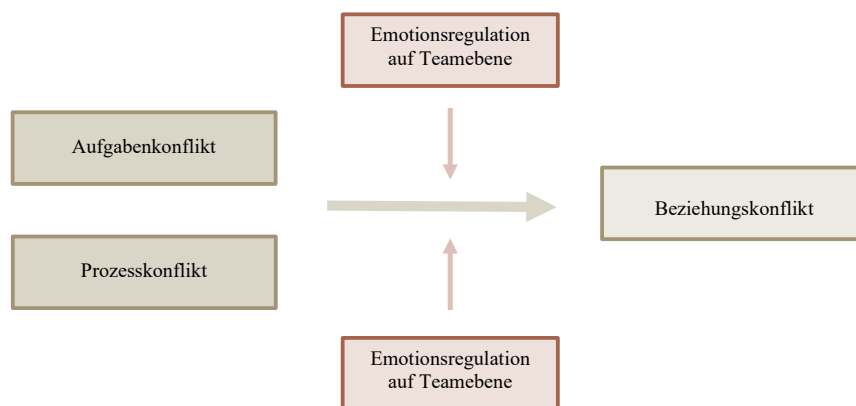


Abbildung 3. Einfluss der Emotionsregulation auf Teamebene zwischen den Konflikttypen. In Anlehnung an Curşeu et al. (2012); Curşeu und Schruijer (2010); van den Berg et al. (2014); Yang und Mossholder (2004).

Teamprozessfaktor zwischen Input und Output. Gemäss IPO-Modell wird der Beziehungskonflikt als Input-Variable, welcher die Output-Variablen Teamleistung und Teamzufriedenheit beeinflusst, beschrieben. Diese Beziehung kann dann über den Teamprozessfaktor Emotionsregulation auf Teamebene beeinflusst werden (Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003; Jiang et al., 2013). Konflikte im Team werden häufig durch negative Emotionen auf Teamebene ausgelöst (Curşeu et al., 2012; Greer, Jehn & Mannix, 2008). Dabei werden vor allem Beziehungskonflikte mit negativen emotionalen Zuständen, wie Ärger und Spannung in Verbindung gebracht (Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003). Die Teamleistung und Teameffektivität wird von Beziehungskonflikten negativ beeinflusst (Curşeu & Schruijer, 2010; De Dreu & Weingart, 2003). Besonders Beziehungskonflikte sollen vermieden werden oder zumindest gleich zu Beginn angegangen werden, da diese zu grösseren Problemen im Team führen können (De Dreu & Van Vianen, 2001; De Dreu & Weingart, 2003). Auch ist sich die Forschung einig, dass Beziehungskonflikte die Teamleistung und Teamzufriedenheit stärker beeinträchtigen als andere Konflikttypen (De Dreu & Weingart, 2003). Dennoch können Konflikte unter bestimmten Umständen eine positive Wirkung haben (De Dreu & Weingart, 2003). Oore et al. (2015) benennen die Emotionsregulation als einen entscheidenden Teamprozessfaktor in der Bewältigung zwischenmenschlicher Konflikte. Mittels Emotionsregulation auf Teamebene können Gegensätze aus einer neutraleren Perspektive betrachtet werden. Dadurch kann aus den relevanten Informationen, die die Konflikte mit sich bringen, gelernt werden (Oore et al., 2015). Dies wirkt sich positiv auf den Beziehungskonflikt und dessen Output aus (Bradley et al., 2015; Oore et al., 2015). Somit wird die Teamleistung und Teamzufriedenheit durch die Emotionsregulation auf Teamebene gestärkt (Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003; Jiang et al., 2013; siehe Abbildung 4).

Ausserdem zeigt bisherige Forschung, dass die Teamprozessfaktoren Emotionsregulation auf Teamebene, Verhandeln auf Teamebene und offener Diskurs im Team zusammenhängen (z.B. Bradley et al., 2015; Oore et al., 2015). Dabei fördert effektivere Emotionsregulation auf Teamebene den offenen Diskurs im Team, weil dadurch Diskussionen eher auf einer sachlichen Ebene geführt werden (van den Berg et al., 2014; Bradley et al., 2015; Curşeu et al., 2012; Oore et al., 2015). Weiter werden Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene durch die emotionale Intelligenz positiv beeinflusst (Sharma, Bottom & Elfenbein, 2013; Sharma, Elfenbein, Sinha & Bottom, 2020; Yang & Mossholder, 2004). Gemäss Shacham, Nelson und Ben-Ari (2020) ist das Erzielen von zufriedenstellenden Verhandlungsergebnissen kognitiv und emotional anspruchsvoll, da das Verstehen und Integrieren der Interessen aller Parteien sowie eine klare Kommunikation erforderlich ist. Somit beeinflusst Emotionsregulation auf Teamebene den Verhandlungsprozess sowie dessen Ergebnisse (Kaufman, 2015; Kopelman, Rosette & Thompson, 2006; Sinaceur & Tiedens, 2006; Tamir & Ford, 2012).

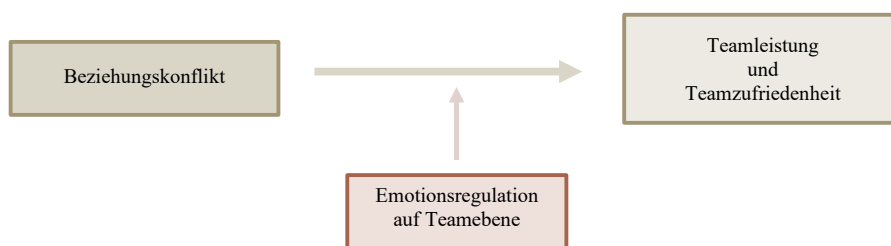


Abbildung 4. Einfluss der Emotionsregulation auf Teamebene auf die Beziehung von Beziehungskonflikten und Teamleistung sowie Teamzufriedenheit. In Anlehnung an Curşeu et al. (2012); De Dreu und Weingart (2003); Jiang et al. (2013).

Verhandeln auf Teamebene

Das vorliegende Unterkapitel fokussiert sich auf den theoretischen Hintergrund des Konstrukts Verhandeln auf Teamebene. Weil für Verhandeln auf Teamebene eine Skala von Grund auf entwickelt und dabei die Itemgenerierung nachvollzogen werden soll, wird auf dieses Konstrukt detaillierter eingegangen. Zu Beginn wird die Definition festgelegt. Um ein Verständnis für das Konstrukt zu erlangen, werden mehrere Aspekte beleuchtet. Dabei werden verschiedene Arten von Verhandlungen und die damit verbundenen Verhandlungstechniken betrachtet. Danach folgen interaktionsbezogene Faktoren, welche während des Verhandlungsprozesses entstehen und die Richtung der Verhandlung beeinflussen. In einem nächsten Schritt werden die Gegenstände, die während einer Verhandlung ausgehandelt werden sollen, eruiert. Hierfür werden verschiedene Konflikttypen näher betrachtet. Anschliessend wird auf den Gegenstand der Interessen und

deren Verhältnisse eingegangen. Dabei werden Modelle beschrieben, die aufgrund der Verhältnisse der Interessen verschiedene Verhaltensmuster in Verhandlungen voraussagen. Danach wird der Verlauf der Verhandlung in Phasen unterteilt, um ein übergeordnetes Verständnis für die dynamische Natur einer Verhandlung zu erlangen. Als nächstes werden aus dem beschriebenen theoretischen Hintergrund Schlussfolgerungen gezogen, um das Konstrukt Verhandeln auf Teamebene abzubilden. Abschliessend wird im Rahmen des IPO-Modells auf das Verhandeln auf Teamebene als Teamprozessfaktor in der Beziehung zwischen den Konflikttypen und der Teamleistung sowie Teamzufriedenheit eingegangen.

Definitionen. Seit über 50 Jahren wird Verhandeln unter anderem von Psychologinnen und Psychologen in Hinblick auf Konflikte und Kooperation untersucht (Jäckel, Zerres, Hemshorn de Sanchez, Lehmann-Willenbrock & Hüffmeier, 2022). Dabei wird in der Literatur Verhandeln unterschiedlich definiert (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1
Definitionen Verhandeln

Quelle	Definition
In Dorsch Lexikon der Psychologie („Verhandlungen“, 2023)	„Verhandlungen [engl. bargaining, negotiating], [SOZ, WIR], sind Kommunikationsprozesse, in denen die Vereinbarung einer Einigung bzgl. eines konfliktären Sachverhaltes (Konflikt, sozialer) angestrebt wird. Verhandlungsparteien können Einzelpersonen sein oder auch Gruppen, Organisationen, Nationen bzw. deren Repräsentanten.“
Pruitt (1981, S. xi, S. 1)	„Negotiation is a form of decision making in which two or more parties talk with one another in an effort to resolve their opposing interests.“ „Negotiation is a process by which a joint decision is made by two or more parties. The parties first verbalize contradictory demands and then move toward agreement by a process of concession making or search for new alternatives. The parties can range in size and importance from children trying to decide how to divide up a set of toys to nations trying to end a war.“
Pruitt (1981, zitiert nach De Dreu et al., 2000, S. 889)	„It [Negotiation] can be defined as the communication between two or more parties with divergent interests in order to reach an agreement.“
Solga (2014, S.129)	„Verhandeln meint die Beilegung eines Konflikts durch den Austausch von Vorschlägen und Gegenvorschlägen mit dem Ziel, eine Vereinbarung zu finden, die von allen Seiten akzeptiert werden kann.“
Pruitt und Carnevale (1993, S. 2)	„Negotiation is a discussion between two or more parties with the apperent aim of resolving a divergence of interest and thus escaping social conflict.“
De Dreu & Carnevale (2003, S. 235)	„Negotiation can provide a means of escaping social conflict. It entails a discussion between two or more parties about differences of interest, and its aim is agreement that reconciles incompatible preferences among a set of options.“
Rubin & Brown (1975, S. 2)	„[...] in negotiation, at least one other party must be involved; the parties must be engaged in some form of transaction or interaction; and the purpose of this transaction must be to arrive at the settlement of some matter or issue.“

Die Literatur stützt sich oftmals auf die Definition von Pruitt (1981). Ein Beispiel dafür ist die Metastudie von De Dreu, Weingart und Kwon (2000), wobei die Autorenschaft 28 Studien zum Thema Verhandeln untersuchte. Dabei fassten sie die Definition von Verhandeln in Anlehnung an Pruitt in einem Satz zusammen, weshalb sich die vorliegende Arbeit ebenfalls dieser Definition bedient: „It [Negotiation] can be defined as the communication between two or more parties with divergent interests in order to reach an agreement“ (Pruitt, 1981, zitiert nach De Dreu et al., 2000, S. 889). Die Definition kann sinngemäss folgendermassen ins Deutsch übersetzt werden: Verhandeln ist die Kommunikation zwischen zwei oder mehr Parteien mit unterschiedlichen Interessen, mit dem Ziel eine Einigung zu erreichen. Um diese Definition auf Verhandeln auf Teamebene zu spezifizieren, wird sie wie folgt adaptiert: Verhandeln auf Teamebene beschreibt die Kommunikation zwischen zwei oder mehr Teammitgliedern mit unterschiedlichen Interessen, mit dem Ziel eine Einigung zu erreichen (in Anlehnung an Pruitt, 1981; De Dreu et al., 2000). Aus dieser Definition lassen sich drei zentrale Elemente eruieren, welche das Verhandeln auf Teamebene beschreiben:

- (1) *Gegensätzliche Interessen* als *Gegenstand*, der ausgehandelt wird,
- (2) *Kommunikation* als *Manifestation* bzw. sichtbare Ebene, um den Gegenstand auszuhandeln und
- (3) die Erreichung einer *Einigung* als *Ziel* (in Anlehnung an Pruitt, 1981; De Dreu et al., 2000).

Klassifizierung von Verhandeln und Verhandlungstechniken. Verhandlungen können in zwei verschiedene Arten unterteilt werden (Gold & Rietmann, 2009; Thompson, 2015). Grundsätzlich wird zwischen *distributiven* (destruktiven) und *integrativen* (konstruktiven) *Verhandlungen* unterschieden. In distributiven Verhandlungen bedeutet der Gewinn der einen Partei den Verlust der anderen. Bei einer integrativen Verhandlung wird eine kreative und innovative Lösung generiert, welche grösseren Gewinn für die eine Partei sowie einen geringeren Verlust für die andere Partei bedeutet (Gold & Rietmann, 2009; Thompson, 2015).

Analog zu verschiedenen Arten der Verhandlungen können auch Verhandlungstechniken in *integrative* und *distributive Verhandlungstechniken* unterteilt werden (Solga, 2014). Gemäss Thompson (2015) sind integrative Verhandlungstechniken weniger intuitiv. Bei integrativen Verhandlungstechniken oder auch Win-Win-Verhandlungen (win-win negotiation) genannt, sollen alle Möglichkeiten genutzt und keine

Ressourcen übriggelassen werden, um möglichst für beide Parteien einen Gewinn zu erlangen. Zu integrativen Verhandlungstechniken zählen unter anderem die folgenden: Erstens: *Perspektivenübernahme*, durch die versucht wird, sich in die Situation des Gegenübers zu versetzen. Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, verborgenes Potenzial zu identifizieren und somit integrative Ergebnisse zu erzielen. Zweitens: *Informationsbeschaffung* über Interessen und Prioritäten der anderen Partei durch Fragenstellen sowie Informationsbereitstellung bezüglich der eigenen Interessen und Prioritäten. Dabei wird das Verständnis über die zu verhandelnden Gegenstände erhöht. Drittens: das gleichzeitige *Präsentieren von mehreren Lösungsalternativen* (Thompson, 2015). Hierbei wird die Flexibilität der Person unterstrichen, was eher zu integrativen Lösungen sowie zu erhöhter Zufriedenheit der beteiligten Parteien führt (Hyder, Prietula & Weingart, 2000; Thompson, 2015). Distributive Verhandlungstechniken streben an, einen möglichst grossen Gewinn für die eigene Partei zu erzielen. Hierbei sind *Alternativen*, welche als BATNA (best alternative to a negotiated agreement) bezeichnet werden, essenziell (Solga, 2014). Folgende Strategien können die Wahrscheinlichkeit steigern, ein für sich vorteilhaftes Ergebnis zu erzielen: (a) Eigene BATNA ermitteln und verbessern, (b) hohe, aber realistische Ziele setzen, (c) Begründungen und Fakten liefern und (d) an die Fairness appellieren (Thompson, 2015).

Interaktionsbezogene Faktoren in Verhandlungen. Neben Verhandlungsstrategien werden auch *interaktionsbezogene Faktoren*, welche die Forschung als „emergent states“ (emergente Zustände; z.B. Marks et al., 2001 S. 357) beschreibt, als relevante Elemente einer Verhandlung gesehen. Als emergent werden sie bezeichnet, weil sie dynamischer Natur sind und in Abhängigkeit von Kontext, Inputs, Prozesse und Ergebnisse variieren (Beersma & De Dreu, 1999; Jehn, Greer, Levine & Szulanski, 2008; Marks et al., 2001; Olekalns, Putnam, Weingart & Metcalf, 2008). Sie spielen während einer Verhandlung eine wichtige Rolle, da sie den Verhandlungsprozess und dessen Ergebnisse beeinflussen können. Dabei sind grundlegende interaktionsbezogene Faktoren die Bereitschaft, *Informationen auszutauschen* sowie deren Art und Umfang und das damit verbundene *Vertrauen* zum Gegenüber (Beersma & De Dreu, 1999; Olekalns et al., 2008). Informationsaustausch über wichtige Themen, zugrundeliegende Bedürfnisse und Interessen sowie das Vorschlagen von mehreren Alternativen oder Abwägungen führen zu besseren Ergebnissen in Verhandlungen (Olekalns & Smith, 2000, 2003). Weiter wird davon ausgegangen, dass der Informationsaustausch, das heisst die Art und der Umfang der Informationen, die geteilt

werden, die Wahl der Verhandlungsstrategien beeinflusst (z.B. De Dreu & Carnevale, 2003; Olekalns et al., 2008). Die Bereitschaft, Informationen auszutauschen ist damit eng an Verhandlungstechniken gekoppelt, da je nach integrativer oder distributiver Verhandlung unterschiedliche Arten von Informationen ausgetauscht werden, welche wiederum die Verhandlungsergebnisse beeinflussen (Weingart & Olekalns, 2004).

Der zweite relevante interaktionsbezogene Faktor ist Vertrauen (Beersma & De Dreu, 1999; Jehn & Mannix, 2001). Vertrauen kann beeinflussen, inwiefern der Informationsaustausch stattfindet, und ist damit wiederum direkt verbunden mit der Bereitschaft Informationen auszutauschen. Vertrauen ist ein wichtiger Faktor, welcher in der Zusammenarbeit, beim Lösen von Konflikten oder bei Verhandlungen im Team eine Rolle spielt (Beersma & De Dreu, 1999; Jehn & Mannix, 2001). Vertrauen wird als eine positive Erwartung bezüglich der Absichten, Motivation und Verhalten des Gegenübers beschrieben (Naquin & Kurtzberg, 2009). Ist das Vertrauen im Team vorhanden, so legen Teammitglieder ihre Präferenzen und Prioritäten eher offen. Dies wiederum erhöht in Konfliktsituationen oder Verhandlungen die Chance auf eine Einigung, die von allen Teammitgliedern akzeptiert wird. Dabei kann unter anderem das Vertrauen im Team eher zu kooperativem Verhalten im Team führen und die Teamleistung beeinflussen (Beersma & De Dreu, 1999; Olekalns & Smith, 2005).

Gegenstände von Verhandlungen in Bezug auf unterschiedliche Konflikttypen. Das Ziel von Verhandeln ist es, Konflikte zu lösen (Rahim, 2002). Dabei werden gegensätzliche Gegenstände ausgehandelt (De Dreu & Gelfand, 2008). Daher besteht eine Notwendigkeit das Konzept des Konflikts genauer zu beleuchten, um die zentralen Gegenstände zu eruieren. De Dreu und Gelfand (2008) besagen, dass knappe Ressourcen, unterschiedliche Interessen und gegensätzliche Ziele zu Konflikten führen. Durch Verhandlungen im Team können diese unterschiedlichen Ansichten in Bezug auf Interessen, Ziele und Ressourcen ausgehandelt werden (Ebert, 2019; Gold & Rietmann, 2009). Somit ist für die Konfliktlösung das Verhandeln im Team ein wichtiger Aspekt (Rahim, 2002). Im Hinblick auf die Konflikttypen kann gesagt werden, dass Verhandeln im Team vor allem bei Prozesskonflikten, Interessenkonflikten und Zielkonflikten im Vordergrund steht (De Dreu & Gelfand, 2008; Ebert, 2019; Gold & Rietmann, 2009; Melchior, 2008; Vollmer & Vetter, 2018). Damit die zentralen Gegenstände der jeweiligen Konflikttypen und somit auch diejenigen, die bei Verhandlungen auf Teamebene ausgehandelt werden, eruiert werden können, wird im Folgenden auf die entsprechenden Konflikttypen eingegangen.

Prozesskonflikt. Der Prozesskonflikt bezieht sich auf die Aspekte hinsichtlich des Ablaufs der Aufgabenbewältigung (Jehn & Mannix, 2001). Auch sind Fragen hinsichtlich der Aufgaben- und Ressourcenverteilung hier verankert. Bestehen Uneinigheiten im Team, wer welche Aufgabe erledigen soll, so wird vom Prozesskonflikt gesprochen (Jehn & Mannix, 2001). Gegenstände solcher Konflikte sind (a) Arbeitsabläufe, (b) Aufgabenverteilung, (c) Zeitmanagement, (d) Verantwortlichkeiten und (e) Ressourcenverteilung (Gersick, 1988, 1989; Jehn & Mannix, 2001; Shah & Jehn, 1993).

Interessenkonflikt. Ma et al. (2017) definieren den Interessenkonflikt wie folgt: „Interest-based conflict: This is associated with interest-related clashes – inconsistent claims to resources, rewards, power and status such as competition, discussion, communication and argumentation about personal interests“ (S. 542). Mittels Literaturrecherche und Interviewanalyse erarbeitet die Autorenschaft Gegenstände, welche für den Interessenkonflikt sowie dessen Manifestation essenziell sind. Beispiele solcher Gegenstände sind: (a) Wettbewerb und Gewinn, (b) Differenzen in Interessen oder Überzeugungen, (c) Beförderung und (d) persönliche Vorteile. Auf der sichtbaren Ebene (Manifestationen) sind es (a) Kompetition oder Konkurrieren, (b) Diskussion, (c) Kommunikation, (d) Argumentation und (e) Streiten (Ma et al., 2017).

Zielkonflikt. Beim Zielkonflikt werden Ziele von Teammitgliedern als unvereinbar angesehen (Locke et al., 1994; Slocum et al., 2002). Cheng et al. (2007) postulieren, dass Zielkonflikten zwei Bedingungen zugrunde liegen. Zum einen treten Zielkonflikte auf, wenn die Erreichung des einen Ziels mit der Erreichung des anderen Ziels in Widerspruch steht. Zum anderen können knappe Ressourcen zu Zielkonflikten führen, indem die gegebenen Ressourcen nicht für die Erreichung aller definierten Ziele ausreichen (Cheng et al., 2007). Es werden drei Arten von Zielkonflikten unterschieden (Slocum et al., 2002). So können Zielkonflikte auftreten, wenn Ziele eines anderen Teammitglieds mit den eigenen Zielen in Widerspruch treten. Dies wird als Zielkonflikt zwischen den Teammitgliedern definiert. Weiter können Zielkonflikte entstehen, wenn Teammitglieder bei der Ausführung einer einzigen Aufgabe mehrere Ergebnisse erzielen sollen. Hierbei wird von aufgabeninternen Zielkonflikten gesprochen. Drittens kann es zu Zielkonflikten kommen, wenn das Erreichen von Zielen unterschiedlicher Aufgaben gleichzeitig nicht möglich ist. Damit sind Zielkonflikte zwischen den Aufgaben gemeint (Slocum et al., 2002). Somit werden (a) unvereinbare Ziele zwischen Teammitgliedern, (b) unvereinbare Ziele in Bezug auf Aufgaben und (c) unvereinbare Ziele aufgrund von knappen Ressourcen als Gegenstände der

Zielkonflikte gesehen (Cheng et al., 2007; Locke et al., 1994; Slocum et al., 2002).

Interessen und deren Verhältnisse als Gegenstand von Verhandlungen. Ein wichtiger Gegenstand von Verhandlungen im Team sind die unterschiedlichen Interessen. Besonders das Verhältnis zwischen den *eigenen Interessen* und denen *der Gegenpartei* spielt eine wichtige Rolle (Pruitt, 1983; Pruitt & Carnevale, 1993; Pruitt & Rubin, 1986; Rhoades & Carnevale, 1999; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; Vollmer & Vetter, 2018). Um das Verhältnis dieser Interessen beschreiben zu können, können sogenannte *Dual Concern Modelle* herangezogen werden (z.B. Rhoades & Carnevale, 1999; Vollmer & Vetter, 2018). Dual Concern Modelle beschreiben das *Verhaltensmuster* in Konfliktsituationen. Dabei wird anhand zweier *Motive* die strategische Wahl von verschiedenen Konfliktmanagementstrategien bzw. *Verhandlungsstrategien* in einer Konfliktsituation beschrieben (Olekalns et al., 2008; Pruitt, 1983; Pruitt & Carnevale, 1993; Pruitt & Rubin, 1986; Rubin et al., 1994). Diese Art von Modellen haben sich über drei relevante Forschungszweige weiterentwickelt (Jamieson & Thomas, 1974; Kilmann & Thomas, 1975; Olekalns et al., 2008; Pruitt, 1983; Pruitt & Carnevale, 1993; Pruitt & Rubin, 1986; Rhoades & Carnevale, 1999; Rubin et al., 1994; Thomas, 1992). Als erstes wurde das Dual Concern Model (z.B. Jamieson & Thomas, 1974; Kilmann & Thomas, 1975; Thomas, 1992) aufbauend auf Arbeiten bezüglich des Managerial Grid (Verhaltensgitter) von Blake und Mouton (1964) erarbeitet, um unterschiedliche Verhaltensmuster in Konflikten aufzuzeigen, welche dann als Konfliktmanagementstrategien bekannt wurden. Dabei wurde auf der horizontalen Achse des Modells die *Berücksichtigung der eigenen Ergebnisse* und auf der vertikalen Achse die *Berücksichtigung der Ergebnisse der Gegenpartei* als Motive dargestellt. Dieses Modell wurde von verschiedenen Autoren (z.B. Pruitt, 1983; Pruitt & Carnevale, 1993; Pruitt & Rubin, 1986; Rubin et al., 1994) adaptiert, wobei die Motive umbenannt wurden. Das Motiv, das die eigenen Ergebnisse berücksichtigt, wird auch *Selbstbehauptung* oder *Eigeninteresse* genannt. Dagegen wird das Motiv, welches die Ergebnisse der Gegenpartei berücksichtigt, *Kooperativität* oder *Fremdinteresse* genannt (Jamieson & Thomas, 1974; Kilmann & Thomas, 1975; Olekalns et al., 2008; Pruitt, 1983; Pruitt & Carnevale, 1993; Pruitt & Rubin, 1986; Rhoades & Carnevale, 1999; Rubin et al., 1994; Thomas, 1992; siehe Abbildung 5). Der zweite Forschungszweig beschäftigt sich mit der Entwicklung von Instrumenten, um die Konfliktmanagementstrategien zu messen und deren Einflüsse zu bestimmen (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001; Kilmann & Thomas, 1977; Rahim, 1983; Rubin et al., 1994; Van der Vliert, 1997). Instrumente, die

die Konfliktmanagementstrategien erheben, sind: (a) Management-of-Differences Exercise (MODE; Kilmann & Thomas, 1977), (b) Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-2; Rahim, 1983) und (c) Dutch Test of Conflict Handling (DUTCH; z.B. Van der Vliert, 1997). De Dreu et al. (2001) untersuchen in ihrer Studie diverse Versionen des DUTCH und weisen dabei auf, dass die Skala ein praktisches und valides Instrument zur Bewertung der Konfliktmanagementstrategien darstellt. Das Instrument unterstreicht ebenfalls die eigenen Interessen sowie die der Gegenpartei und findet Anwendung in Untersuchungen bezüglich der Verhandlungsmuster (Beersma & De Dreu, 1999; De Dreu et al., 2001). Weiter werden Konfliktmanagementstrategien als stabile Konstrukte angesehen, da sie einerseits auf stabile persönliche Merkmale und andererseits auf die gegebene Arbeitssituation zurückzuführen sind, welche ebenfalls als relativ stabil gelten (De Dreu et al., 2001). Als drittes wurde diese Theorie und das darauf aufbauende Modell in die Verhandlungsforschung übertragen. Dabei unterstreicht das Modell insbesondere die Berücksichtigung der eigenen Interessen sowie die der Gegenpartei als Gegenstände bzw. Motive (Olekalns et al., 2008; Pruitt, 1983; Pruitt & Carnevale, 1993; Pruitt & Rubin, 1986; Rhoades & Carnevale, 1999; Rubin et al., 1994).

Dual Concern Model. Das erarbeitete und adaptierte Dual Concern Model von Pruitt (1983), Pruitt und Carnevale (1993), Pruitt und Rubin (1986) und Rubin et al. (1994) geht davon aus, dass die Wahl der Verhandlungsstrategien von zwei *motivationalen Orientierungen* (Motiven) bestimmt wird: (a) Berücksichtigung der eigenen Interessen, das heisst eine selbstbehauptende Orientierung (pro-self) und (b) die Berücksichtigungen der Interessen der Gegenpartei, das heisst eine kooperative Orientierung (pro social). Je nach Kombination der motivationalen Orientierungen wird eine der folgenden fünf Strategien gewählt (Pruitt, 1983; Pruitt & Carnevale, 1993; Pruitt & Rubin, 1986; Rhoades & Carnevale, 1999; Rubin et al., 1994; Thomas, 1992): Bei der ersten Strategie wird vom *Durchsetzen*, *Kompetition* oder *Dominieren* gesprochen. Hierbei wird hauptsächlich auf die eigenen Interessen geachtet. Die zweite Strategie ist das *Nachgeben* oder *Zugeständnisse machen*. Dabei liegt der Fokus hauptsächlich auf dem Interesse des Gegenübers. Somit wird der eigene Gewinn zugunsten eines grösseren Gewinns für die Gegenpartei verringert. Die dritte Strategie beschreibt die *Problemlösung*, *Integration* oder *Kooperation*. Hierbei wird sowohl auf die eigenen als auch auf die Interessen der Gegenpartei geachtet. So ist das Ziel eine Vereinbarung zu erreichen, in der möglichst beide Seiten ihre Interessen vollständig erreichen. Dabei werden die Taktiken des Informationsaustauschs und der Interessensintegration gewählt. Als vierte Strategie wird das *Vermeiden* gesehen. Hierbei

wird keine der beiden Orientierungen bzw. Interessen bedacht und dem nach nichts oder möglichst wenig unternommen. Eine fünfte Strategie stellt der *Kompromiss* dar. Dabei liegt eine moderate Ausprägung der eigenen Interessen sowie der Gegenpartei vor (Pruitt, 1983; Pruitt & Carnevale, 1993; Pruitt & Rubin, 1986; Rhoades & Carnevale, 1999; Rubin et al., 1994; Thomas, 1992; siehe Abbildung 5).

Weiter kann gemäss Thomas (1992) ein tieferer Einblick in die Verhandlungsstrategien erlangt werden, wenn das Modell um eine *integrative* und *distributive Dimension* ergänzt wird. Diese Dimensionen werden als Merkmale des Konfliktmanagements dargestellt (Van der Vliert, 1997). Konkret repräsentieren sie bei der Konfliktbewältigung den *Problemlösungsstil* bzw. *Verhandlungsstil* (Rahim, 2002; siehe Abbildung 5).

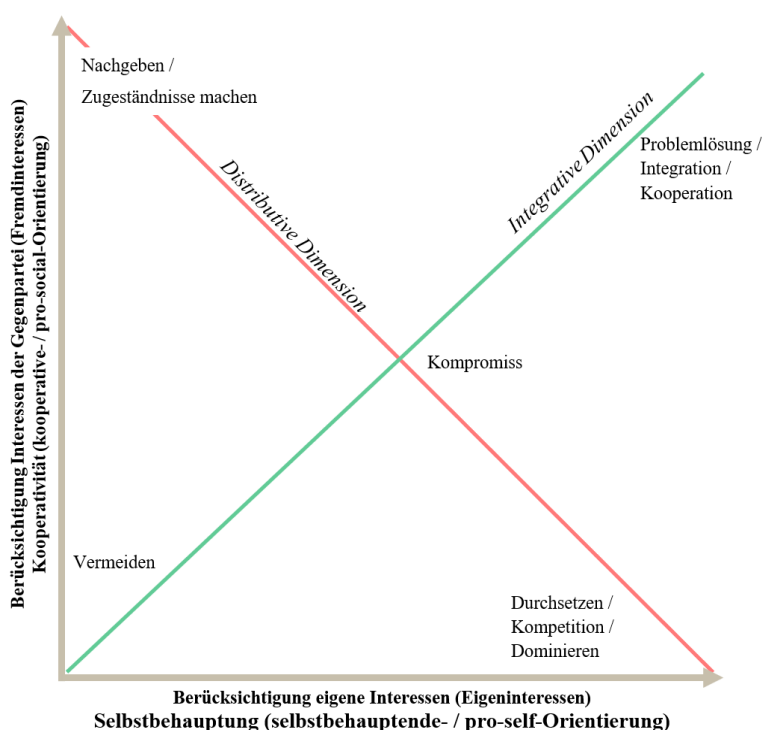


Abbildung 5. Dual Concern Model. In Anlehnung an Pruitt (1983), Pruitt und Carnevale (1993), Pruitt und Rubin (1986), Rahim (2002), Rhoades und Carnevale (1999), Rubin et al. (1994), Thomas (1992), Van der Vliert (1997).

Einfluss der berücksichtigten Interessen. Die im Dual Concern Model beschriebenen Motive und Strategien können den Verhandlungsprozess im Team beeinflussen (z.B. De Dreu et al., 2000). Durch das Modell können die Verhandlungsstrategien eines Teammitglieds vorausgesagt werden (Solga, 2014). Die Verhandlungsstrategie des Teams wird wiederum durch die im Modell beschriebenen motivationalen Orientierungen der einzelnen Teammitglieder bestimmt (Weingart, Brett, Olekalns & Smith, 2007). Diese motivationalen Orientierungen beeinflussen den Verhandlungsprozess auf Teamebene sowie

dessen Ergebnisse (Beersma & De Dreu, 1999, 2005). Eine Fokussierung auf die Interessen der Gegenpartei wird mit kooperativen und integrativen Strategien in Verbindung gebracht (z.B. De Dreu et al., 2000). Teammitglieder, die eine kooperative Orientierung haben, kümmern sich stärker um die Gegenpartei, deren Interessen sowie Bedürfnisse (De Dreu et al., 2001). Sie entwickeln eher Vertrauen, haben eine positive Wahrnehmung und tauschen konstruktiv Informationen aus (De Dreu & Carnevale, 2003). Weiter hören sie der Gegenpartei zu, versuchen deren Perspektive zu verstehen und wollen alle Teammitglieder einbeziehen (Beersma & De Dreu, 2002; De Dreu & Carnevale, 2003). Daraus resultiert, dass kooperativ motivierte Teams mehr integrative Verhandlungsstrategien nutzen und so eher integrative sowie höhere gemeinsame Ergebnisse erreichen (Beersma & De Dreu, 1999, 2002, 2005; De Dreu et al., 2000). Dementgegen zeigen sich Personen, die die eigenen Interessen berücksichtigen, egoistischer (De Dreu & Carnevale, 2003). Ihr Hauptziel ist es, den eigenen Gewinn zu maximieren. Dabei nehmen sie kaum Rücksicht auf das Ergebnis des Gegenübers. Weiter wird die Verhandlung eher als eine Wettbewerbssituation wahrgenommen, wobei der eigene Erfolg weit oben steht. Somit kann gesagt werden, dass Personen, die die eigenen Interessen berücksichtigen eher distributives Verhalten aufzeigen (De Dreu & Carnevale, 2003).

Dynamik einer Verhandlung. Das dritte zentrale Element und Ziel einer Verhandlung auf Teamebene ist die Einigung bezüglich der gegensätzlichen Gegenstände (Pruitt, 1981). Um diese zu erreichen, werden mehrere Zwischenschritte benötigt (Holmes, 1992; Weingart & Olekalns, 2004). Die Dynamik der Verhandlung im Team kann mit Hilfe eines *Phasenmodells* beschrieben werden. Das Phasenmodell geht davon aus, dass sich Verhandlungsprozesse im Laufe der Zeit ändern. Dabei verändern sich auf der sichtbaren Ebene (Manifestation) Kommunikationsmuster im Verlauf der Verhandlung, welche dann Einfluss auf die Ergebnisse einer Verhandlung nehmen (Holmes, 1992; Weingart & Olekalns, 2004). Verhandlungen können in verschiedene Phasen unterteilt werden (z.B. Vetschera, 2013). Dabei bestehen mehrere Phasenmodelle mit unterschiedlicher Anzahl von Phasen (z.B. Preuss & Van Der Wijst, 2017). Die meisten Modelle gehen allerdings auf die drei Hauptphasen von Holmes (1992) zurück (Vetschera, 2013). Holmes (1992) unterteilt die Verhandlung in die drei Phasen (a) *Initiierungsphase*, (b) *Problemlösungsphase* und (c) *Lösungsphase*. In der Initiierungsphase werden Probleme identifiziert und unvereinbare Ziele entdeckt sowie definiert (Adair & Brett, 2005; Holmes, 1992; Reif & Brodbeck, 2014). Saunders (1985) postuliert, dass das Erkennen des Problems die Voraussetzung einer

Verhandlung darstellt. Die tatsächliche Verhandlung wird in der Problemlösungsphase sichtbar (Adair & Brett, 2005; Holmes, 1992; Reif & Brodbeck, 2014; Vetschera, 2013). So werden die Gegenstände, welche in der ersten Phase identifiziert werden, in der zweiten Phase verarbeitet. Dabei werden Informationen ausgetauscht und nach einer Lösung gesucht (Adair & Brett, 2005; Holmes, 1992; Reif & Brodbeck, 2014; Vetschera, 2013). Das Resultat der zweiten Phase, das heisst die Einigung über die Differenzen, wird in der Lösungsphase erzielt (Holmes, 1992). Abbildung 6 zeigt die beschriebenen drei Verhandlungsphasen sowie die dazugehörigen Elemente.

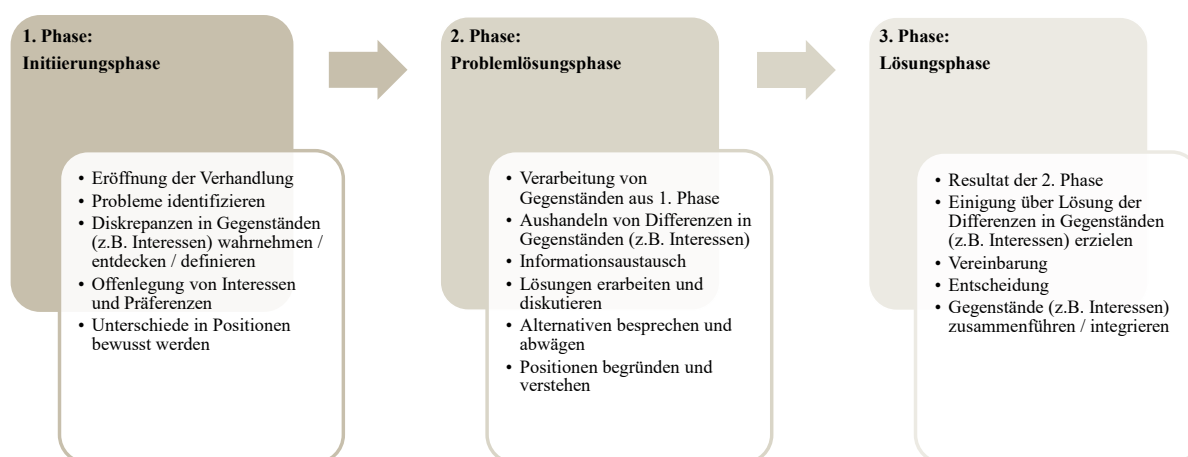


Abbildung 6. Phasenmodell. In Anlehnung an Adair und Brett (2005); Holmes (1992); Preuss und Van Der Wijst (2017); Reif und Brodbeck (2014); Saunders (1985); Vetschera (2013); Weingart und Olekalns (2004).

Schlussfolgerungen zum Konstrukt. Zusammenfassend lassen sich aus dem theoretischen Hintergrund mehrere wichtige Merkmale des Konstrukts Verhandeln auf Teamebene ableiten. Aus der Definition werden die drei zentralen Elemente einer Verhandlung auf Teamebene ersichtlich: (a) Gegenstände (z.B. gegensätzliche Interessen), (b) Manifestation bzw. sichtbare Ebene (z.B. Kommunikation) und (c) Einigung (in Anlehnung an Pruitt, 1981; De Dreu et al., 2000). Die Gegenstände, die in einer Verhandlung im Team ausgehandelt werden, werden aus den Konflikttypen hergeleitet. Hierbei werden vom Interessenskonflikt die Differenzen in Interessen (Ma et al., 2017), vom Prozesskonflikt die Ressourcen sowie die dazugehörigen Gegenstände (Gersick, 1988, 1989; Jehn & Mannix, 2001; Shah & Jehn, 1993) und vom Zielkonflikt die unvereinbaren Ziele sowie die dazugehörigen Gegenstände herauskristallisiert (Cheng et al., 2007; Locke et al., 1994; Slocum et al., 2002). Auch werden die Interessen (Eigeninteressen vs. Fremdinteressen) als Gegenstände aus den Klassifizierungen von Verhandeln und aus Modellen, welche aufgrund der Verhältnisse der Interessen verschiedene Verhaltensmuster in Verhandlungen beschreiben, abgeleitet (z.B. Pruitt & Carnevale, 1993; Thompson, 2015;

siehe Tabelle 2, Spalte Gegenstände).

Die Manifestation und deren Merkmale werden in der Kommunikation im Verhandlungsprozess sichtbar (z.B. Thompson, 2015). Mittels Klassifizierungen von Verhandeln, interaktionsbezogenen Faktoren und Verhandlungsverhalten bzw. Verhandlungsstrategien wird sichtbar, wie die Gegenstände durch die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern ausgehandelt werden (Pruitt, 1983; Pruitt & Carnevale, 1993; Pruitt & Rubin, 1986; Rhoades & Carnevale, 1999; Rubin et al., 1994; Thomas, 1992; Thompson, 2015). Durch die Berücksichtigung der Dynamik von Verhandlungen wird der Verhandlungsprozess in einzelne Phasen zerlegt, wobei sichtbar wird, wie sich die Kommunikation (d.h. Manifestation) verändert, bis das Ziel der Einigung erreicht wird (z.B. Holmes, 1992). Somit wird die Manifestation und die damit verbundene Einigung von der Klassifizierung von Verhandeln, den interaktionsbezogenen Faktoren, den Interessen und deren Verhältnissen als Gegenstände und der Dynamik einer Verhandlung abgeleitet (siehe Tabelle 2, Spalte Manifestation).

Tabelle 2
Gegenstände und Manifestation von Verhandeln auf Teamebene

Gegenstände	Manifestation
<ul style="list-style-type: none"> • Klassifizierung von Verhandeln / Verhandlungsstrategien / Interessen und deren Verhältnisse <ul style="list-style-type: none"> • Eigeninteressen vs. Fremdinteressen 	<ul style="list-style-type: none"> • Klassifizierung von Verhandeln / Verhandlungsstrategien / Interessen und deren Verhältnisse / Interaktionsbezogene Faktoren eingliedert in Dynamik einer Verhandlung
<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstände bei Interessenskonflikte <ul style="list-style-type: none"> • Interessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Manifestation bezüglich Gegenstände in Phase 1, Initiierungsphase: <ul style="list-style-type: none"> • Benennen • Offenlegen • Kommunizieren • Entdecken • Identifizieren • Wahrnehmen • Definieren
<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstände bei Prozesskonflikte <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsabläufe • Aufgabenverteilung • Zeitmanagement • Verantwortlichkeiten • Ressourcenverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Manifestation bezüglich Gegenstände in Phase 2, Problemlösungsphase <ul style="list-style-type: none"> • Informationen austauschen • Alternativen besprechen und abwägen • Lösungen suchen und diskutieren • Positionen begründen und verstehen
<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstände bei Zielkonflikte <ul style="list-style-type: none"> • Ziele <ul style="list-style-type: none"> • Unvereinbare Ziele zwischen Teammitgliedern • Unvereinbare Ziele in Bezug auf Aufgaben • Unvereinbare Ziele aufgrund von knappen Ressourcen 	

Gegenstände	Manifestation
	<ul style="list-style-type: none"> • Manifestation bezüglich Gegenstände in Phase 3, Lösungsphase <ul style="list-style-type: none"> • zusammenführen • integrieren • Einigung • Entscheidung • Vereinbarung

Anmerkungen. In Anlehnung an Adair und Brett (2005); Beersma und De Dreu (1999, 2002, 2005); Cheng et al. (2007); De Dreu et al. (2000); De Dreu et al. (2001); De Dreu und Carnevale (2003); De Dreu und Gelfand (2008); Ebert (2019); Gersick (1988, 1989); Gold und Rietmann (2009); Holmes (1992); Hyder et al. (2000); Jamieson und Thoma (1974); Jehn et al. (2008); Jehn und Mannix (2001); Kilmann und Thomas (1975, 1977); Locke et al. (1994); Ma et al. (2017); MacKenzie et al. (2011); Marks et al. (2001); Melchior (2008); Olekalns et al. (2008); Olekalns und Smith (2000, 2003, 2005); Oore et al. (2015); Preuss und Van Der Wijst (2017); Pruitt (1981, 1983); Pruitt und Carnevale (1993); Pruitt und Rubin (1986); Rahim (1983, 2002); Reif und Brodbeck (2014); Rhoades und Carnevale (1999); Rubin et al. (1994); Saunders (1985); Shah und Jehn (1993); Slocum et al. (2002); Solga (2014); Thomas (1992); Thompson (2015); Van der Vliert (1997); Vetschera (2013); Vollmer und Vetter (2018); Weingart et al. (2007); Weingart und Olekalns (2004)

Teamprozessfaktor zwischen Input und Output. Auf das IPO-Modell bezogen werden die drei Konflikttypen Interessenkonflikt, Prozesskonflikt und Zielkonflikt als Input-Variablen, welche die Output-Variablen Teamleistung und Teamzufriedenheit beeinflussen, beschrieben. Diese Beziehung kann dann über den Teamprozessfaktor Verhandeln auf Teamebene beeinflusst werden (Melchior, 2008; Oore et al., 2015; Solga, 2014; Vollmer & Vetter, 2018; de Wit et al., 2012). Bei den genannten Konflikttypen werden Differenzen in Interessen, Ressourcen und Zielen ausgehandelt. Somit beziehen sich Verhandlungen auf Teamebene vor allem auf diese Konflikttypen (De Dreu & Gelfand, 2008; Ebert, 2019; Gold & Rietmann, 2009; Melchior, 2008; Vollmer & Vetter, 2018). Beispielsweise haben Prozesskonflikte einen negativen Einfluss auf die Teamleistung sowie Teamzufriedenheit (Melchior, 2008; de Wit et al., 2012). Greer, Jehn und Mannix (2008) postulieren, dass bei Teams, die bereits zu Beginn Prozesskonflikte haben, Beziehungskonflikte und Aufgabenkonflikte wahrscheinlicher sind. Verhandlungen auf Teamebene werden als Teil der Teamprozesse gesehen, wobei sie für die Konfliktlösung im Team benötigt werden (Beersma & De Dreu, 1999, 2005; Kaufman, 2015; Oore et al., 2015; Rahim, 2002). Mittels Verhandeln auf Teamebene kann über die Prozesse diskutiert werden, womit sich Konflikte verringern lassen (Greer et al., 2008; Melchior, 2008). Darüber hinaus haben Verhandlungen den Zweck der Einigung im Team bezüglich gegensätzlicher Ziele, Interessen und Ressourcen (De Dreu & Gelfand, 2008; Ebert, 2019; Gold & Rietmann, 2009). So wirkt sich Verhandeln auf Teamebene positiv auf die Teamleistung und Teamzufriedenheit aus (Beersma & De Dreu, 2005; Melchior, 2008). Folglich wird Verhandeln auf Teamebene als

relevanter Teamprozessfaktor zwischen den Input-Variablen Interessenkonflikt, Prozesskonflikt und Zielkonflikt sowie den Output-Variablen Teamleistung und Teamzufriedenheit gesehen (Melchior, 2008; Oore et al., 2015; Solga, 2014; Vollmer & Vetter, 2018; de Wit et al., 2012; siehe Abbildung 7).

Verhandeln auf Teamebene hängt mit der Emotionsregulation auf Teamebene sowie dem offenen Diskurs zusammen (z.B. Bradley et al., 2015; Oore et al., 2015). So führt effektivere Emotionsregulation auf Teamebene zu höheren Verhandlungsergebnissen im Team (Sharma et al., 2020; Yang & Mossholder, 2004). Darüber hinaus kann der offene Diskurs im Team als Teil der Verhandlung auf Teamebene gesehen werden, da bei beiden Teamprozessfaktoren Teammitglieder offen Informationen über Meinungsverschiedenheiten austauschen (Bradley et al., 2015; De Dreu & Carnevale, 2003; Olekalns et al., 2008; Olekalns & Smith, 2000, 2003; Solga, 2014; Thompson, 2015; Tjosvold et al., 2006; Vollmer & Wehner, 2010).

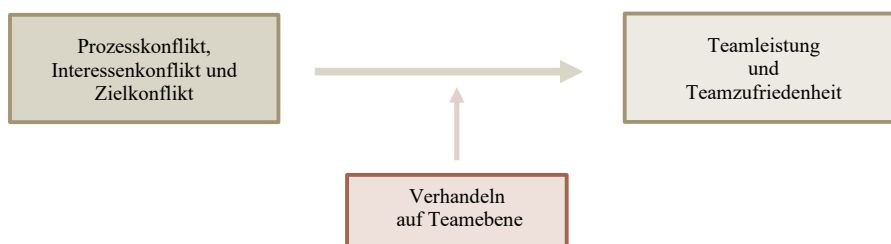


Abbildung 7. Einfluss von Verhandeln auf Teamebene auf die Beziehung von Prozess-, Interessen- sowie Zielkonflikt und Teamleistung sowie Teamzufriedenheit. In Anlehnung Melchior, (2008); Oore et al. (2015); Solga (2014); Vollmer und Vetter (2018); de Wit et al. (2012).

Methoden

Im vorliegenden Kapitel wird auf die Untersuchungsmethoden zur Beantwortung der Fragestellungen eingegangen. Zunächst wird das Forschungsdesign beschrieben. Im Anschluss folgt das methodische Vorgehen der Skalenentwicklung für die Konstrukte Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene. Abschliessend wird die Skalenevaluation beschrieben, wobei die Datenerhebung und Datenauswertung erläutert werden.

Forschungsdesign

Um die Fragestellungen (siehe Kapitel Fragestellungen und Aufbau der Arbeit) ausführlich zu beantworten, wurden für die Konstrukte Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene zwei Skalen entwickelt. Für die Messung von Emotionsregulation auf Teamebene liegt eine bestehende englische Skala von Curşeu et al. (2012) vor, welche gute Werte bezüglich der Gütekriterien aufweist (van den Berg et al., 2014; Curşeu et al., 2012). Aus diesem Grund wurde die Skala Emotionsregulation auf Teamebene von Curşeu et al. (2012) in dieser Arbeit in die deutsche Sprache übersetzt und anschliessend evaluiert. Die Skala wurde in Anlehnung an die TRAPD Methodik von Harkness (2003) mittels folgender Schritte übersetzt: (a) Erste Übersetzung, (b) Synthese der Übersetzungen, (c) Rückübersetzung, (d) Prüfung Expertinnen und Experten, (e) Anpassung Zeitform, (f) Pretest und (g) Skalenevaluation. Beim Konstrukt Verhandeln auf Teamebene wurde keine existierende Skala gefunden, die das Konstrukt auf Teamebene misst. Daher wurde sie von Grund auf entwickelt und anschliessend ebenfalls evaluiert. Die Skala wurde mittels folgender vier Schritte in Anlehnung an das methodische Vorgehen von MacKenzie et al. (2011) entwickelt: (a) Konzeptualisierung, (b) Erstellung Skala, (c) Pretest und (d) Skalenevaluation. Bei der Evaluation wurden die Skalen auf die drei Hauptgütekriterien (a) Objektivität, (b) Reliabilität und (c) Validität geprüft (Moosbrugger & Kelava, 2012). Objektivität wird erreicht, wenn die Ergebnisse eines Tests unabhängig von der untersuchenden Person sind (Bühner, 2021). Durch die Onlinebefragung ist das Kriterium der Objektivität einfach zu erfüllen, da hierbei keine direkte Interaktion mit den Forschenden stattfindet (Föhl & Friedrich, 2022). Dennoch muss darauf geachtet werden, dass alle Teilnehmenden dieselbe Instruktion erhalten (Bühner, 2021). Die Beschreibung der Instruktion zur Datenerhebung befindet sich im Kapitel Datenerhebung Reliabilität beschreibt die Zuverlässigkeit bzw. Genauigkeit der Messung eines Konstrukts (Moosbrugger & Kelava, 2012). Auf die Reliabilität wird im Kapitel Itemanalysen und im

Kapitel Faktorenanalysen eingegangen. Von Validität wird gesprochen, wenn eine Skala das misst, was sie messen soll (Moosbrugger & Kelava, 2012). Validität wird in (a) Inhaltsvalidität, (b) Konstruktvalidität und (c) Kriteriumsvalidität unterteilt. Inhaltsvalidität beschreibt, inwieweit eine Skala oder ein Item das zu messende Konstrukt repräsentativ erfasst (Moosbrugger & Kelava, 2012). Die Prüfung der Inhaltsvalidität wird im Kapitel Bewertung Inhaltsvalidität beschrieben. Die Konstruktvalidität beschäftigt sich damit, ob von den Items einer Skala auf die Ausprägung des zu messenden Konstrukts geschlossen werden kann. Dabei wird zwischen der faktoriellen-, konvergenten- und diskriminanten (divergenten) Validität unterschieden (Bühner, 2021; Moosbrugger & Kelava, 2012). Das Vorgehen zur Überprüfung der Faktoriellen Validität wird im Kapitel Faktorenanalysen und das zur Überprüfung der diskriminanten Validität im Kapitel Diskriminante Validität beschrieben. Wenn das Verhalten einer Person innerhalb der Testsituation auf das Verhalten ausserhalb schliessen lässt, so wird von der Kriteriumsvalidität gesprochen (Moosbrugger & Kelava, 2012). Auf die konvergente Validität und Kriteriumsvalidität wird in der vorliegenden Arbeit aufgrund der Datenlage und zeitlichen Beschränkung nicht näher eingegangen.

Eine Zusammenfassung der Methodik befindet sich in der Abbildung 8. Nachfolgend werden die einzelnen Schritte für die Skalenentwicklung der Emotionsregulation auf Teamebene (siehe Kapitel Skalenentwicklung Emotionsregulation auf Teamebene) sowie Verhandeln auf Teamebene (siehe Kapitel Skalenentwicklung Verhandeln auf Teamebene) erläutert. Zum Schluss wird auf die Validierung der Skalen eingegangen. Diese beruht auf quantitativen Methoden, weshalb Daten von Teams mittels Online-Fragebogen erhoben wurden. Das Vorgehen hierzu befindet sich im Kapitel Datenerhebung und Auswertung.

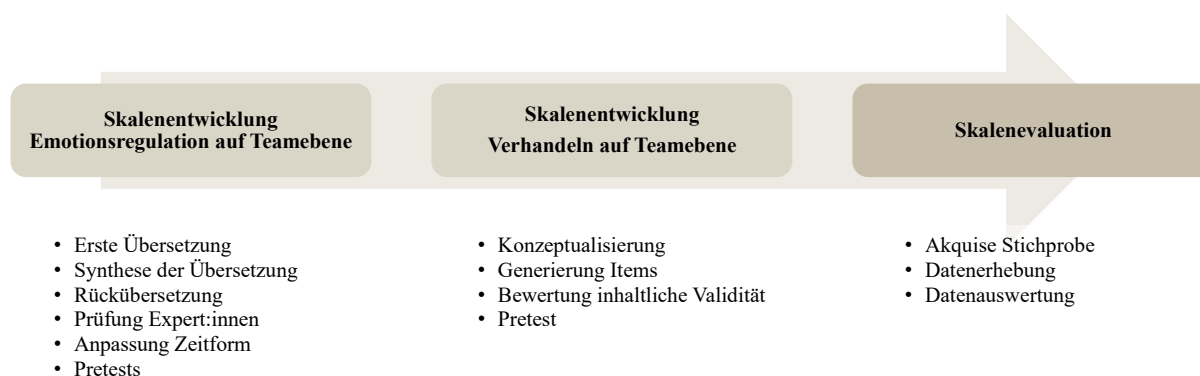


Abbildung 8. Forschungsdesign. (Eigene Darstellung).

Skalenentwicklung Emotionsregulation auf Teamebene

Die Skala Emotionsregulation auf Teamebene von Curşeu et al. (2012) wurde in Anlehnung an die TRAPD Methodik von Harkness (2003) übersetzt. Es wurden folgende sieben Schritte vorgenommen (siehe Abbildung 9).



Abbildung 9. Skalenentwicklung Emotionsregulation auf Teamebene. In Anlehnung an Beaton et al. (2000) und Harkness (2003).

Schritt 1: Erste Übersetzung. In einem ersten Schritt wurden die Items sowie die Ratingskala der englischen Skala von vier Übersetzerinnen und Übersetzer ins Deutsche übersetzt. Diese hatten entsprechend den Anforderungen von Beaton, Bombardier, Guillemin und Ferraz (2000) verschiedene Hintergründe: Zwei Personen hatten einen psychologischen Hintergrund und kannten sich mit dem Konstrukt Emotionsregulation aus. Die anderen zwei Personen hatten weder einen psychologischen Hintergrund noch vertieftes Wissen über das Konstrukt und wurden auch nicht vorgängig darüber informiert. Durch die Wahl von mehreren Personen können die Übersetzungen verglichen werden und Diskrepanzen festgestellt werden. Auch werden durch das Berücksichtigen verschiedener Hintergründe unterschiedliche Perspektiven für die Interpretation des Originals einbezogen (Beaton et al., 2000). Alle Übersetzerinnen und Übersetzer sprachen Deutsch als Muttersprache und

verfügten über sehr gute Englischkenntnisse. Die Übersetzerinnen und Übersetzer erhielten ein Dokument (siehe Anhang A), das ihren Arbeitsauftrag beschrieb sowie die originale Skala enthielt. Sie wurden angehalten, mit der Übersetzung möglichst nicht vom Original abzuweichen sowie auf eine gute und verständliche Wortflüssigkeit zu achten. Weiter mussten sie Überlegungen und Begründungen notieren, um auf schwierige Formulierungen oder Unklarheiten hinzuweisen.

Schritt 2: Synthese der Übersetzungen. Im zweiten Schritt wurden in einem Online-Meeting über Zoom alle übersetzten Versionen aus Schritt eins gesichtet sowie besprochen. Dabei haben alle vier Übersetzerinnen und Übersetzer und zusätzlich eine Beobachterin, welche den Prozess protokollierte, teilgenommen. Ziel dieser Diskussion war es, einen Konsens bezüglich der unterschiedlichen Übersetzungen zu finden und gemeinsam eine erste deutsche Version der Skala zu erarbeiten. Dabei galten die Kriterien von Hambleton und Zenisky (2011), welche bei der Übersetzung einer Skala zu überprüfen sind, als Orientierung (siehe Anhang A). Es wurde insbesondere darauf geachtet, dass (a) die Aussagen hinsichtlich ihrer Bedeutung in beiden Sprachen gleich oder sehr ähnlich sind, (b) die grammatikalische Struktur in beiden Fassungen ähnlich ist und (c) beide Fassungen hinsichtlich der sprachlichen Komplexität sehr ähnlich sind. Der Prozess wurde von der Beobachterin schriftlich festgehalten. Dabei notierte sie angesprochene Punkte, Probleme und deren Lösungen. Die Dokumentation des zweiten Schritts ist im Anhang A aufgeführt.

Schritt 3: Rückübersetzung. Im dritten Schritt wurde die erarbeitete übersetzte Version der Skala von zwei weiteren Übersetzerinnen zurück in die englische Sprache übersetzt. Dieser Schritt dient zur Sicherstellung, dass die übersetzte Version denselben Inhalt der Items wiedergibt wie die Originalversion und soll unklare Formulierungen sowie konzeptionelle Fehler in der Übersetzung aufzeigen (Beaton et al., 2000). Die beiden Übersetzerinnen entsprachen hinsichtlich ihres Hintergrunds den Anforderungen von Beaton et al. (2000). Die Muttersprache der beiden Übersetzerinnen war Englisch und Deutsch, beide hatten kaum Kenntnisse vom Konstrukt und kannten die Originalskala nicht. Auch sie erhielten ein Dokument (siehe Anhang A), worin sie ihren Auftrag sowie die übersetzte Version der Skala erhielten. Die Übersetzerinnen wurden gebeten, die Skala so zu übersetzen, dass sie in beiden Sprachen sinngemäss gleich oder sehr ähnlich ist. Dabei sollten sie auf eine gute und verständliche Wortflüssigkeit achten. Auch hier wurden ihre Überlegungen und Begründungen in einer separaten Spalte festgehalten (siehe Anhang A).

Schritt 4: Prüfung Expertinnen und Experten. Beaton et al. (2000) empfehlen in einem vierten Schritt alle übersetzten Versionen von einem Expertinnen- und Expertenkomitee prüfen zu lassen. Als Expertinnen und Experten werden Personen mit einem spezifischen und professionellen Erfahrungswissen verstanden (Flick, 2017). Das Komitee sollte aus Expertinnen und Experten im Bereich der Methodik, Sprache, Kultur, Psychologie sowie den beteiligten Übersetzerinnen und Übersetzer bestehen (Beaton et al., 2000). Die Aufgabe des Komitees besteht darin, alle Übersetzungen zu prüfen sowie bei Uneinigkeiten einen Konsens zu erzielen (Beaton et al., 2000; Hambleton & Zenisky, 2011). Dabei soll die (a) Semantische Äquivalenz (z.B. gleiche Bedeutung der Begriffe), (b) Idiomatic Äquivalenz (z.B. gleichwertige Bedeutung Umgangssprachlicher Ausdrücke), (c) Konzeptionelle Äquivalenz (z.B. Bedeutung des Konzepts eines Begriffs) sowie (d) Äquivalenz der Erfahrungen (z.B. gleiche Erfahrung im Alltag), geprüft werden. Alle Expertinnen und Experten erhalten hierzu die Originalskala sowie alle übersetzten Versionen der Skalen inklusive deren Überlegungen und Begründungen (Beaton et al., 2000; Hambleton & Zenisky, 2011).

Die Prüfung der Skala wurde von den Expertinnen und Experten einzeln durchgeführt, da kein passender Termin für eine gemeinsame Prüfung gefunden werden konnte. Eine erste Überprüfung erfolgte von einer Expertin im Bereich der Methodik. Diese Expertin hatte die Aufgabe, das durchgeführte Vorgehen hinsichtlich der Übersetzung der Skala zu prüfen. Es handelte sich hierbei um eine Soziologin, welche in der Forschung arbeitete und bereits Erfahrungen mit der Methodik der Skalenübersetzung sammeln konnte. Sie bestätigte, dass das durchgeführte methodische Vorgehen der Literatur entspricht. Zudem wies sie darauf hin, dass auch das Expertinnen- und Expertenkomitee die Prüfung dokumentieren sollte, damit die Entscheidungen nachvollzogen werden können.

Danach wurden in einem zweiten Schritt alle Versionen der Skala von einer Sprachexpertin überprüft. Die Sprachexpertin wurde über die Plattform Fiverr (2023) rekrutiert. Sie studiert aktuell Anglistik mit dem Schwerpunkt Übersetzung und arbeitet nebenbei als freiberufliche Übersetzerin. Sowohl Deutsch als auch Englisch gehören zu ihrer Muttersprache. Die Sprachexpertin erhielt den Auftrag, alle Versionen der Skala zu sichten und diese auf ihre Richtigkeit zu prüfen. Auch wurden alle suboptimalen Entscheidungen erläutert sowie allfällige Vorschläge für die Anpassungen notiert. Ein spezifisches Augenmerk wurde auf Ähnlichkeit der Aussagen zwischen der originalen und der übersetzten Skala hinsichtlich der Sprache, wie beispielsweise umgangssprachliche

Ausdrücke, Redewendungen, Komplexität, Verständlichkeit und Grammatik gelegt. Aufgrund der Rückmeldung der Sprachexpertin wurden hauptsächlich Anpassungen bezüglich der Satzstellung vorgenommen. Auch wurden gewisse Begriffe verändert, z.B. wurde „complimented“ im Item ER 5 mit dem deutschen Begriff „loben“ ersetzt, da „Komplimente machen“ zwar im englischen Kontext funktioniert, allerdings in der deutschen Sprache unpassend ist (siehe Anhang A).

Nach der sprachlichen Prüfung wurden alle Versionen der Skala von einer Arbeits- und Organisationspsychologin, welche unter anderem Expertise im Bereich der Konfliktmoderation und des Teamcoachings aufweist, geprüft. Sie wird als Expertin hinsichtlich der Emotionsregulation auf Teamebene angesehen. Sie erhielt denselben Auftrag bezüglich der Prüfung und schriftlichen Erläuterung aller Versionen der Skala wie die Sprachexpertin. Sie sollte jedoch vor allem auf folgende Punkte achten: (a) Äquivalenz der Erfahrungen (b) semantische Ähnlichkeit der Begriffe und des Konstrukts beider Fassungen, (c) Ähnlichkeit des Abstraktionsniveaus der Aussagen in beiden Fassungen. Die Arbeits- und Organisationspsychologin stimmte in allen Aussagen mit der Sprachexpertin überein (siehe Anhang A).

Zum Schluss wurden alle Versionen der Skala von einem Experten hinsichtlich kultureller Einflüsse überprüft. Die englische Originalskala wurde von einer niederländischen Autorenschaft erstellt und mittels einer Stichprobe von Studierenden in einer niederländischen Universität evaluiert (Curşeu et al., 2012). Damit ist die Zielkultur der ursprünglichen, englischen Skala die niederländische, während die Zielkultur der übersetzten, deutschen Skala die deutschsprachige bzw. schweizerische ist. So soll geprüft werden, ob kulturelle Unterschiede beim Verständnis und Beantworten der Frage einen Einfluss haben könnten (Beaton et al., 2000; Hambleton & Zenisky, 2011). Der Experte stammt aus den Niederlanden und wuchs mit beiden Kulturen (Niederlande, Schweiz) auf. Er gab Deutsch und Englisch als seine Muttersprache an. Der Experte erhielt ebenfalls denselben Auftrag bezüglich der Prüfung und schriftlichen Erläuterung aller Versionen der Skala wie die anderen Expertinnen. Dabei achtete er insbesondere auf folgende Kriterien: (a) Vorhandensein möglicher kultureller Unterschiede, die sich auf das Antwortverhalten auswirken können, (b) angemessene Übersetzungsanpassung der Begriffe und Aussagen an das kulturelle Umfeld und (c) Vorhandensein von Begriffen oder Aussagen, die in den jeweiligen Kulturen unterschiedliche Bedeutungen haben. Auch der Kulturexperte stimmte bei den Anpassungen mit den anderen Expertinnen überein (siehe Anhang A).

Schritt 5: Anpassung Zeitform. Die deutsche Skala Emotionsregulation auf Teamebene soll ein stabiles Konstrukt messen. Das heisst, es sollte nicht nur den Einzelfall betrachten, sondern das allgemeine und generelle Geschehen im Team gemessen werden. Demnach wurde die übersetzte deutsche Version der Skala in einem fünften Schritt hinsichtlich der Zeitform angepasst. Deshalb wurde sie aus der Vergangenheitsform in die Gegenwartsform übertragen und von einer Deutschlehrerin überprüft (siehe Anhang A).

Schritt 6: Pretests. Gemäss Beaton et al. (2000) soll die vorläufige Version der übersetzten Skala mit Probanden aus dem Zielumfeld überprüft werden. Konkret empfehlen Willis et al. (2010) hierzu kognitive Interviews als Pretests beim Übersetzungsprozess gemäss TRAPD Methodik von Harkness (2003). Willis (2005) beschreibt die Methode der *Think-Alouds* als kognitive Interviews. Dabei liest die interviewende Person die Items laut vor und bittet die befragte Person laut zu denken. Durch den verbalen Gedankenstrom der befragten Person können die Prozesse zur Antwortfindung nachvollzogen werden. Dabei ist das Ziel, Problemstellungen und Ungenauigkeiten der Items sichtbar zu machen sowie diese in einem nächsten Schritt anzupassen. Für diese Arbeit wurden Think-Alouds mit fünf Personen durchgeführt, was der Empfehlung von Willis (2005) entspricht. Die befragten Personen arbeiten in einem Team, welches aus mindestens drei Teammitgliedern besteht und sind in einer Organisation tätig. Durch die Auswertung der kognitiven Interviews wurde lediglich eine Anpassung im ersten Item vorgenommen (siehe Tabelle 3). Die vollständige Auswertung der kognitiven Interviews befindet sich im Anhang A.

Tabelle 3
Auswertung Think-Alouds Skala Emotionsregulation

Item	Vorläufige deutsche Version der Skala	Anpassung durch kognitive Interviews	Begründung
ER 1	Manchmal wird Kritik geäussert, ohne dabei Rücksicht auf die Gefühle anderer zu nehmen.	Manchmal wird im Team Kritik geäussert, ohne dabei Rücksicht auf die Gefühle anderer zu nehmen.	Ist das einzige Item, in dem nicht auf das Team verwiesen wird. In allen anderen sechs Items wird mit den Begriffen „Team“ oder „wir“ das Team impliziert.

Anmerkungen. ER = Emotionsregulation auf Teamebene.

Schritt 7: Skalenevaluation. Der letzte Schritt beinhaltet die Skalenevaluation der übersetzten Version der Skala Emotionsregulation auf Teamebene (siehe Tabelle 4). Das Ziel der Skalenevaluation ist die Prüfung der Gütekriterien der Skala (z.B. Bühner, 2011). Dafür wurden auf Item-Ebene Trennschärfe und interne Konsistenz und auf Skalen-Ebene Reliabilität und Validität mittels Faktorenanalysen geprüft. Der Schritt der Skalenevaluation wird im Kapitel Datenerhebung und Auswertung detaillierter beschrieben.

Tabelle 4
Skala Emotionsregulation

Item	Originale Skala	Vorläufige deutsche Version der Skala
ER 1	Criticism was sometimes thrown without consideration for people’s feelings.	Manchmal wird im Team Kritik geäußert, ohne dabei Rücksicht auf die Gefühle anderer zu nehmen.
ER 2	We made each other feel better when we were down.	Wir bauen uns gegenseitig auf, wenn wir niedergeschlagen sind.
ER 3	It was difficult to calm down quickly when we got mad at each other.	Es fällt uns schwer, uns schnell zu beruhigen, wenn wir wütend aufeinander sind.
ER 4	The group was generally able to influence how individual members felt.	Das Team ist im Allgemeinen in der Lage zu beeinflussen, wie sich einzelne Mitglieder fühlen.
ER 5	We complimented each other when we did something well.	Wir loben uns gegenseitig, wenn wir gute Arbeit leisten.
ER 6	We generally exercised good control over our emotions.	Wir haben unsere Emotionen im Allgemeinen gut unter Kontrolle.
ER 7	When we experienced positive emotions, we knew how to make them last.	Wenn wir positive Emotionen erleben, wissen wir, wie wir diese aufrechterhalten können.
Ratingskala ER 1- ER 7	five-point Likert scale: from <i>strongly disagree</i> (1) to <i>strongly agree</i> (5)	fünfstufige Likert-Skala: von <i>stimme überhaupt nicht zu</i> (1) bis <i>stimme voll und ganz zu</i> (5)

Anmerkungen. ER = Emotionsregulation auf Teamebene. Linke Spalte (Originale Skala) aus Task and relationship conflict in short-term and long-term groups: The critical role of emotion regulation von Curşeu et al. (2012, S. 101).

Skalenentwicklung Verhandeln auf Teamebene

Die Skalenentwicklung für das Konstrukt Verhandeln auf Teamebene wurde in Anlehnung an das methodische Vorgehen von MacKenzie et al. (2011) erstellt. Es wurden folgende vier Hauptschritte vorgenommen (siehe Abbildung 10).

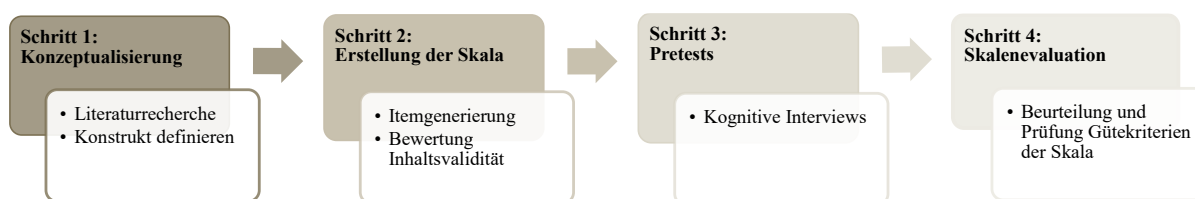


Abbildung 10. Skalenentwicklung Verhandeln auf Teamebene. In Anlehnung an MacKenzie et al. (2011).

Schritt 1: Konzeptualisierung. Der erste Schritt einer Skalenentwicklung und -validierung beinhaltet die Konzeptualisierung des Konstrukts (MacKenzie et al., 2011). Dafür wurde in einem ersten Schritt eine systematische Literaturrecherche durchgeführt, um den Forschungsstand aufzubereiten und das Konstrukt Verhandeln auf Teamebene zu konzeptualisieren. Die Literaturrecherche erfolgte zwischen November 2022 und Februar 2023 mittels vordefinierter Schlagwörter (siehe Anhang B) in den Datenbanken Psyn dex (2023), PsycInfo (2023), Swiscovery (2023), und Google Scholar (2023). Dabei wurden

wissenschaftliche Artikel und Fachbücher gesichtet. Anhand dieser Recherche wurde eine Dokumentation über das Konstrukt erstellt. Davon abgeleitet wurde zuerst dargestellt, wie das Konstrukt definiert wird (siehe Tabelle 1 in Kapitel Definitionen). Danach wurde die *konzeptuelle Domäne* spezifiziert. Nach MacKenzie et al. (2011) ist dabei die *Art der zu erfassenden Eigenschaft* (property), die das Konstrukt repräsentiert (z.B. Verhalten, Kognition), sowie die *Entität* (entity) bzw. das Objekt, auf das sich das Konstrukt bezieht (z.B. Team, Person), wichtig. Abschliessend folgte die Beschreibung der konzeptuellen Themen, wobei die *Charakteristika*, die *Stabilität* sowie die *Dimensionalität des Konstrukts* aufgeführt wurden. Dabei sollen grundlegende Charakteristika erarbeitet werden, die notwendig und ausreichend sind, um ein Exemplar des Konstrukts darzustellen (MacKenzie et al., 2011). Weiter wurde in Anlehnung an den DUTCH Test von De Dreu et al. (2001) die Stabilität des Konstrukts bestimmt. MacKenzie et al. (2011) postulieren, dass nach der sorgfältigen Definition des Konstrukts die Bewertung der Dimensionalität erfolgt. Dabei soll bestimmt werden, inwiefern das Konstrukt über Unterdimensionen verfügt. Wenn die wesentlichen Charakteristika des Konstrukts keine einzigartigen Aspekte aufweisen und deren Eliminierung die konzeptuelle Domäne nicht einschränken würde, wird das Konstrukt als eindimensional eingestuft. Am Ende der Konzeptualisierung erfolgt eine möglichst genaue Definition des Konstrukts (MacKenzie et al., 2011). Tabelle 5 beinhaltet die Ergebnisse der Konzeptualisierung, die von der beschriebenen Theorie von Verhandeln auf Teamebene (siehe Kapitel Verhandeln auf Teamebene) abgeleitet wurden.

Tabelle 5
Konzeptualisierung für das Konstrukt Verhandeln auf Teamebene

Konzeptuelles Thema	Beschreibung / Ergebnis
Art der zu erfassenden Eigenschaft (property)	<ul style="list-style-type: none"> • Verhalten während Verhandlung (Verhaltensaspekt)
Entität (entity)	<ul style="list-style-type: none"> • Das Team
Charakteristika	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibt Verhalten des Teams bei Verhandlung im Team • Beschreibt Teil einer Entscheidungsfindung im Team • Beschreibt Teil des Konfliktverhaltens des Teams • Beschreibt Teil des Konfliktlösungsprozess • Enthält Soziale Interaktion, Kommunikation • Beschreibt, inwiefern die Differenzen in den Gegenständen zusammengeführt werden (z.B. Integration, Kompromisse) • Bezieht sich auf folgende Gegenstände aus jeweiligen Konflikttypen: <ul style="list-style-type: none"> • Gegenstände bei Interessenskonflikten • Interessen (Kerngegenstand)

Konzeptuelles Thema	Beschreibung / Ergebnis
	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstände bei Prozesskonflikten <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen (Kerngegenstand) <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenverteilung, Zeitmanagement, Verantwortlichkeiten, Ressourcenverteilung, Arbeitsabläufe • Gegenstände bei Zielkonflikten <ul style="list-style-type: none"> • Ziele (Kerngegenstand) <ul style="list-style-type: none"> • Unvereinbare Ziele zwischen Teammitgliedern, in Bezug auf Aufgaben oder aufgrund von knappen Ressourcen • Beinhaltet die drei Hauptphasen einer Verhandlung: <ul style="list-style-type: none"> • Initiierungsphase (Differenzen in Gegenstände identifizieren) • Problemlösungsphase (Gegenstände aushandeln, d.h. verschiedene Lösungen suchen und abwägen) • Lösungsphase (Einigung / Entscheidung) • Enthält Kommunikation (Manifestation), durch die auf Verhaltensebene aufgezeigt wird, wie Gegenstände ausgehandelt werden <ul style="list-style-type: none"> • Schlüsselbegriffe der Kommunikation bezüglich Gegenstände in Phase 1, Initiierungsphase: <ul style="list-style-type: none"> • benennen, offenlegen, kommunizieren, entdecken, identifizieren, wahrnehmen, definieren, ansprechen, äussern • Schlüsselbegriffe der Kommunikation bezüglich Gegenstände in Phase 2, Problemlösungsphase <ul style="list-style-type: none"> • Informationen austauschen, Alternativen besprechen und abwägen, Lösungen suchen und diskutieren, Positionen begründen, nach Gründen fragen und verstehen • Schlüsselbegriffe der Kommunikation bezüglich Gegenstände in Phase 3, Lösungsphase <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenführen, integrieren, in Einklang bringen, festlegen, Einigung, Entscheidung, Vereinbarung
Stabilität	<ul style="list-style-type: none"> • Stabil über Zeit und Situation
Dimensionalität	<ul style="list-style-type: none"> • Eindimensional (Verhaltensaspekt von Verhandeln im Team)
Definition	<ul style="list-style-type: none"> • Verhandeln auf Teamebene beschreibt die Kommunikation zwischen zwei oder mehr Teammitgliedern mit unterschiedlichen Interessen, mit dem Ziel eine Einigung zu erreichen.

Anmerkungen. In Anlehnung an Adair und Brett (2005); Beersma und De Dreu (1999, 2002, 2005); Cheng et al. (2007); De Dreu et al. (2000); De Dreu et al. (2001); De Dreu und Carnevale (2003); De Dreu und Gelfand (2008); Ebert (2019); Gersick (1988, 1989); Gold und Rietmann (2009); Holmes (1992); Hyder et al. (2000); Jamieson und Thoma (1974); Jehn et al. (2008); Jehn und Mannix (2001); Kilmann und Thomas (1975, 1977); Locke et al. (1994); Ma et al. (2017); MacKenzie et al. (2011); Marks et al. (2001); Melchior (2008); Olekalns et al. (2008); Olekalns und Smith (2000, 2003, 2005); Oore et al. (2015); Preuss und Van Der Wijst (2017); Pruitt (1981, 1983); Pruitt und Carnevale (1993); Pruitt und Rubin (1986); Rahim (1983, 2002); Reif und Brodbeck (2014); Rhoades und Carnevale (1999); Rubin et al. (1994); Saunders (1985); Shah und Jehn (1993); Slocum et al. (2002); Solga (2014); Thomas (1992); Thompson (2015); Van der Vliert (1997); Vetschera (2013); Vollmer und Vetter (2018); Weingart et al. (2007); Weingart und Olekalns (2004).

Schritt 2: Erstellung der Skala. Die Erstellung der Skala beinhaltete zwei Schritte.

Zum einen wurden Items zur Darstellung des Konstrukts eruiert und zum anderen wurde die erstellte Skala auf ihre inhaltliche Validität geprüft.

Itemgenerierung. Zur Itemgenerierung sollen aufgrund der Konzeptionalisierung Items zur Darstellung des Konstrukts entwickelt werden. Dabei ist das Ziel, alle wesentlichen Aspekte der konzeptionellen Domäne des Konstrukts zu erfassen (MacKenzie et al., 2011). Anhand der Konzeptualisierung und deren Dokumentation (siehe Kapitel Verhandeln auf Teamebene und Kapitel Schritt 1: Konzeptualisierung) wurde eine Liste konzipiert, mittels welcher Items erstellt, geprüft, angepasst und gestrichen wurden. Dabei beinhaltet diese Liste folgende Aspekte des Konstrukts, die die Items abdecken sollen: Der erste Aspekt ist die Art der zu erfassenden Eigenschaft. Damit beziehen sich die Items auf das Verhalten. Der zweite Aspekt ist die Entität. Damit beziehen sich die Items auf das Team. Somit wurden in Anlehnung an das referent-shift consensus model (Referenten-Verschiebungskonsensmodell) von Chan (1998) die Items inhaltlich so formuliert, dass Teammitglieder das Team bewerten sollten. Der dritte Aspekt stellt die Gegenstände dar. Damit beziehen sich die Items auf die Kerngegenstände (Ziele, Interessen und Ressourcen) der jeweiligen Konflikttypen (siehe Tabelle 5 in Kapitel Schritt 1: Konzeptualisierung). Die Kerngegenstände wurden anhand deskriptiver Auswertungen der Dokumentation eruiert. Konkret wurde gezählt, wie oft Begriffe bezüglich Gegenstände und Aspekte des Konstrukts in der Dokumentation vorkommen. Je öfter ein Begriff in der Dokumentation vorkommt, desto näher ist dieser am Kern des Konstrukts. Somit ergab sich ein Abbild darüber, welche Gegenstände bzw. Aspekte sich im Kern bzw. in der Peripherie des Konstrukts befinden (siehe Abbildung 11). Der vierte Aspekt stellt die Manifestation des Verhandeln dar. Damit beziehen sich die Items auf die Kommunikation während Verhandlungen im Team. Der fünfte Aspekt sind die Phasen einer Verhandlung. Dabei können die Items in die drei Hauptphasen (Initiierungs-, Problemlösungs- und Lösungsphase; siehe Kapitel Dynamik einer Verhandlung) einer Verhandlung unterteilt werden. Um den vierten und fünften Aspekt abzudecken wurden Schlüsselbegriffe der Kommunikation als Manifestation genutzt, welche aus den Schlussfolgerungen der Konzeptualisierung gezogen und in die drei Hauptphasen unterteilt wurden (siehe Tabelle 5 in Kapitel Schritt 1: Konzeptualisierung). Ausserdem wurden in Anlehnung an die Skala zur Messung vom Offenen Diskurs im Team (Tjosvold & Yu, 2007) nur positiv formulierte Items, welche die integrative Dimension abdecken, generiert.



Abbildung 11. Kern vs. Peripherie der Gegenstände und Aspekte von Verhandeln auf Teamebene. (Eigene Darstellung).

Die erstellte Liste enthielt neben den beschriebenen Aspekten, zu beachtende Punkte hinsichtlich der Formulierung. Bei der Prüfung der Formulierung wurde in Anlehnung an Jonkisz, Moosbrugger und Brandt (2012) darauf geachtet, dass Fachbegriffe, Negationen, Abkürzungen, Mehrdeutigkeiten, Wertungen und Suggestionen vermieden wurden. Weiter wurde auf eine einfache, präzise und klare Satzkonstruktion Wert gelegt. Doppelläufige Items wurden in zwei Aussagen unterteilt, sodass keine *und-Verbindungen* innerhalb eines Items vorkommen (in Anlehnung an Jonkisz et al., 2012). Es wird besagt, dass der Begriff Konflikt negative Assoziationen hervorrufen kann (z.B. Bradley et al., 2015). Deshalb wurde dieser Begriff bei der Itemformulierung gemieden. Die vollständige Liste befindet sich im Anhang B. Anhand der Prüfung der erstellten Items mittels dieser Liste wurde bemerkt, dass der Fokus zwischen Interessenkonflikt, Zielkonflikt und Prozesskonflikt ungleich ist. Insbesondere der Prozesskonflikt wurde nicht ausführlich genug behandelt, da Gegenstände bezüglich der Arbeitsprozesse, wie Arbeitsabläufe oder Verantwortlichkeiten nicht integriert waren. Deshalb wurde pro Phase jeweils ein Item integriert, welches Gegenstände hinsichtlich der Arbeitsprozesse aus dem Prozesskonflikt abdeckt. Die Ratingskala wurde in

Anlehnung an die beiden Skalen Emotionsregulation auf Teamebene (Curşeu et al., 2012) und Offener Diskurs im Team (Tjosvold & Yu, 2007) von *stimme überhaupt nicht zu* (1) bis *stimme voll und ganz zu* (5) konzipiert. Abschliessend ergaben sich 12 Items, die der Tabelle 6 zu entnehmen sind. Dabei wurden pro Hauptphase der Verhandlung vier Items, die jeweils einen Kerngegenstand aus jedem Konflikttyp (Interessen-, Prozess- und Zielkonflikt) sowie einen zusätzlichen Gegenstand aus zum Prozesskonflikt enthalten, erstellt.

Tabelle 6
Items Verhandeln auf Teamebene

Phase	Nr.	Item
1. Phase: Initiierungsphase	V 1	Gegensätzliche Ziele zwischen Teammitgliedern legen wir im Team offen dar.
	V 2	Bei uns im Team werden Uneinigheiten über Verantwortlichkeiten angesprochen.
	V 3	Im Team sprechen wir offen über Interessenunterschiede.
	V 4	In Situationen, in denen wir unterschiedliche Meinungen über die Ressourcenverteilung haben, äussern wir diese.
2. Phase: Problemlösungsphase	V 5	Verschiedene Auffassungen über Arbeitsabläufe diskutieren wir aus.
	V 6	In Diskussionen über unterschiedliche Interessen, fragen wir einander nach den dahinterliegenden Gründen.
	V 7	Wenn Teammitglieder unvereinbare Ziele haben, besprechen wir im Team, wie wir diese vereinbaren können.
	V 8	Im Team wägen wir Alternative Möglichkeiten über Ressourcenverteilungen ab.
3. Phase: Lösungsphase	V 9	Im Team versuchen wir die Ziele der einzelnen Teammitglieder in Einklang miteinander zu bringen.
	V 10	Im Team legen wir eine ausgewogene Ressourcenverteilung fest.
	V 11	Wir integrieren die Interessen der einzelnen Teammitglieder.
	V 12	Entscheidungen über Arbeitsabläufe werden im Team so getroffen, dass möglichst alle Teammitglieder damit einverstanden sind.

Anmerkungen. V = Verhandeln auf Teamebene; gelb hinterlegt = Gegenstände aus Zielkonflikt; grün hinterlegt = Gegenstände aus Prozesskonflikt; blau hinterlegt = Gegenstände aus Interessenkonflikt; orange hinterlegt = Manifestation, d.h. Kommunikation sowie Art der Eigenschaft, d.h. Verhaltensaspekt; rosa hinterlegt = Entität, d.h. das Team.

Bewertung Inhaltsvalidität. Nach der Itemgenerierung folgte die Bewertung der inhaltlichen Validität der Skala. Die Inhaltsvalidität ist ein zentraler Schritt der Skalenentwicklung, da unaufgedeckte, mangelnde Überlegungen zu Beginn des Konstruktionsprozesses zu unzureichenden Skalen führen können (Bühner, 2021). Nach MacKenzie et al. (2011) müssen bei der Bewertung der Inhaltsvalidität zwei zusammenhängende Beurteilungen vorgenommen werden. Zum einen sollen die einzelnen Items und zum andern alle Items als Gesamtheit hinsichtlich ihrer Repräsentativität für das

Konstrukt beurteilt werden (MacKenzie et al., 2011). In der Regel wird die Inhaltsvalidität aufgrund logischer und fachlicher Überlegungen ermittelt (Michel & Conrad, 1982, zitiert nach Bühner, 2021). Daneben gibt es Masse, wie den Content validity index (CVI), die die Inhaltsvalidität beschreiben (z.B. Polit & Beck, 2006). Beim CVI werden die Items zusammen mit einer Beschreibung der Skala und der Antwortskala Expertinnen und Experten vorgelegt. Diese sollen die Items aufgrund fachlicher Überlegungen bezüglich verschiedener Merkmale beurteilen (Hartig, Frey & Jude, 2012). Zur Erfassung des CVI von Verhandeln auf Teamebene wurden vier Expertinnen und Experten rekrutiert. Die rekrutierten Personen waren entweder im Bereich des Trainings und Coachings für Verhandlungsführung oder in der Forschung tätig. Sie erhielten jeweils ein Dokument mit einer Zusammenfassung der Konzeptualisierung des Konstrukts sowie den einzelnen Items und deren Ratingskala (siehe Anhang B). Dabei wurden sie gebeten, jedes einzelne Item bezüglich ihrer Relevanz (von 1 = *sehr relevant* bis 4 = *gar nicht relevant*) und Verständlichkeit (von 1 = *unklar* bis 4 = *klar*) zu bewerten. Die Ratingskala wurde hinsichtlich der Vollständigkeit (von 1 = *unvollständig* bis 4 = *vollständig*) und Aussagekräftigkeit (von 1 = *unbedeutend* bis 4 = *bedeutsam*) bezüglich des jeweiligen Items beurteilt. Auch wurden die Expertinnen und Experten gebeten ihre jeweiligen Überlegungen sowie allfällige Anpassungen für das Item oder die Ratingskala zu notieren. Zum Schluss wurden alle Items als Gesamtheit beurteilt, wobei die Abdeckung bzw. das Fehlen von wichtigen Aspekten beurteilt wurde. Ebenfalls hatten sie die Möglichkeit, weitere Anmerkungen und Ergänzungen zu platzieren. Anhand dieser Beurteilung konnte der Index der Inhaltsvalidität berechnet werden. Dabei wurde der CVI auf Item-Ebene (I-CVI) und auf Skalen-Ebene (S-CVI/Ave und S-CVI/UA) berechnet. Bei mehr als fünf Expertinnen und Experten sollte der I-CVI nicht unter .78 pro Item liegen (Polit & Beck, 2006). Für den S-CVI/UA und S-CVI/Ave liegt der akzeptierte Wert bei .80 (Polit & Beck, 2006), wobei der S-CVI/UA empfindlicher gegenüber der Anzahl Expertinnen und Experten ist (Halek, Holle & Bartholomeyczik, 2017). Nach Polit, Beck und Owen (2007) sollten Items, die knapp unter dem Wert .78 liegen, überarbeitet werden. Hingegen dazu sollten Items mit sehr geringen Werten (< .60) gestrichen werden, sofern nicht nur geringfügige Überarbeitungen der Items erforderlich sind (Polit et al., 2007). Die Ergebnisse des CVI befinden sich im Kapitel Ergebnisse Inhaltsvalidität. Anhand der Anmerkungen zu den Items wurden vor allem sprachliche Anpassungen vorgenommen, um die Verständlichkeit der Items zu erhöhen. Ein Beispiel hierfür ist das Item V 3, welches mit dem Teilsatz „die im

Arbeitskontext auftreten“ ergänzt wurde. So lautete das Item V 3 neu: „Im Team sprechen wir offen über Interessenunterschiede, die im Arbeitskontext auftreten.“ Die detaillierte Auswertung ist im Anhang B abgelegt.

Schritt 3: Pretests. Bei der Skala Verhandeln auf Teamebene wurden kognitive Interviews als Pretests durchgeführt. Hierbei wurden Think-Alouds im gleichen Zuge mit der Skala Emotionsregulation auf Teamebene (siehe Kapitel Schritt 6: Pretests) mit denselben fünf Personen durchgeführt. Dementsprechend sind die Anforderungen sowie die Durchführung des Prozederes bereits im Kapitel Schritt 6 Pretests beschrieben. Bei der Durchführung der Think-Alouds wurde festgestellt, dass die befragten Personen Schwierigkeiten hatten, den Begriff „Ressourcenverteilung“ zu verstehen. Daher wurden die Items, die diesen Begriff beinhalten, mittels Beispielen innerhalb von Klammern konkretisiert. Ein Beispiel hierfür ist das Item V 10: „Im Team verteilen wir unsere Ressourcen (z.B. Budget, Zeit, Personal) so, dass es möglichst für alle passt.“ Die vollständige Auswertung der kognitiven Interviews befindet sich im Anhang B. Auch hier folgte eine sprachliche Prüfung durch eine Deutschlehrerin.

Schritt 4: Skalenevaluation. Der letzte Schritt beinhaltete die Skalenevaluation der Skala Verhandeln auf Teamebene. Tabelle 7 zeigt die entwickelte Skala Verhandeln auf Teamebene. Analog zum Vorgehen der Skala Emotionsregulation auf Teamebene wurden auch hier Eigenschaften auf Item-Ebene, wie Trennschärfe und interne Konsistenz sowie die Reliabilität und Validität auf Skalen-Ebene mittels Faktorenanalysen geprüft. Auf die Skalenevaluation wird im nachfolgenden Kapitel Datenerhebung und Auswertung näher eingegangen.

Tabelle 7

Skala Verhandeln auf Teamebene

Nr.	Item
V 1	Gegensätzliche Ziele der Teammitglieder legen wir im Team offen dar.
V 2	Bei uns im Team werden Uneinigkeiten über Verantwortlichkeiten angesprochen.
V 3	Im Team sprechen wir offen über Interessenunterschiede, die im Arbeitskontext auftreten.
V 4	Im Team äussern wir unterschiedliche Meinungen über die Verteilung unserer Ressourcen (z.B. Budget, Zeit, Personal).
V 5	Verschiedene Auffassungen über Arbeitsabläufe diskutieren wir.
V 6	In Diskussionen über unterschiedliche Interessen fragen wir einander nach den dahinterliegenden Gründen.
V 7	Wenn Mitglieder unseres Teams unterschiedliche Ziele verfolgen, besprechen wir, wie wir diese vereinbaren können.
V 8	Im Team wägen wir alternative Möglichkeiten der Ressourcenverteilung (z.B. Verteilung von Budget, Zeit, Personal) ab.

V 9	Im Team versuchen wir die Ziele der einzelnen Teammitglieder in Einklang miteinander zu bringen.
V 10	Im Team verteilen wir unsere Ressourcen (z.B. Budget, Zeit, Personal) so, dass es möglichst für alle passt.
V 11	Wir streben Lösungen an, bei denen die Interessen aller Teammitglieder berücksichtigt werden.
V 12	Entscheidungen über Arbeitsabläufe werden im Team so getroffen, dass möglichst alle Teammitglieder damit einverstanden sind.
Ratingskala V 1- V 12	von <i>stimme überhaupt nicht zu</i> (1) bis <i>stimme voll und ganz zu</i> (5)

Anmerkungen. V = Verhandeln auf Teamebene.

Datenerhebung und Auswertung

Das vorliegende Unterkapitel Datenerhebung und Auswertung beschäftigt sich mit der Erhebung der Daten, der Stichprobe sowie den statistischen Analysen, welche zur Skalenevaluation der Skalen Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene nötig sind.

Datenerhebung. Um die entwickelten Skalen zu evaluieren, wurden Daten von Teams mittels eines Online-Fragebogens erhoben. Es wurden gezielt Teams akquiriert, die der Zielstichprobe entsprachen. Dabei sollten die Teams aus mindestens drei Teammitgliedern bestehen und in einer Organisation tätig sein. Die Teams wurden aus dem beruflichen und privaten Umfeld aus der Schweiz und Deutschland rekrutiert. Zusätzlich wurde der Fragebogen im Rahmen von Projektarbeiten des Moduls „Konflikte in der Arbeitswelt“ (2023) der Hochschule für Angewandte Psychologie (APS; 2023) integriert. Dabei rekrutierten die Studierenden der APS eigenständig Teams, die den beschriebenen Voraussetzungen entsprachen. Der Fragebogen wurde auf der Plattform Tivian (2023) erstellt und die Befragung wurde ebenfalls mit Tivian durchgeführt. Neben den zwei entwickelten Skalen Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene enthielt der Fragebogen die Skala Offener Diskurs im Team von Tjosvold und Yu (2007) sowie diverse weitere Skalen, welche Kooperation und Konflikte im Team erheben (siehe Tabelle 8). Am Ende des Fragebogens wurden demographische Angaben, wie Teamgrösse, Teamform, Teamdauer, Arbeitsort, Alter und Geschlecht erhoben. Auch hatten die befragten Personen zum Schluss die Möglichkeit, ihre Bemerkungen bei offenen Texteingaben aufzuführen. Die Items der Skalen zu den Konflikttypen (Aufgaben-, Beziehungs-, Interessen- und Prozesskonflikt) wurden auf drei Seiten randomisiert dargestellt. Auch die Items der Skalen zum Konfliktmanagement im Team (Kooperatives-, Kompetitives- und Vermeidendes Konfliktmanagement) wurden auf zwei Seiten randomisiert dargestellt. Die weiteren Items wurden pro Skala auf jeweils einer Seite randomisiert dargestellt. Dabei dient

die Randomisierung dazu, dass Reihenfolgen- und Konsistenzeffekte vermieden werden können (Jonkisz et al., 2012). Der gesamte Fragebogen ist im Anhang C beigelegt.

Tabelle 8
Erhobene Skalen

Skala	Anzahl Items	Beispielitem	Quelle
Aufgabenkonflikt	6	Teammitglieder haben bei Problemstellungen unterschiedliche Perspektiven.	In Anlehnung an Janssen, Van De Vliert und Veenstra (1999)
Beziehungskonflikt	7	Manche Teammitglieder kommen nicht miteinander aus.	In Anlehnung an Janssen, Van De Vliert und Veenstra (1999)
Interessenkonflikt	5	Manche Teammitglieder streiten um persönliche Vorteile.	In Anlehnung an Ma et al. (2017)
Prozesskonflikt	4	In unserem Team gibt es unterschiedliche Auffassungen darüber, wie Aufgaben erledigt werden.	In Anlehnung an Shah und Jehn (1993)
Kooperatives Konfliktmanagement	5	Im Team werden Konflikte als gemeinsam zu lösendes Problem behandelt.	In Anlehnung an Chen et al. (2005)
Kompetitives Konfliktmanagement	4	Teammitglieder sehen Konflikte als Konkurrenzkampf.	In Anlehnung an Chen et al. (2005)
Vermeidendes Konfliktmanagement	6	Im Team werden Zugeständnisse gemacht, um Konflikte zu vermeiden.	In Anlehnung an Chen et al. (2005)
Offener Diskurs im Team	8	Alle Ansichten werden gehört, auch wenn sie in der Minderheit sind.	In Anlehnung an Tjosvold und Yu (2007)
Emotionsregulation auf Teamebene	7	Wir haben unsere Emotionen im Allgemeinen gut unter Kontrolle.	In Anlehnung an Curşeu et al. (2012)
Verhandeln auf Teamebene	12	Wir streben Lösungen an, bei denen die Interessen aller Teammitglieder berücksichtigt werden.	Eigene Skala
Teamleistung	7	Wir erbringen in unserem Team hervorragende Leistungen.	In Anlehnung an Ancona und Caldwell (1992)
Teamzufriedenheit	4	Ich bin mit der Zusammenarbeit innerhalb meines Teams zufrieden.	In Anlehnung an Friedrichs und Ohly (2019)

Damit die erhobenen Daten anonymisiert dem richtigen Team zugeordnet werden konnten, wurde pro Team ein Code erstellt. Die jeweilige Teamleitung der Teams aus dem beruflichen und privaten Umfeld erhielt den jeweiligen Team-Code, den Link zum Online-Fragebogen, die wichtigsten Punkte für das Ausfüllen des Fragebogens (z.B. Teilnahmebedingungen) sowie die Einverständniserklärung zum Thema Datenschutz. Zugestellt wurden diese Informationen Mitte April 2023 per Mail (siehe Anhang C). Es wurde von der Teamleitung festgelegt, aus welchen Teammitgliedern das jeweilige Team

besteht. Auch wurde die Teamleitung jeweils gebeten alle Informationen so weiterzuleiten, dass alle Teammitglieder die gleiche Instruktion erhalten. Zusätzlich wurde Ende April 2023 ein Reminder versandt, um die Rücklaufquote zu erhöhen. Die Teams aus den Projektarbeiten der APS erhielten den Team-Code und die Instruktion von den zuständigen Studierenden. Um die Instruktion einheitlich zu gestalten und somit die Objektivität sicherzustellen, wurden die wichtigsten Punkte zur Teilnahme und Einverständniserklärung auf der ersten Seite des Online-Fragebogens zusammengefasst. Diese mussten bestätigt werden, um an der Umfrage teilnehmen zu können. Alle Teams hatten bis Ende Mai 2023 Zeit, den Online-Fragebogen auszufüllen.

Stichprobe. Insgesamt haben 359 Personen den Fragebogen ausgefüllt. Von diesen 359 Personen mussten 25 Personen ausgeschlossen werden, da sie entweder nicht einem Team zugeordnet werden konnten oder bereits während der ersten Skala die Umfrage abgebrochen hatten. Die Stichprobe besteht damit aus $N = 334$ Personen (153 Frauen, 170 Männer, 5 anderes Geschlecht, 6 keine Angabe) und $N = 64$ Teams. Das Alter der Befragten liegt zwischen 18 und 64 Jahren, wobei der Mittelwert bei $M = 40.5$ ($SD = 11.4$) Jahren liegt. Die Teams bestehen aus 3 bis 11 Teammitgliedern, wobei der Mittelwert bei $M = 5.85$ ($SD = 2.32$) Teammitgliedern liegt (siehe Abbildung 12). Die Rücklaufquote hinsichtlich der Vollständigkeit der Teams liegt im Durchschnitt bei $M = 88\%$ ($SD = 20\%$), wobei über die Hälfte aller Teams ($n = 34$) vollständig sind. Bei zwei Teams hat jeweils nur eine Person den Fragebogen ausgefüllt. Zur Erfassung der Vollständigkeit der Teams wurde jeweils die angegebene Teamgröße als Referenzpunkt genommen und mit dem tatsächlichen Rücklauf des entsprechenden Teams abgeglichen. Bei den Teams, die aus dem beruflichen und privaten Umfeld akquiriert wurden, wurde die vom Teamleiter angegebene Teamgröße als Referenzpunkt verwendet. Bei den Teams, die aus den Projektarbeiten der APS rekrutiert wurden, wurde der Modus der Teamgrößenangaben der jeweiligen Teammitglieder genommen. Weiter arbeiten 58 Teams in der Schweiz und sechs Teams in Deutschland. Bezüglich der Teamform haben 56 Teams eine Führungskraft und acht Teams keine Führungskraft im Team. Die Teams arbeiten im Durchschnitt seit $M = 14.5$ ($SD = 26.07$) Monaten zusammen.

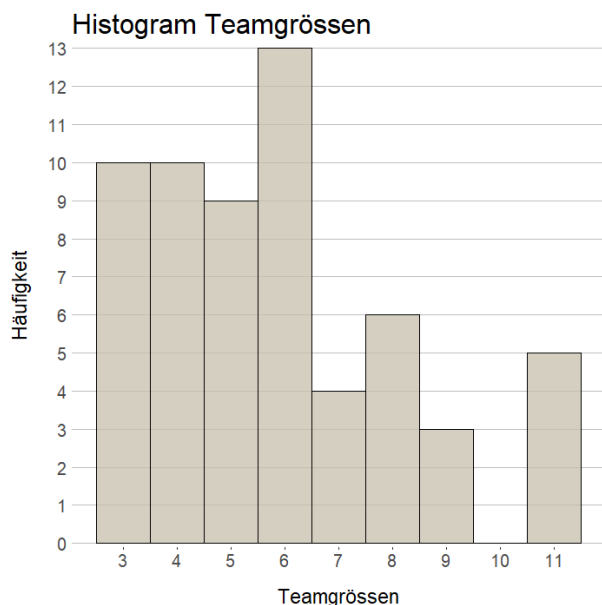


Abbildung 12. Histogramm Teamgrößen. (Eigene Darstellung).

Statistische Analysen. Im Folgenden wird auf die einzelnen Schritte der Datenauswertung eingegangen. Abbildung 13 stellt den Ablauf der Datenauswertung graphisch dar. Dabei sind die statistischen Analysen, welche auf Individualebene gemacht wurden, hellbraun hinterlegt und diejenigen auf Teamebene grau hinterlegt.

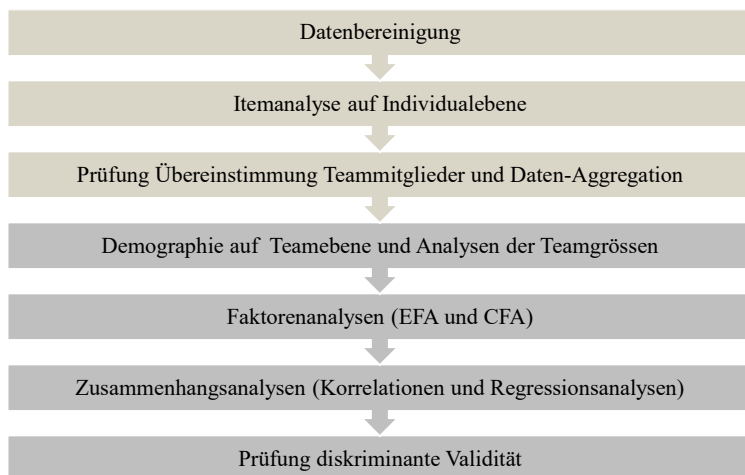


Abbildung 13. Statistische Analysen. (Eigene Darstellung).

Datenbereinigung. Der erste Schritt umfasste den Export der Daten aus Tivian (2023) sowie deren Import in das Statistikprogramm R (Version 4.3.0; 2023). Hierbei wurden die verschiedenen Datensätze, aus dem beruflichen und privaten Umfeld, aus den Projektarbeiten der APS und von der Teamleitung erhaltenen Infos (z.B. Teamgröße), zusammengeführt. Danach wurden die Daten bereinigt. Dabei wurden Fälle, die zu keinem Team zugeordnet werden konnten oder die bereits bei der ersten Skala abgebrochen hatten, ausgeschlossen. Weiter wurde die Variable des Alters bereinigt. Insgesamt gaben 4 Personen

an entweder 10-, 11- oder 98 Jahre alt zu sein. Diese Fälle wurden zu Missings umcodiert, da davon auszugehen ist, dass es sich um falsche Altersangaben handelt. In einem nächsten Schritt wurden folgende vier Variablen umgepolt sowie mittels bivariate Korrelation überprüft: taskco_6 (Skala Aufgabenkonflikt), bezco_5 (Skala Beziehungskonflikt), emotionsreg_1 und emotionsreg_3 (Skala Emotionsregulation auf Teamebene). In einem nächsten Schritt wurden Missing-Analysen auf Individualebene auf zwei Ebenen durchgeführt: (a) Missing-Analyse auf Item-Ebene: Da sämtliche Fragen Pflichtfragen waren, können Items keine Missings aufweisen, sofern eine Person den Fragebogen abgeschlossen hat. Somit zeigten sich keine Item-bezogenen Missing-Muster. (b) Missing-Analysen auf Individualebene: Insgesamt wurde der Fragebogen von vier Personen abgebrochen. Es fehlen bei drei Personen Werte bei der den Skalen Verhandeln auf Teamebene und Teamleistung und bei vier Personen bei den Skalen Verhandeln auf Teamebene, Teamleistung und Teamzufriedenheit.

Itemanalysen. Das Ziel von Itemanalysen (Reliabilitätsanalyse) ist die Qualitätsbeurteilung der entsprechenden Skala, indem die Items auf ihre Eignung geprüft werden (Kelava & Moosbrugger, 2012). Ein Aspekt der Itemanalyse ist die Trennschärfe, welche angibt, wie gut ein Item das zugehörige Konstrukt misst. Dabei werden Korrelationen zwischen dem jeweiligen Item und der zugehörigen Skala berechnet (Bühner, 2021; Kelava & Moosbrugger, 2012). Werte $r_{it} > .4$ werden als gute Trennschärfen bezeichnet (Kelava & Moosbrugger, 2012), wobei möglichst hohe Werte erstrebenswert sind (Bortz & Döring, 2006). Items, die eine geringe Trennschärfe ($r_{it} < .30$) aufweisen, deuten darauf hin, dass sie schlechte Indikatoren für das Konstrukt sind und sollten daher aus der Skala entfernt werden (Bortz & Döring, 2006). Zur Messung der Reliabilität (internen Konsistenz) wird das Cronbach's Alpha betrachtet (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Dieser Wert ist ein Indikator für die Genauigkeit der Messung. Hierfür wird jedes einzelne Item als separater Testteil zur Messung des Konstrukts betrachtet und kann dann als Schätzung der Reliabilität der Skala betrachtet werden (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). DeVellis (2017) postuliert, dass Cronbach's Alpha Werte ab $\alpha = .70$ als akzeptiert und zwischen $\alpha = .80$ und $\alpha = .90$ als sehr gut interpretiert werden können. Itemanalysen wurden für die Skalen (a) Emotionsregulation auf Teamebene, (b) Verhandeln auf Teamebene, (c) Offener Diskurs im Team, (d) Teamleistung und (e) Teamzufriedenheit durchgeführt. Zusätzlich wurden bei den Itemanalysen Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbach's Alpha, sollte das jeweilige Item gelöscht werden, betrachtet.

Daten-Aggregation. Die vorliegende Arbeit untersucht Teamprozessfaktoren, wobei sich die Theorie und die erstellten Skalen auf die Teamebene beziehen. Bei Skalen, die ein Konstrukt auf Teamebene messen, sind zwei Punkte relevant (Van Mierlo, Vermunt & Rutte, 2009). Zum einen soll im Sinne des referent-shift consensus model von Chan (1998) nicht das individuelle Merkmal, sondern das des Teams bewertet werden (Van Mierlo et al., 2009). Somit sollen sich Items inhaltlich auf das Team beziehen. Zum anderen sollen Daten auf individueller Ebene erhoben und auf Teamebene aggregiert werden. Hierbei sollen Mittelwerte der Teammitglieder gebildet werden, sodass pro Item ein Teamwert entsteht. Damit die so erhaltenen Werte als valide Messung des Teams gesehen werden können, ist eine gewisse Übereinstimmung zwischen den Teammitgliedern eine Voraussetzung (Van Mierlo et al., 2009). Die statistische Überprüfung der Übereinstimmung der Teammitglieder kann in die zwei Kategorien (a) Einigkeit innerhalb einer Einheit (interrater agreement; IRA) und (b) Reliabilität innerhalb einer Einheit (IRR; interrater reliability) unterteilt werden (LeBreton & Senter, 2008). Die hierzu verwendeten Methoden sind deskriptiver Natur. Das IRA bezieht sich auf die absolute Übereinstimmung der Beurteilung der Teammitglieder für ein Konstrukt, wobei hier die Austauschbarkeit der Bewertungen betont wird, hingegen dazu bezieht sich die IRR auf den relative Konsens der Beurteilungen zwischen den einzelnen Teammitglieder (LeBreton & Senter, 2008). Der IRA und IRR wurden in den Skalen (a) Emotionsregulation auf Teamebene, (b) Verhandeln auf Teamebene, (c) Offener Diskurs im Team, (d) Teamleistung und (e) Teamzufriedenheit berechnet. Nach diesen Prüfungen wurden die individuellen Daten zu Teamwerten (Mittelwerte) aggregiert.

Einigkeit innerhalb einer Einheit. Der IRA wurde mittels r_{WG} -Index nach James, Demaree und Wolf (1984) berechnet. Dieser kann einen Wert von 0 bis 1 annehmen (LeBreton & Senter, 2008). Um eine Aggregation der Daten rechtfertigen zu können, sollte der r_{WG} -Index einen Wert von $>.7$ erreichen. Teams, welche einen geringeren Wert aufweisen, werden oftmals aus der Stichprobe ausgeschlossen, weil deren Werte nicht verlässlich genug sind (LeBreton & Senter, 2008). Liu, Amini, Babakus und Stafford (2011) postulieren, dass dieser Cut-off-Wert nicht immer gerechtfertigt ist. Die Autorenschaft untersucht, wie mit Teams mit unzureichenden r_{WG} -Werte umgegangen werden soll. Sie können zeigen, dass die Verlässlichkeit der statistischen Modelle vor allem von der Stärke der zu untersuchten Zusammenhänge und vom Mittelwert der r_{WG} -Werte (R_{WG}) abhängig sind. Sie empfehlen, die ganze Stichprobe zu verwenden, sofern keine Informationen zu ersterem Kriterium vorliegen und der R_{WG} -Wert über $.8$ liegt (Liu et al., 2011).

Reliabilität innerhalb einer Einheit. Der IRR wurde mittels Intraklassenkorrelationen ICC(1) und ICC(2) beurteilt. Beide Indexe werden mittels einer ANOVA berechnet (Bliese, 2000). Dabei gibt der ICC(1) eine Schätzung ab, inwieweit individuelle Bewertungen auf die Teamzugehörigkeit zurückzuführen sind. Der ICC(2) beschreibt die Reliabilität der Mittelwerte eines Teams (Shieh, 2016). Dabei soll der ICC(1) als primäre Grundlage für die Entscheidung verwendet werden, ob die individuellen Daten zu Teamwerten aggregiert werden sollen, wenn es um eine Beschreibung der Situation in der Organisation geht (James, 1982). Der ICC(2) hingegen soll zur Beurteilung der Reliabilität der Mittelwerte und zuverlässigen Unterscheidung zwischen den Teams herangezogen werden. Dieser sollte allerdings nicht als alleiniger Faktor zur Entscheidung über die Daten-Aggregation betrachtet werden (James, 1982). Für die Interpretation des ICC(1) postulieren LeBreton und Senter (2008), dass ab einem Wert von .05 von einem Gruppeneffekt ausgegangen werden kann. Beim ICC(2) gibt es verschiedene Angaben zur Interpretation, wobei Glick (1985) einen Wert von .60 und Shieh (2016) einen Wert von .70 als akzeptabel beschrieben.

Analysen der Teamgrößen. Nach der Daten-Aggregation wurden Missing-Analysen auf Teamebene durchgeführt, um die Rücklaufquote der Teams zu analysieren. Maloney, Johnson und Zellmer-Bruhn (2010) können aufzeigen, dass die Ergebnisse der gerechneten Modelle genauer sind, wenn alle Teams in die Analysen eingeschlossen werden, selbst wenn nur ein Teammitglied den Fragebogen ausgefüllt hat. Daher wurden unvollständige Teams nicht ausgeschlossen.

Die Angaben der Befragten bezüglich ihrer Teamgröße stimmte nicht immer mit der erwarteten Teamgröße überein. Dadurch kam die Vermutung auf, dass sich die Antworten solcher Teammitglieder auf unterschiedliche Teamkonstellationen beziehen. Deshalb wurde zusätzlich untersucht, ob die Diskrepanz zwischen tatsächlicher Teamgröße und angegebener Teamgröße einen Einfluss auf die erhobenen Werte hat. In sieben Teams unterschied sich die durchschnittliche angegebene Teamgröße um mehr als zwei Personen von der vorgesehenen Teamgröße. Für diese wurde der Mittelwert und die Varianz anhand von Boxplots in den Skalen (a) Emotionsregulation auf Teamebene, (b) Verhandeln auf Teamebene, (c) Offener Diskurs im Team, (d) Teamleistung und (e) Teamzufriedenheit mit den restlichen 57 Teams verglichen. Ziel dabei war zu prüfen, ob systematische Unterschiede zu den Teams entdeckt werden können, die sich beim Beantworten der Fragen auf das von der Teamleitung angegebene Team bezogen haben.

Normalverteilung. Nach der deskriptiven Statistik auf Teamebene wurden die Skalen (a) Emotionsregulation auf Teamebene, (b) Verhandeln auf Teamebene, (c) Offener Diskurs im Team, (d) Teamleistung und (e) Teamzufriedenheit auf die Normalverteilung geprüft. Diese stellt eine Voraussetzung für Korrelationsanalysen und Faktorenanalysen dar (Bortz & Schuster, 2010). Um zu prüfen, ob die Werte der Skalen normalverteilt sind, wurde das Mass der multivariaten Wölbung von Mardia (1970) sowie der graphische Ansatz des Q-Q-Plots verwendet. Dabei ist die Annahme einer multivariaten Normalverteilung abzulehnen, wenn das Mass signifikant von Null abweicht (Weiber & Sarstedt, 2021).

Faktorenanalysen. In einem nächsten Schritt wurden Faktorenanalysen bei den Skalen Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene durchgeführt. Faktorenanalyse beschreibt eine Gruppe von multivariaten Analyseverfahren, welche zwei wesentliche Ziele verfolgen (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Zum einen dienen sie zur Datenreduktion, wobei geprüft wird, welche Items auf eine deutlich geringere Zahl von gemeinsamen Dimensionen bzw. Faktoren zurückzuführen sind. Zum anderen dienen sie zur Überprüfung der Konstruktvalidität einer Skala (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Die faktorielle Validität überprüft durch Faktorenanalysen, ob die Items einer Skala einem gemeinsamen Faktor angehören. Damit können Aussagen über die Konstruktvalidität getroffen werden (Bühner, 2021; Moosbrugger & Kelava, 2012). Weiter werden folgende zwei Klassen der Faktorenanalysen unterschieden (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012): Die exploratorische Faktorenanalyse (EFA) gilt als hypothesengenerierend und soll Hinweise auf die Anzahl der Faktoren und die dazugehörigen Items liefern. Dagegen gilt die konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) als hypothesenprüfendes Verfahren. Dabei wird eine Hypothese hinsichtlich der zugrundeliegenden Faktoren, der Beziehung zwischen den Items und der Faktoren sowie der Beziehung zwischen den Faktoren untereinander eruiert. Grundsätzlich wird dabei überprüft, ob eine hinreichende Übereinstimmung, das heisst Modell-Fit zwischen den empirischen Daten und dem theoretischen Modell besteht (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Für die neu entwickelte Skala Verhandeln auf Teamebene wurde eine EFA berechnet, um die Beziehung der Items untereinander und das dahinterliegende Konstrukt zu untersuchen. Es wird empfohlen vor einer CFA eine EFA zu berechnen (Weiber & Sarstedt, 2021). Aus diesem Grund und damit die angenommene Faktorenstruktur (siehe Abbildung 14 in Kapitel Konfirmatorische Faktorenanalyse) überprüft werden konnte, wurde für die Skala Emotionsregulation auf Teamebene eine EFA und CFA durchgeführt. Auch wurden die berechneten Faktorenanalysen genutzt, um

Aussagen bezüglich der faktoriellen Validität der Skalen Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene treffen zu können.

Explorative Faktoranalyse. Bevor die EFA für die Skala Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene berechnet werden konnte, mussten die Daten auf folgende Voraussetzungen überprüft werden: Für die Durchführung einer EFA wird ein $N = 250$ als Mindeststichprobengröße gesehen (Bühner, 2021). Es wird jedoch aufgezeigt, dass eine kleinere Stichprobengröße ($N = 60$) ausreicht, sofern die Kommunalität (h^2) aller Variablen mindestens $h^2 = .60$ beträgt (MacCallum, Widaman, Zhang & Hong, 1999). Nach Bühner (2011) sind geringe Kommunalitäten ab einer Stichprobengröße von $N = 100$ irrelevant. Eine weitere Voraussetzung, welche überprüft werden soll, ist die ausreichend hohe Korrelation zwischen den Variablen (Bühner, 2011). Dafür wurde der Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient (KMO), Measure of Sample Adquacy Koeffizient (MSA), eine Korrelationsmatrix sowie der Bartlett-Test verwendet. Beim KMO wird geprüft, ob die Korrelationen zwischen den Items für eine Faktorenanalyse ausreichen (Bühner, 2011). Der KMO-Koeffizient sollte mindestens $.50$ betragen, um die Resultate einer Faktorenanalyse sinnvoll interpretieren zu können. Ein Wert ab $.80$ wird als gut bezeichnet. Anhand des MSA-Koeffizienten können Aussagen zur Eignung der einzelnen Items gemacht werden. Dieser wird ebenfalls mittels Korrelationen berechnet und lässt sich nach gleichen Massstäben wie den KMO-Koeffizient interpretieren (Bühner, 2011). Die Voraussetzung der Normalverteilung ist für beide Skalen nicht gegeben, daher sollen Korrelationen nach Spearman berechnet werden (Field, 2017). Der Bartlett Test überprüft, ob alle Korrelationen der Korrelationsmatrix grösser als Null sind. Sofern dieser signifikant wird, kann die Faktorenanalyse durchgeführt werden (Bühner, 2011). Weiter wurden die Daten auf Multikollinearität überprüft, wofür die Determinante der Korrelationsmatrix hinzugezogen wurde. Diese muss einen Wert von $< .00001$ aufweisen, damit Multikollinearität ausgeschlossen werden kann (Field, 2017). Zu hohe Korrelationen zwischen den Variablen können zu Multikollinearität führen, weshalb Items, die den Wert $r > .8$ aufwiesen, ausgeschlossen werden sollen (Field, 2017). Ein weiteres Kriterium ist die Reliabilität. Die Kommunalitäten der Items (h^2) können hierbei als Mindestschätzung der Reliabilität ($h^2 > .60$) gesehen werden (Bühner, 2011).

Für die EFA müssen folgende Punkte festgelegt werden: (a) die Art der Extraktionsmethode, (b) die Wahl des Abbruchkriteriums und (c) die Methode der Faktorenrotation (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Als Extraktionsmethode

wurde eine Hauptachsenanalyse (principal axis factor analysis, PAF) durchgeführt. Diese identifiziert Faktoren, welche das Beziehungsmuster zwischen den Variablen erklärt. Weiter wird bei der PAF der Messfehleranteil in den manifesten Variablen berücksichtigt (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Folgende drei Abbruchkriterien wurden berücksichtigt: Zunächst wurde das Kaiser-Kriterium hinzugezogen. Dabei werden alle Faktoren mit dem Eigenwert grösser als eins als erklärender Faktor angezeigt (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Als nächstes wurde der Scree-Test angewandt. Dieser besteht aus der visuellen Analyse eines Scree-Plots, der den Eigenwertverlauf der Grösse nach anzeigt. Alle Faktoren, die in der Graphik vor dem *Knick* liegen, werden als relevant angesehen (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Zum Schluss folgte die Parallelanalyse. Dabei wird dem empirisch gewonnenen Eigenwertverlauf, ein Eigenwertverlauf von Zufallsdaten gegenübergestellt (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Bei der Methode der Faktorenrotation können Orthogonale oder Oblique Rotationsverfahren gewählt werden (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Wird jedoch nur ein Faktor extrahiert, so wird auf die Faktorenrotation verzichtet (Brown, 2015). Zum Schluss wurden die Faktorladungen der jeweiligen Items und das Cronbach's Alpha der Skala betrachtet. Grundsätzlich wird ein Cronbach's Alpha Wert von $\alpha > .80$ als sehr gut betrachtet (Cortina, 1993), wobei er jedoch nicht viel höher als $\alpha = .90$ sein sollte (DeVellis, 2017).

Konfirmatorische Faktorenanalyse. Die CFA hat folgende Voraussetzungen: Als erstes müssen die Daten intervallskaliert sein (Bühner, 2011). Nach Bühner (2011) ist eine Stichprobengrösse von $N = 200$ bis 250 Fällen eine Voraussetzung. Weiter dürfen die Items keine zu hohen Korrelationen aufweisen, da diese zu Schätzproblemen führen können. Daher sollten Items eliminiert werden, die den Grenzwert $r < .85$ überschreiten. Als letztes erfordert die Maximum-Likelihood (ML) Methode die multivariate Normalverteilung der Daten, welche mittels Mardia-Test überprüft werden kann (Bühner, 2011). Damit die CFA berechnet werden kann, müssen folgende Aspekte festgelegt werden: (a) Modellspezifikation, (b) Methode der Parameterschätzung sowie die zu analysierende Matrix und (c) Modellevaluation (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). In einem ersten Schritt wurde für die CFA ein Modell spezifiziert, bei dem alle Hypothesen in Gleichungen umgesetzt wurden. Dabei müssen die Anzahl Faktoren (latente Variable) und wie diese in Beziehung zueinander stehen, die Items (manifeste Variablen) und auf welchen Faktoren sie laden sollen, festgelegt werden (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Bei der Skala

Emotionsregulation auf Teamebene wurde ein Faktor mit sieben Items und den jeweiligen Messfehlern (Fehlervariablen) definiert (siehe Abbildung 14). Bei der Methode der Parameterschätzung wurde auf die Methode Maximum-Likelihood Robust (MLR) zurückgegriffen. Diese kann bei nicht normalverteilten Daten gewählt werden (Bühner, 2021). Bei der Modellevaluation wird mittels Modell-Fit geprüft, ob das Modell zu den Daten passt (Bühner, 2011). Dieser wurde inferenzstatistisch über den Chi-Quadrat-Test (χ^2) berechnet. Sofern der p-Wert nicht signifikant wird, weist das Modell einen exakten Fit auf (Bühner, 2011). Da der Test Stichprobengrößen sensitiv ist und er aus diesem Grund oft kritisiert wird, kann mittels deskriptiven Fit-Indizes die Güte der Passung der Daten beurteilt werden (Bühner, 2011; Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Dabei wurde der (a) Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), (b) Standardized-Root-Mean-Square-Residual (SRMR), (c) Comparative Fit Index (CFI) und (d) Normed Fit Index (NFI) berechnet. Der RMSEA beurteilt hierbei die ungefähre Passung des Modells (Bühner, 2011; Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Dabei empfehlen Hu und Bentler (1999) einen Cut-off-Wert, der nahe bei .06 liegt. Dieser scheint jedoch bei kleinen Stichproben ($N \leq 250$) zu tief angelegt zu sein und ist deshalb bei kleinen Stichproben nicht gut geeignet (Hu & Bentler, 1999). Im Gegensatz zum RMSEA berücksichtigt der SRMR die Modellkomplexität (Bühner, 2011). Der Cut-off-Wert sollte hierbei nahe bei .08 liegen (Hu & Bentler, 1999). Der CFI und NFI beurteilen die Passung des untersuchenden Modells zu den Daten, in dem es mit einem schlecht passenden Unabhängigkeitsmodell verglichen wird (Bühner, 2011; Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Nach Hu und Bentler (1999) sollten dessen Cut-off-Werte nahe bei .95 liegen. Zusätzlich wurden die Faktorladungen der einzelnen Items sowie die Varianzen der Variablen hinzugezogen. Weiber und Sarstedt (2021) empfehlen bei den Faktorladungen einen Wert von $\lambda > .50$.

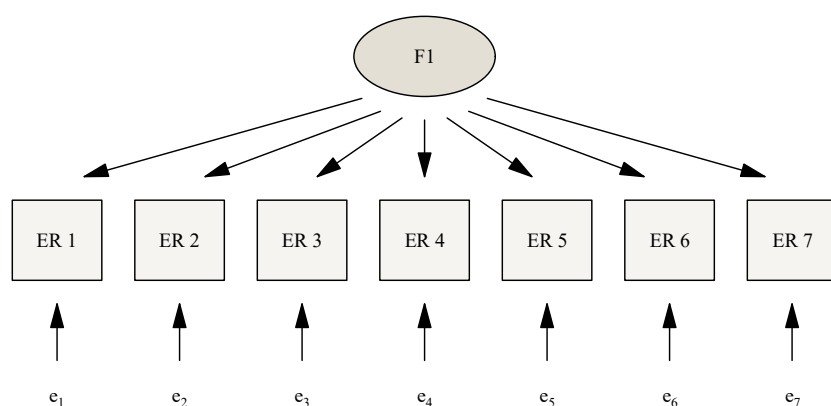


Abbildung 14. Modellspezifikation Emotionsregulation. (Eigene Darstellung).

Zusammenhangsanalysen. Damit die Fragestellung hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Emotionsregulation auf Teamebene und Teamleistung sowie Teamzufriedenheit beantwortet werden kann, wurden Korrelationen und Regressionsanalysen mit den entsprechenden Skalen berechnet. Um diese zu berechnen, wurden in einem ersten Schritt Skalenmittelwerte über die jeweiligen Items der entsprechenden Skalen gebildet. Nachfolgend wird auf die Korrelationen und Regressionsanalysen eingegangen.

Korrelationen. Korrelationen beschreiben den Grad des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen (Rasch, Friese, Hofmann & Naumann, 2009). Eine hohe Korrelation zwischen zwei Variablen ist ein Indiz dafür, dass sie zusammenhängen, weil die Veränderung der einen mit der Veränderung der anderen einhergeht bzw. weil sie stark miteinander variieren. Ob sie kausal verbunden sind, lässt sich mit Korrelationen jedoch nicht feststellen. Ein standardisiertes Mass für den Zusammenhang zwischen zwei Variablen ist der Korrelationskoeffizient (r). Dieser kann einen positiven oder negativen Wert von -1 bis 1 annehmen (Rasch et al., 2009). Nach Cohen (1988) wird die Interpretation der absoluten Effektstärken wie folgt vorgenommen: $r = .10$ als klein, $r = .30$ als mittel, und $r = .50$ als gross. Andere Interpretationen in psychologischer Literatur interpretieren $r < .5$ als gering, $r = .7$ als mittel und $r = .9$ als hoch (Wirtz & Nachtigall, 2013). Da die Itemwerte der Skalen nicht normalverteilt sind, wurde die Korrelation nach Spearman berechnet. Dabei erfasst der Rangkorrelationskoeffizient (r_s) anstelle der intervallskalierten Messwerte die jeweiligen Rangplätze der ordinalskalierten Daten (Rasch et al., 2009). Zum Schluss wurde mittels G*Power (Version 3.1; 2023). die Stichprobengrösse berechnet, welche nötig wäre, um einen mittleren Effekt für die Korrelationen erhalten zu können.

Regressionsanalysen. Zur vertiefenden Untersuchung der im IPO-Modell implizierten Zusammenhänge zwischen Emotionsregulation auf Teamebene und Teamleistung sowie Teamzufriedenheit wurden zwei Regressionsanalysen berechnet. In der ersten Analyse wurde Teamleistung als Kriterium (Abhängige Variable; AV) auf Emotionsregulation auf Teamebene als Prädiktor (Unabhängige Variable; UV) regressiert. In der zweiten Analyse wurde Teamzufriedenheit als AV auf Emotionsregulation auf Teamebene als UV regressiert. In einem zweiten Schritt wurden die Kontrollvariablen Teamdauer, Teamgrösse und Teamform ins jeweilige Modell aufgenommen. Um die Resultate der Regression sinnvoll interpretieren zu können, wurden folgende Voraussetzungen geprüft: (a) Linearität des Zusammenhangs, (b) Bedingter Erwartungswert der Fehlerwerte (c) Homoskedastizität, (d) Unabhängigkeit der Residuen (keine Autokorrelation), (e) Normalverteilung der Residuen

und (f) keine Multikollinearität. Die Beschreibung der Voraussetzungsprüfung und deren Ergebnisse befinden sich im Anhang D. Nach den Voraussetzungsprüfungen werden bei einer linearen Regression mehrere Gütekriterien hinzugezogen, um die Regressionsfunktion des Modells zu beschreiben (Rasch et al., 2009; Wooldridge, 2013). In einem ersten Schritt wurde die *F-Statistik* auf ihre Signifikanz geprüft. Als nächstes wurde der Determinationskoeffizient (R^2) betrachtet. Dieser wird als Mass für die Stärke eines bestehenden Zusammenhangs angesehen (Rasch et al., 2009; Wooldridge, 2013). Dabei wird angegeben, welchen Anteil der Kriteriumsvarianz durch die Prädiktoren aufgeklärt werden können (Bortz & Döring, 2006; Rasch et al., 2009; Wooldridge, 2013). In einem nächsten Schritt wurden die unstandardisierten Regressionskoeffizienten (*B*) hinzugezogen. Diese beschreiben, um wie viele Punkte sich die AV verändert, wenn die UV um einen Punkt steigt (Rasch et al., 2009; Wooldridge, 2013). Zum Schluss wurde mittels G*Power (Version 3.1; 2023) die Stichprobengrösse berechnet, welche nötig wäre, um einen mittleren Effekt für die Regressionsanalysen zu erhalten.

Diskriminante Validität. Bei diskriminanten Validität werden Korrelationen mit Skalen von anderen Gültigkeitsbereichen berechnet (Bühner, 2021; Moosbrugger & Kelava, 2012). Für die Berechnung der diskriminanten Validität wurden im Sinne einer Heterotrait-Monomethoden-Matrix von Campbell und Fiske (1959), Korrelationen nach Spearman mit den drei Skalen (a) Emotionsregulation auf Teamebene, (b) Verhandeln auf Teamebene und (c) Offener Diskurs im Team auf Item-Ebene und Skalen-Ebene durchgeführt. Die Heterotrait-Monomethoden-Matrix untersucht Zusammenhänge von zwei unterschiedlichen Konstrukten, die mit derselben Methode erhoben wurden. Daher sollten die Korrelationen eher geringer ausfallen (Bühner, 2021; Campbell & Fiske, 1959).

Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der Skalenevaluation dargestellt. Im ersten Teil werden die Ergebnisse der Bewertung der Inhaltsvalidität der Skala Verhandeln auf Teamebene skizziert. Der zweite Teil beschäftigt sich mit den Ergebnissen der statistischen Analysen auf Individualebene, wie Itemanalysen und Übereinstimmung der Teammitglieder sowie Daten-Aggregation. Im dritten Teil werden die Ergebnisse der statistischen Analysen auf Teamebene, wie Analysen der Teamgrößen, Normalverteilung, Faktorenanalysen, Zusammenhangsanalysen und die Prüfung der diskriminanten Validität dargestellt.

Ergebnisse Inhaltsvalidität

Die Ergebnisse der Bewertung der Inhaltsvalidität auf Item-Ebene (I-CVI) und Skalen-Ebene (S-CVI/Ave und S-CVI/UA) hinsichtlich der Relevanz für das Zielkonstrukt sind in der Tabelle 9 aufgeführt. Dabei wurden die meisten Items von allen Expertinnen und Experten als *sehr relevant* eingestuft. Nur bei den Items V 6 und V 10 wurde keine vollständige Übereinstimmung erreicht. Bezüglich der Skalenindexe (S-CVI/Ave und S-CVI/UA) wurden akzeptierte Werte erreicht. Tabelle 10 zeigt die Bewertungen der Inhaltsvalidität bezüglich der Verständlichkeit auf Item-Ebene und Skalen-Ebene. Dabei wurden fünf Items (V 2, V 6, V 9, V 10, V 12) einheitlich als *klar* eingestuft. Die übrigen sieben Items (V 1, V 3, V 4, V 5, V 7, V 8, V 11) wurden von mindestens einer Person als *eher unklar* oder *unklar* eingestuft. Auf Skalen-Ebene wird mittels S-CVI/Ave ein akzeptabler Wert und mittels S-CVI/UA ein unzureichender Wert erreicht. In Anlehnung an Polit et al. (2007) wurden die Items angepasst, da es sich um geringfügige sprachliche Anpassungen handelte (siehe Anhang B). Eine Person hat die Ratingskala (von 1 = *stimme überhaupt nicht zu* bis 5 = *stimme voll und ganz zu*) für das jeweilige Item nicht bewertet, sodass diese nur von drei Expertinnen und Experten bewertet wurde. Die Ergebnisse der Inhaltsvalidität der Ratingskala hinsichtlich der Vollständigkeit und Aussagekräftigkeit sind im Anhang D. Die Ratingskala war für alle Items gleich und weist sowohl bezüglich Vollständigkeit als auch Aussagekräftigkeit bei allen Items einen Index von 1 (= vollständig bzw. bedeutsam) auf. Die Auswertung Anmerkungen zu den einzelnen Items befindet sich im Anhang B.

Tabelle 9
Bewertung Inhaltsvalidität Relevanz der Items für das Zielkonstrukt

Itemindex der Items						
Item	Expert:in 1	Expert:in 2	Expert:in 3	Expert:in 4	Ausmass der Übereinstimmung	Item-Index I-CVI
V 1	1	1	1	1	4	4/4 = 1
V 2	1	1	1	1	4	4/4 = 1
V 3	1	1	1	1	4	4/4 = 1
V 4	1	1	1	1	4	4/4 = 1
V 5	1	1	1	1	4	4/4 = 1
V 6	1	1	1	0	3	3/4 = .75
V 7	1	1	1	1	4	4/4 = 1
V 8	1	1	1	1	4	4/4 = 1
V 9	1	1	1	1	4	4/4 = 1
V 10	1	0	1	0	2	2/4 = .5
V 11	1	1	1	1	4	4/4 = 1
V 12	1	1	1	1	4	4/4 = 1
Skalenindex						
S-CVI/Ave = (1+1+1+1+1+.75+1+1+1+.5+1+1) / 12 =						.94
S-CVI/UA = (1+1+1+1+1+1+1+1+1)/12 =						.83

Anmerkungen. V = Verhandeln auf Teamebene; I-CVI = Item-level content validity index; S-CVI = Scale-level content validity index; 1 = sehr relevant (4) oder ziemlich relevant (3); 0 = ein wenig relevant (2) oder gar nicht relevant (1).

Tabelle 10
Bewertung Inhaltsvalidität Verständlichkeit der Items

Itemindex der Items						
Item	Expert:in 1	Expert:in 2	Expert:in 3	Expert:in 4	Ausmass der Übereinstimmung	Item-Index I-CVI
V 1	0	1	1	1	3	3/4 = .75
V 2	1	1	1	1	4	4/4 = 1
V 3	0	1	1	1	3	3/4 = .75
V 4	0	1	1	1	3	3/4 = .75
V 5	0	1	1	1	3	3/4 = .75
V 6	1	1	1	1	4	3/4 = 1
V 7	0	1	0	1	2	2/4 = .5
V 8	0	1	1	1	3	3/4 = .75
V 9	1	1	1	1	4	4/4 = 1
V 10	NA	1	1	1	3	3/3 = 1
V 11	0	1	1	1	3	3/4 = .75
V 12	1	1	1	1	4	4/4 = 1

Skalenindex	
S-CVI/Ave = (.75+1+.75+.75+.75+1+.5+.75+1+1+.75+1) / 12 =	.83
S-CVI/UA = (1+1+1+1+1) / 12 =	.42

Anmerkungen. V = Verhandeln auf Teamebene; I-CVI = Item-level content validity index; S-CVI = Scale-level content validity index; 0 = unklar (1) oder eher unklar (2); 1 = eher klar (3) oder klar (4); NA = not available somit Missing.

Ergebnisse auf Individualebene

Nachfolgend werden die Ergebnisse auf Individualebene dargestellt. Dabei werden Resultate der Itemanalysen und der Übereinstimmung der Teammitglieder als Voraussetzung für die Daten-Aggregation aufgeführt.

Itemanalysen. In der Skala Emotionsregulation weisen die zwei Items ER 3 und ER 4 mangelnde Werte bezüglich der Trennschärfe auf. Die restlichen Items der Skalen Emotionsregulation auf Teamebene, Verhandeln auf Teamebene, Offener Diskurs im Team, Teamleistung und Teamzufriedenheit zeigen akzeptable bis sehr gute Werte der Trennschärfen auf. Tabelle 11 zeigt die Mittelwerte, Standardabweichungen, Trennschärfen und das Cronbach's Alpha, sollte das Item gelöscht werden, der jeweiligen Items der Skalen Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene. Auf Skalen-Ebene sind die Cronbach's Alpha Werte akzeptabel bis sehr gut (siehe Tabelle 12). Die Resultate der Itemanalysen der restlichen Skalen befinden sich im Anhang D.

Tabelle 11
Itemanalysen

Items	N	M	SD	r _{it}	α if deleted
ER 1 (R)	334	3.85	0.97	.46	.73
ER 2	334	4.07	0.86	.62	.69
ER 3 (R)	334	4.02	0.93	.31	.76
ER 4	334	3.60	0.89	.33	.76
ER 5	334	4.04	0.92	.58	.70
ER 6	334	3.95	0.83	.50	.72
ER 7	334	3.75	0.77	.57	.71
V 1	331	3.56	0.99	.70	.93
V 2	331	3.71	0.95	.72	.93
V 3	331	3.64	0.96	.68	.93
V 4	331	3.44	0.98	.47	.94
V 5	331	3.87	0.9	.73	.93
V 6	331	3.75	0.87	.75	.93
V 7	331	3.67	0.94	.79	.93
V 8	331	3.61	0.97	.71	.93

V 9	331	3.87	0.85	.78	.93
V 10	331	3.81	0.95	.71	.93
V 11	331	3.98	0.91	.79	.93
V 12	331	3.88	0.93	.74	.93

Anmerkungen. ER = Emotionsregulation auf Teamebene;
V = Verhandeln auf Teamebene; (R) = reverse coding.

Tabelle 12
Reliabilität der Skalen

Skala	Cronbach's Alpha α
Emotionsregulation auf Teamebene	.76
Verhandeln auf Teamebene	.93

Daten-Aggregation. Die Werte zum IRA wurden mittels r_{WG} -Index nach James et al. (1984) pro Team für die Skalen (a) Emotionsregulation auf Teamebene, (b) Verhandeln auf Teamebene, (c) Offener Diskurs im Team, (d) Teamleistung und (e) Teamzufriedenheit berechnet. Die r_{WG} -Werte für die genannten Skalen sind bei gewissen Teams (1 bis 10 Teams) eher tief ($< .7$; siehe Anhang D). In Anlehnung an Liu et al. (2011) wurde ein konservativer Ansatz gewählt, wobei der R_{WG} -Index (M des r_{WG} -Indexes) $> .80$ sein muss, um die Daten-Aggregation durchführen zu können. Dabei liegt der R_{WG} -Index bei allen genannten Skalen über dem Cut-off-Wert (siehe Tabelle 13).

Der IRR wurde mittels ICC(1) sowie ICC(2) für die Skalen (a) Emotionsregulation auf Teamebene, (b) Verhandeln auf Teamebene, (c) Offener Diskurs im Team, (d) Teamleistung und (e) Teamzufriedenheit berechnet. Der ICC(1) und ICC(2) wurden mit Hilfe der ANOVA berechnet. Folgende Ergebnisse der ANOVA liegen vor: Emotionsregulation auf Teamebene $F(63, 270) = 3.05, p < .001$, Verhandeln auf Teamebene $F(54, 224) = 3.50, p < .001$, Offener Diskurs im Team $F(63, 270) = 2.56, p < .001$, Teamleistung $F(63, 267) = 1.78, p < .001$ und Teamzufriedenheit $F(63, 266) = 1.96, p < .001$. Die ICC(1)-Werte sind bei allen Skalen ausreichend (siehe Tabelle 13). Die ICC(2)-Werte sind ebenfalls bei drei von fünf Skalen ausreichend. Nur bei Teamleistung und Teamzufriedenheit liegen sie unterhalb der üblicherweise akzeptierten Grenze (siehe Tabelle 13). Weil als primäres Entscheidungskriterium bezüglich der IRR der ICC(1) verwendet werden sollte (James, 1982) und die meisten Skalen bei allen Indikatoren ausreichende Werte aufweisen, ist die Aggregation der Individualwerte zu Teamwerten gerechtfertigt.

Tabelle 13
Ergebnisse IRR und IRA

Skala	<i>N</i>	<i>R</i> _{WG} (<i>SD</i> von <i>R</i> _{WG})	ICC(1)	ICC(2)
Emotionsregulation auf Teamebene	334	.89 (0.08)	.28	.67
Verhandeln auf Teamebene	331	.82 (0.17)	.33	.71
Offener Diskurs im Team	334	.84 (0.16)	.23	.61
Teamleistung	331	.85 (0.16)	.13	.44
Teamzufriedenheit	330	.84 (0.19)	.16	.49

Anmerkungen. ICC = intraclass correlation coefficient.

Nach den Auswertungen auf Individualebene wurden die individuellen Daten auf die Teamebene aggregiert. Konkret wurden die individuellen Daten der Teammitglieder zu Mittelwerten des Teams gebildet. Es wurde pro Team ($N = 64$) mit dem jeweiligen Teamwert der Variable weitergerechnet.

Ergebnisse auf Teamebene

Die Ergebnisse auf Teamebene beinhalten deskriptive Auswertungen, in denen die Problematik der Differenz zwischen vorgesehener Teamgrösse und empfundener Teamgrösse bewertet wird. Darüber hinaus werden die Auswertungen der Faktorenanalyse sowie die entsprechenden Voraussetzungsprüfungen abgebildet. Weiter werden Auswertungen der Korrelationen und linearen Regression zur Prüfung der im IPO-Modell implizierten Zusammenhänge zwischen Emotionsregulation auf Teamebene und Teamleistung sowie Teamzufriedenheit dargestellt. Abschliessend werden Korrelationen auf Item-Ebene sowie Skalen-Ebene zwischen Emotionsregulation auf Teamebene, Verhandeln auf Teamebene und Offener Diskurs im Team zur Prüfung der diskriminanten Validität der Skalen dargelegt.

Analysen der Teamgrössen. Bei der Angabe zur Teamgrösse waren sich vereinzelt Teams hinsichtlich der Anzahl der Teammitglieder verglichen mit der Angabe der Teamleitung bzw. Team-Modus der Teamgrösse nicht einig. Die Teams verschätzten sich um 0 bis ungefähr 15 Teammitglieder (siehe Abbildung 15).

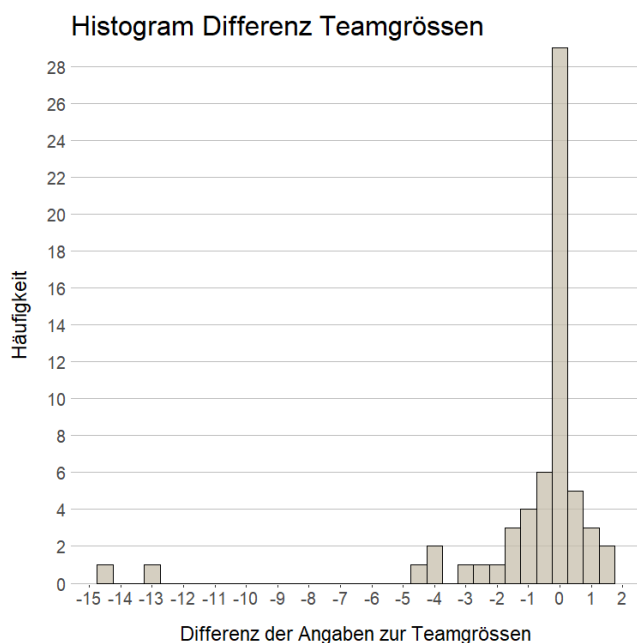


Abbildung 15. Histogramm Differenz Teamgrössen. (Eigene Darstellung).

Insgesamt verschätzten sich sieben Teams durchschnittlich um mehr als zwei Teammitglieder hinsichtlich der Angabe zur Teamgrösse verglichen mit der individuellen Angabe der Teamleitung bzw. Team-Modus dieser Angabe. Abbildung 16 zeigt anhand von Boxplots den Mittelwert dieser sieben Teams (rot markiert) im Vergleich zu den restlichen 57 Teams (schwarz markiert) für die Skalen (a) Emotionsregulation auf Teamebene, (b) Verhandeln auf Teamebene, (c) Offener Diskurs im Team, (d) Teamleistung und (e) Teamzufriedenheit. In Abbildung 17 ist dasselbe bezüglich der Team-Varianzen dargestellt. Weder die Verteilung der Mittelwerte noch die Verteilung der Varianzen weist auffällige Muster bei Teams mit hohen Diskrepanzen auf. Die Mittelwerte der entsprechenden Teams liegen bei allen Skalen grösstenteils innerhalb des zweiten und dritten Quartils, sind mit einer leichten Tendenz nach unten etwa gleichmässig um Median und Mittelwert verteilt und stellen keine Ausreisser dar. Zudem sind keine besonderen Auffälligkeiten bezüglich spezifischer Teams (identifizierbar durch die zugeschriebene Nummer) oder der Grösse der Differenz zwischen durchschnittlich angegebener Teamgrösse und vorgesehener Teamgrösse (angegeben innerhalb der Klammern) ersichtlich. Dasselbe ist feststellbar bezüglich der Analyse der Varianzen, wobei die Varianz von Team 14 bei der Skala Offener Diskurs eher weit von der Mittleren Varianz abweicht und als Ausreisser gesehen werden kann. Da jedoch auch einige andere Teams Ausreisser bei den Varianzen aufweisen, ist das nicht auf die Differenz der Teamgrössenangaben zurückzuführen. Damit können alle Teams, unabhängig von der Grösse der Differenz der angegebenen Teamgrösse, verwendet werden.

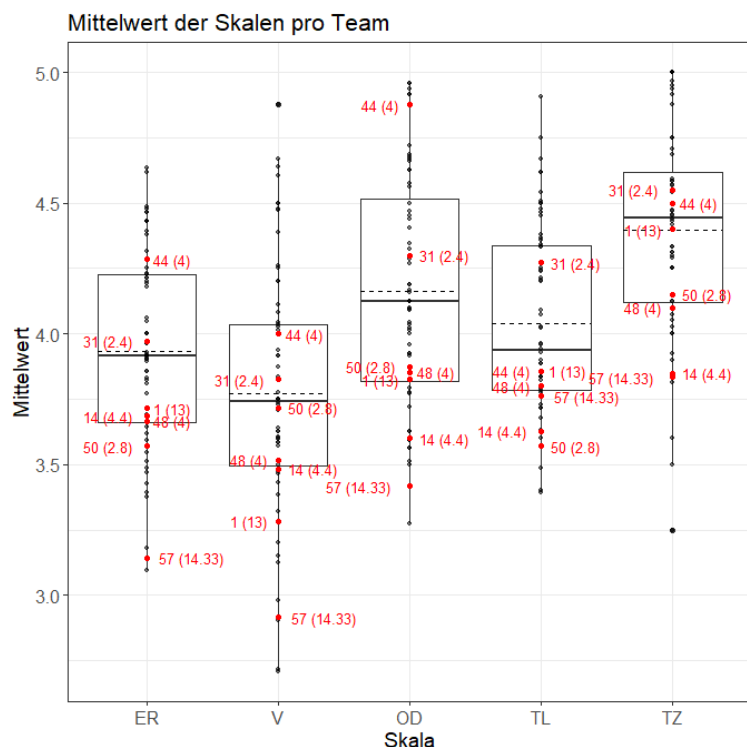


Abbildung 16. Mittelwert der Skalen pro Team. Zahl ausserhalb der Klammer = Teamnummer; Zahl in Klammer = Differenz Teamgrösse; Team 1, 14, 31, 44, 48, 50, 57 Diskrepanz Teamgrösse > 2 Teammitglieder; gestrichelte Linie = Mittelwert; durchgezogene Linie = Median; ER = Emotionsregulation; V= Verhandeln auf Teamebene; OD = Offener Diskurs im Team; TL = Teamleistung; TZ = Teamzufriedenheit. (Eigene Darstellung).

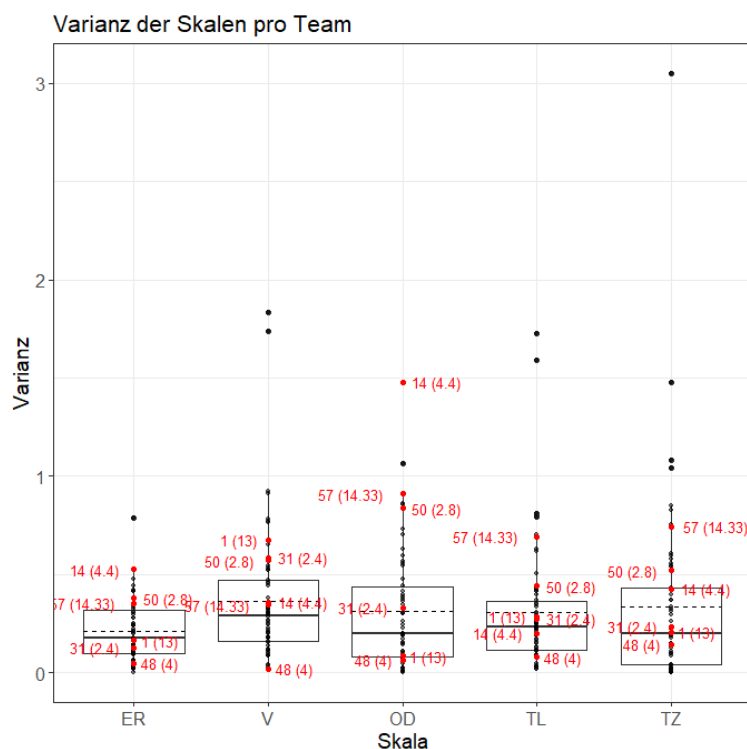


Abbildung 17. Varianz der Skalen pro Team. Zahl ausserhalb der Klammer = Teamnummer; Zahl in Klammer = Differenz Teamgrösse; Team 1, 14, 31, 44, 48, 50, 57 Diskrepanz Teamgrösse > 2 Teammitglieder; gestrichelte Linie = Mittelwert; durchgezogene Linie = Median; ER = Emotionsregulation; V = Verhandeln auf Teamebene; OD = Offener Diskurs im Team; TL = Teamleistung; TZ = Teamzufriedenheit. (Eigene Darstellung).

Faktorenanalysen. Nachfolgend werden die Resultate der Faktorenanalysen einzeln für die Skalen Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene dargestellt.

Skala Emotionsregulation auf Teamebene. Für die Skala Emotionsregulation auf Teamebene wurde eine EFA und CFA berechnet. Folgende Ergebnisse liegen bei der EFA vor: Die Voraussetzungen für die Skala sind mehrheitlich erfüllt. Für die Skala liegt keine multivariate Normalverteilung vor (siehe Anhang D). Die Korrelationsmatrix der sieben Items der Skala sind in der Abbildung 18 dargestellt. Weiter liegt der KMO-Koeffizient bei .82, die MSA-Koeffizienten der einzelnen Items liegen zwischen .80 und .85, der Bartlett-Test ist signifikant ($p < .001$) und die Determinante liegt bei .03534. Die EFA extrahiert nach dem Kaiser-Kriterium ein Faktor mit dem Eigenwert grösser als eins. Auch der Scree-Plot und die Parallelanalyse deuten auf einen Faktor hin (siehe Anhang D). Durch den extrahierten Faktor werden 48 % der Varianz erklärt. Ausschliesslich ER 2 und ER 5 weisen hohe Kommunalitäten ($h^2 > .60$) auf. Bis auf die Items ER 3 und ER 4 laden alle Items hoch auf dem extrahierten Faktor. Tabelle 14 zeigt die Ergebnisse der PAF der Skala Emotionsregulation auf Teamebene. Die Skala weist einen Cronbach's Alpha Wert von $\alpha = .85$ auf.

	ER 1 (R)						
ER 1 (R)	1.00						
		ER 2					
ER 2	0.43	1.00					
			ER 3 (R)				
ER 3 (R)	0.42	0.42	1.00				
				ER 4			
ER 4	0.23	0.41	0.10	1.00			
					ER 5		
ER 5	0.57	0.75	0.40	0.43	1.00		
						ER 6	
ER 6	0.56	0.55	0.49	0.40	0.61	1.00	
							ER 7
ER 7	0.41	0.71	0.34	0.45	0.64	0.37	1.00

Abbildung 18. Korrelationsmatrix Items Emotionsregulation auf Teamebene. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; ER = Emotionsregulation auf Teamebene. (Eigene Darstellung).

Tabelle 14
Ergebnisse EFA Skala Emotionsregulation auf Teamebene

Item	λ	h^2
ER 1 (R)	.65	.42
ER 2	.84	.70
ER 3 (R)	.51	.26
ER 4	.41	.17
ER 5	.88	.77
ER 6	.71	.50
ER 7	.74	.54

Anmerkungen. $N = 64$; ER = Emotionsregulation auf Teamebene; λ = Faktorladung; h^2 = Kommunalität; (R) = reverse coding.

Folgende Ergebnisse liegen für die CFA und deren Voraussetzungsprüfungen vor: Die Korrelationsmatrix der Items der Skala Emotionsregulation auf Teamebene wurde bereits bei der EFA überprüft (siehe Abbildung 18). Dabei korrelieren keine Items der Skala höher als $r > .85$ miteinander. Somit sind die Voraussetzungen der CFA für die Skala erfüllt. Die Ergebnisse des Modell-Fits und deskriptiven Fit-Indizes sind in Tabelle 15 dargestellt. Dabei ist der Chi-Quadrat Test signifikant, was auf keinen exakten Modell-Fit hindeutet. Die deskriptiven Fit-Indizes zeigen unterschiedliche Bewertungen bezüglich der Modellpassung. Die Modellpassung liegt beim SRMR und CFI im Bereich der akzeptierten Grenze. Mittels RMSEA und NFI wird die Passung als mangelhaft eingestuft, obwohl diese Abweichung nicht stark ist. Tabelle 16 zeigt die Ergebnisse der CFA mittels MLR. Alle Varianzen zeigten positive Werte und sind signifikant. Die meisten Items weisen eine genügend hohe Faktorladung auf. Nur Item ER 3 und ER 4 wiesen etwas geringere Faktorladungen auf, wobei diese nicht stark unter dem von Weiber und Sarstedt (2021) empfohlenen Wert ($\lambda > .50$) liegen.

Tabelle 15
Ergebnisse Modell-Fit Skala Emotionsregulation auf Teamebene

Model-Fit	
Chi-Quadrat Test (χ^2)	$\chi^2(14, N = 64) = 25.32, p = .03$
RMSEA	.12
SRMR	.08
CFI	.93
NFI	.87

Anmerkungen. $N = 64$; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized-Root-Mean-Square-Residual; CFI = Comparative Fit Index; NFI = Normed Fit Index.

Tabelle 16
Ergebnisse CFA Skala Emotionsregulation auf Teamebene

Item	λ	Varianz
ER 1 (R)	.62	.61
ER 2	.85	.27
ER 3 (R)	.49	.76
ER 4	.44	.81
ER 5	.88	.22
ER 6	.67	.55
ER 7	.76	.42

Anmerkungen. N = 64; ER = Emotionsregulation auf Teamebene; λ = Faktorladung; (R) = reverse coding.

Skala Verhandeln auf Teamebene. Für die Skala Verhandeln auf Teamebene wurde eine EFA berechnet. Dabei zeigt die EFA folgende Ergebnisse: Bis auf die multivariate Normalverteilung und Multikollinearität sind alle Voraussetzungen der Skala erfüllt (siehe Anhang D). Die Korrelationsmatrix der 12 Items sind in Abbildung 19 dargestellt. Aufgrund des Hinweises auf Multikollinearität wurden die Items V 6, V 7, V 9, V 11 und V 12 näher betrachtet. Diese Items weisen hohe Korrelationen $r > .80$ auf (siehe Abbildung 19, rot markiert). Aus statistischen und konzeptionellen Gründen wurden die Items V 7 und V 12 eliminiert. Somit hat die Skala Verhandeln auf Teamebene neu 10 Items.

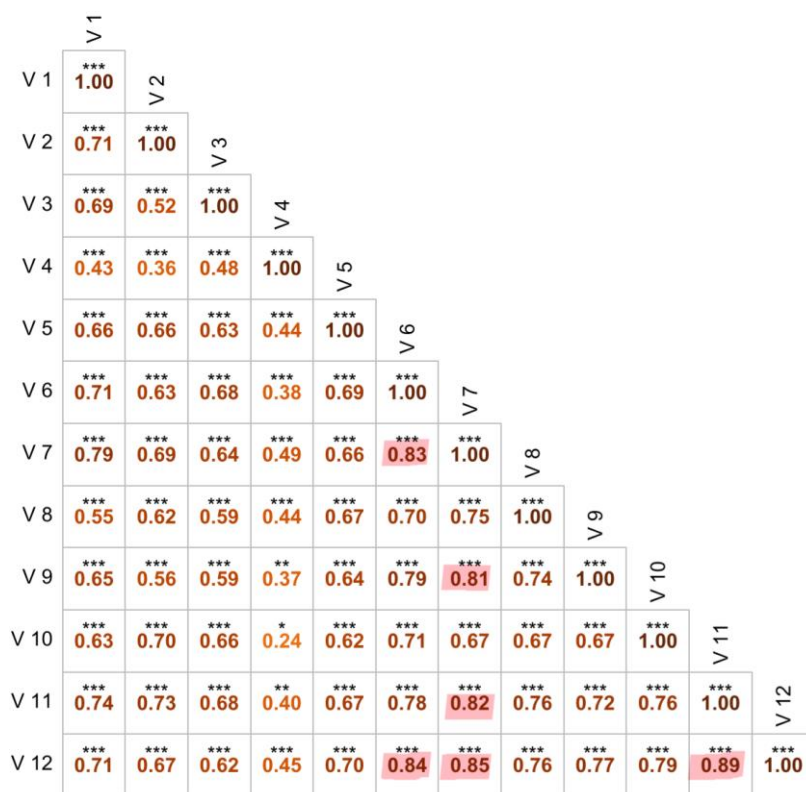


Abbildung 19. Korrelationsmatrix Items Verhandeln auf Teamebene. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; V = Verhandeln auf Teamebene. (Eigene Darstellung).

Die Voraussetzungen wurden bei der verkürzten Skala (10 Items) erneut geprüft. Bis auf die multivariate Normalverteilung (siehe Anhang D) sind alle Voraussetzungen erfüllt: Die Korrelationsmatrix der 10 Items befindet sich im Anhang D. Der KMO-Koeffizient liegt bei .91, die MSA-Koeffizienten der einzelnen Items liegen zwischen .87 und .94, der Bartlett-Test ist signifikant ($p < .001$) und die Determinante liegt bei .00023. Die EFA extrahiert nach dem Kaiser-Kriterium ein Faktor mit dem Eigenwert grösser als eins. Auch der Scree-Plot und die Parallelanalyse deuten auf einen Faktor hin (siehe Anhang D). Durch den extrahierten Faktor werden 65 % der Varianz erklärt. Bis auf das Item V 4 weisen alle Items hohe Kommunalitäten ($h^2 > .60$) auf. Alle Items laden moderat bis hoch auf dem extrahierten Faktor. Tabelle 17 zeigt die Ergebnisse der PAF der Skala Verhandeln auf Teamebene. Weiter zeigt die Skala einen Cronbach's Alpha Wert von $\alpha = .95$ auf.

Tabelle 17
Ergebnisse EFA Skala Verhandeln auf Teamebene

Item	λ	h^2
V 1	.85	.73
V 2	.84	.70
V 3	.80	.65
V 4	.51	.26
V 5	.79	.62
V 6	.83	.70
V 8	.78	.62
V 9	.87	.76
V 10	.83	.69
V 11	.89	.79

Anmerkungen. $N = 64$; V = Verhandeln auf Teamebene; λ = Faktorladung; h^2 = Kommunalität.

Zusammenhangsanalysen. Bei den Zusammenhangsanalysen wurden Korrelationen und Regressionsanalysen berechnet. Da für die Skalen Emotionsregulation auf Teamebene, Teamleistung und Teamzufriedenheit keine multivariate Normalverteilung vorliegt (siehe Anhang D), wurden Korrelationen nach Spearman zwischen den jeweiligen Skalen ermittelt. Emotionsregulation auf Teamebene korreliert signifikant positiv mit der Teamleistung und Teamzufriedenheit (siehe Abbildung 20). Des Weiteren zeigt die Post-hoc Analyse, dass ein Stichprobenumfang von $N = 134$ benötigt wird, um einen mittleren Effekt für die Korrelation nachweisen zu können.

	ER			
ER	*** 1.00			
		TL		
TL	*** 0.58	*** 1.00		
			TZ	
TZ	*** 0.68	*** 0.71	*** 1.00	

Abbildung 20. Korrelationsmatrix Skalen Emotionsregulation auf Teamebene, Teamleistung und Teamzufriedenheit. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; ER = Skalen Emotionsregulation auf Teamebene; TL = Teamleistung; TZ = Teamzufriedenheit. (Eigene Darstellung).

Es liegen folgende Ergebnisse für die Regressionsanalysen vor: Die Voraussetzung, dass der bedingte Erwartungswert der Residuen gleich *null* ist, ist in keinem der Modelle erfüllt. Das bedeutet, dass die geschätzten Koeffizienten mit grosser Wahrscheinlichkeit verzerrt sind und damit nicht sinnvoll interpretiert werden können. Ein Grund dafür kann das Auslassen von relevanten Variablen sein (Wooldridge, 2013). Das ist für die hier gerechneten Modelle naheliegend, da im IPO-Modell Emotionsregulation als Mediator bzw. Moderator zwischen Konflikt und Teamleistung sowie Teamzufriedenheit konzipiert wird und nicht als alleinigen Einflussfaktor auf Teamzufriedenheit sowie Teamleistung. Damit ist aufgrund der Theorie bereits zu erwarten, dass mindestens eine zentrale Variable in den Modellen ausgelassen wird (nämlich der Beziehungskonflikt; Curşeu et al. 2012; De Dreu & Weingart, 2003; Jiang et al., 2013) und die geschätzten Effekte von Emotionsregulation verzerrt sind. Trotzdem werden die Resultate zu den Modellen im Folgenden präsentiert, da das Ziel dieser Analysen die Feststellung eines Zusammenhangs zwischen Emotionsregulation auf Teamebene und Teamleistung sowie Teamzufriedenheit ist und nicht die vollständige Modellierung der Einflussfaktoren von Teamleistung oder Teamzufriedenheit. Detaillierte Ergebnisse zu den Voraussetzungsprüfungen sind im Anhang D aufgeführt.

Die *F-Statistik* wird in allen Modellen signifikant: (a) Modell 1.1 = $F(1, 62) = 27.61, p < .001$, (b) Modell 1.2 = $F(4, 55) = 6.78, p < .001$, (c) Modell 2.1 = $F(1, 62) = 50.91, p < .001$

und (d) Modell 2.2 = $F(4, 55) = 12.01, p < .001$. Emotionsregulation hat einen signifikant positiven Einfluss auf Teamleistung (Modell 1.1) und Teamzufriedenheit (Modell 2.1). Dieser bleibt in beiden Modellen auch nach Berücksichtigung der Kontrollvariablen zu den Teamcharakteristika Teamdauer, Teamgrösse und Teamform (mit vs. ohne Führungskraft) signifikant (Modell 1.2 und 2.2). Mit der Erhöhung der Emotionsregulation eines Teams um einen Skalenpunkt erhöht sich Teamleistung um ungefähr einen halben Skalenpunkt (auf einer Skala von 1 bis 5; $B = 0.51, SE(B) = 0.10, p < .001$) und Teamzufriedenheit um ungefähr dreiviertel Skalenpunkte (auf einer Skala von 1 bis 5; $B = 0.75, SE(B) = 0.10, p < .001$) Die Kontrollvariablen haben jeweils keinen signifikanten Einfluss auf Teamleistung und Teamzufriedenheit. Die Ergebnisse der Regressionsanalysen der Modelle 1.1 und 1.2 werden in Tabelle 18 und der Modelle 2.1 und 2.2 in Tabelle 19 aufgezeigt. Des Weiteren zeigt die Post-hoc Analyse, dass ein Stichprobenumfang von $N = 89$ benötigt wird, um einen mittleren Effekt für die Regressionsanalyse zu erhalten.

Tabelle 18

Ergebnisse lineare Regressionsanalyse Modell 1.1 und 1.2

	Modell 1.1: TL ~ ER				Modell 1.2: TL ~ ER + Kontrollvariablen			
	<i>B</i>	<i>SE(B)</i>	β	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SE(B)</i>	β	<i>p</i>
Konstante	2.02	0.39	5.23	< .001	1.86	0.48	3.84	< .001
ER	0.51	0.10	5.25	< .001	0.55	0.11	4.90	< .001
Teamdauer					< 0.01	< 0.01	1.19	.237
Teamgrösse					< - 0.01	0.02	-0.16	.873
Teamform					- 0.02	0.14	-0.18	.861
R^2			.31***				.33***	
Korrigiertes R^2			.30***				.28***	

Anmerkungen. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; $N = 64$; ER = Emotionsregulation auf Teamebene; TL = Teamleistung; Kontrollvariablen = Teamdauer, Teamgrösse und Teamform; AV = Teamleistung.

Tabelle 19

Ergebnisse lineare Regressionsanalyse Modell 2.1 und 2.2

	Modell 2.1: TZ ~ ER				Modell 2.2: TZ ~ ER + Kontrollvariablen			
	<i>B</i>	<i>SE(B)</i>	β	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SE(B)</i>	β	<i>p</i>
Konstante	1.64	0.39	4.21	< .001	1.48	0.48	3.03	.003
ER	0.70	0.10	7.14	< .001	0.75	0.11	6.56	< .001
Teamdauer					< 0.01	< 0.01	1.06	.292
Teamgrösse					< - 0.01	0.02	-0.30	.763
Teamform					- 0.12	0.14	-0.88	.384
R^2			.45***				.47***	
Korrigiertes R^2			.44***				.43***	

Anmerkungen. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; $N = 64$; ER = Emotionsregulation auf Teamebene; TZ = Teamzufriedenheit; Kontrollvariablen = Teamdauer, Teamgrösse und Teamform; AV = Teamzufriedenheit.

Diskriminante Validität. Für die Prüfung der diskriminanten Validität wurden Korrelationen nach Spearman mit den Skalen (a) Emotionsregulation auf Teamebene, (b) Verhandeln auf Teamebene, (c) Offener Diskurs im Team berechnet, da für die Skalen keine multivariate Normalverteilung vorliegt (siehe Anhang D). Alle drei Skalen haben einen signifikanten positiven Zusammenhang miteinander. Die Ergebnisse zeigen jedoch deutlich tiefere Korrelationen auf Item-Ebene. Dabei korrelieren die Items der Skala Verhandeln auf Teamebene am höchsten mit den Items der Skala Offener Diskurs und am tiefsten mit den Items der Skala Emotionsregulation auf Teamebene. Abbildung 21 zeigt die Korrelationen der Heterotrait-Monomethoden-Matrix auf Skalen-Ebene. Die Korrelationsmatrix auf Item-Ebene ist im Anhang D dargestellt.

	r _{ij}		
ER	*** 1.00		
V	*** 0.79	> *** 1.00	
OD	*** 0.86	*** 0.85	⊖ *** 1.00

Abbildung 21. Heterotrait-Monomethoden-Matrix auf Skalen-Ebene. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; ER = Skalen Emotionsregulation auf Teamebene; V = Verhandeln auf Teamebene; OD = Offener Diskurs im Team. (Eigene Darstellung).

Diskussion

Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit war die Skalenentwicklung und -validierung für die Teamprozessfaktoren Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene. Dafür wurde die englischsprachige Skala Emotionsregulation auf Teamebene von Curşeu et al. (2012) in die deutsche Sprache übersetzt und die Skala Verhandeln auf Teamebene von Grund auf entwickelt. Die Skalen wurden mit einer Stichprobe aus Teams, welche aus mindestens drei Teammitgliedern bestehen und in einer Organisation tätig sind, evaluiert. Weiter wurde der Zusammenhang zwischen der Emotionsregulation auf Teamebene und der Teamleistung sowie Teamzufriedenheit untersucht. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert und eine Gegenüberstellung des zu Beginn aufgezeigten theoretischen Hintergrunds dargelegt.

Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse

Zusammenfassend können die zwei Fragestellungen wie folgt beantwortet werden: Die erste Fragestellung „Wie lässt sich das Konstrukt Emotionsregulation auf Teamebene mittels deutschen Items messen und in welchem Zusammenhang steht es mit Teamleistung und Teamzufriedenheit?“ wird mit Hilfe der Skalenentwicklung für das Konstrukt sowie Zusammenhangsuntersuchungen der entsprechenden Konstrukte, beantwortet. Die Ergebnisse bestätigen, dass die sieben übersetzten Items der Skala von Curşeu et al. (2012) das Konstrukt Emotionsregulation angemessen erheben. Emotionsregulation auf Teamebene steht in positiver Verbindung mit den Konstrukten Teamleistung und Teamzufriedenheit. Die zweite Fragestellung „Wie lässt sich das Konstrukt Verhandeln auf Teamebene definieren und wie kann es mittels deutschen Items gemessen werden?“ wird mit der Skalenentwicklung und -evaluation für das Konstrukt beantwortet. Verhandeln auf Teamebene beinhaltet Gegenstände, die mittels Kommunikation im Team auf das Ziel einer Einigung hin ausgehandelt werden. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Konstrukt unidimensional ist und anhand von 10 Items angemessen erfasst werden kann. Nachfolgend werden die Ergebnisse der beiden Skalen vertieft diskutiert.

Emotionsregulation auf Teamebene. Obwohl die im Kapitel Skala Emotionsregulation auf Teamebene dargestellten Ergebnisse insgesamt auf ausreichende Validität der Messung des Konstrukts Emotionsregulation auf Teamebene in deutscher Sprache hindeuten, scheinen gewisse Items das Konstrukt eher mangelhaft zu repräsentieren. Die Kommunalitäten der Items ER 3 („Es fällt uns schwer, uns schnell zu beruhigen, wenn wir wütend aufeinander sind.“) und Item ER 4 („Das Team ist im Allgemeinen in der Lage zu beeinflussen, wie sich

einzelne Mitglieder fühlen.“) sind eher gering. Besonders das Item ER 4 wird nur zu einem geringen Teil durch den zugrundeliegenden Faktor (17 %) erklärt. Dies deutet darauf hin, dass ein Grossteil der Varianz nicht auf den Faktor zurückzuführen ist und das Item damit als ungenaues Messinstrument des Konstrukts gelten könnte. Nach Bühner (2011) ist bei geringen Kommunalitäten eine Stichprobengrösse von $N = 100$ ausreichend, um diese Ungenauigkeit vernachlässigen zu können. Da diese Stichprobengrösse nicht vorliegt, sollten die geringen Kommunalitäten näher betrachtet werden. Mögliche Erklärungen für die geringe Kommunalität sind Probleme hinsichtlich der Schwierigkeit oder Formulierung der Items (Bühner, 2011). Bei den Think-Alouds, in denen die Verständlichkeit und Formulierung der Items geprüft wurde, wurde das Item ER 4 zwar als verständlich hinsichtlich der Formulierung bewertet, es scheint jedoch eher schwierig einzuschätzen bzw. zu beantworten zu sein. Eine Frage, die schwierig zu beantworten ist, liefert zwangsläufig ungenauere Angaben über die zu messenden Eigenschaften und ist damit ein ungenaueres Messinstrument. Auch ist anzumerken, dass in der englischen Fassung der Skala Emotionsregulation auf Teamebene von Curşeu et al. (2012) unter anderem die Items ER 3 und ER 4 problematisch schienen. Konkret wiesen dabei vier Items (ER 1, ER 3, ER 4, ER 6) eher geringe Faktorladungen ($\lambda < .50$) auf (Curşeu et al., 2012). Des Weiteren liegen in der vorliegenden deutschen Version der Skala insgesamt höhere Faktorladungen der Items sowie eine höhere Reliabilität der Skala vor. So weisen alle Items moderate bis hohe Faktorladungen auf. Ebenfalls ergibt sich auf Skalen-Ebene eine sehr gute Reliabilität. Das bedeutet, dass das Konstrukt durch das Instrument genau gemessen wird. Da jedoch die Items ER 3 und ER 4 auch in der englischen Version zu den problematischeren Items gehören, ist es empfehlenswert, diese Items nochmals zu prüfen und allenfalls anzupassen. Die Prüfung des Modell-Fits liefert durchmischte Ergebnisse. Der Chi-Quadrat Test zeigt keine exakte Passung des Modells. SRMR und CFI deuten auf eine gute Passung des Modells hin, wohingegen RMSEA und NFI unterhalb der erwünschten Werte liegen. Das deutet darauf hin, dass die durch das Modell definierten Strukturen nicht vollständig die in den Daten vorliegenden Zusammenhänge abbilden. Eine Ursache für tiefe Modell-Fits können zu kleine Fallzahlen sein, da Modell-Fits sensitiv für Stichprobengrösse sind (Bühner, 2011). Insbesondere der RMSEA ist bei kleinen Stichproben ($N \leq 250$) zu strikt und sollte in diesem Falle mit Vorsicht interpretiert werden (Hu & Bentler, 1999). Das ist für die hier vorliegenden Werte eine naheliegende Erklärung, da für die durchgeführten Analysen die zur Verfügung stehenden Fallzahlen eher tief sind. Dabei empfiehlt Bühner (2011) eine

Stichprobengröße von $N = 200$ bis 250 Fällen für die Durchführung einer CFA.

Grundsätzlich kann anhand der Faktorenanalysen gesagt werden, dass die Items das Konstrukt valide messen. Die diskriminante Validität zeigt anhand der Korrelationen auf Skalen-Ebene und Item-Ebene auf, wie stark sich das Konstrukt von anderen Konstrukten abgrenzt. Dabei weist die Skala Emotionsregulation auf Teamebene einen hohen Zusammenhang zu den Skalen Verhandeln auf Teamebene und Offener Diskurs im Team auf. Allerdings sind die Zusammenhänge auf Item-Ebene deutlich geringer, was darauf hindeutet, dass sich die Items besser als die gesamte Skala von den anderen Konstrukten unterscheiden. Emotionsregulation auf Teamebene korreliert höher mit der Skala Offener Diskurs im Team, als mit der Skala Verhandeln auf Teamebene. Das bedeutet, dass Emotionsregulation nicht präzise von den Skalen Offener Diskurs und Verhandeln auf Teamebene abgegrenzt werden kann. Dies wird teilweise durch die Literatur bestätigt: Emotionsregulation wird als Teil der emotionalen Intelligenz gesehen (Yang & Mossholder, 2004) und für das Konstrukt Verhandeln ist emotionale Intelligenz bedeutend (Sharma et al., 2020). Dabei führen höhere Ausprägungen der emotionalen Intelligenz sowohl zu höheren Ausprägungen der Emotionsregulation als auch zu höheren Ausprägungen im Konstrukt Verhandeln (Sharma et al., 2020; Yang & Mossholder, 2004). Auch beeinflussen ausgedrückte Emotionen Verhandlungsprozesse sowie deren Ergebnisse, weshalb Emotionsregulation als eine Verhandlungsstrategie gesehen werden kann (Kaufman, 2015; Kopelman et al., 2006; Sinaceur & Tiedens, 2006; Tamir & Ford, 2012). Des Weiteren wird die Lösungsfindung in Konflikten durch das Konstrukt offener Diskurs im Team und Emotionsregulation auf Teamebene beeinflusst (van den Berg et al., 2014; Bradley et al., 2015; Curşeu et al., 2012). Hierbei können konfliktäre Sachverhalte durch direkte und offene Diskussionen angesprochen werden. Damit diese nicht zu Konflikten übergehen, ist eine Regulierung der Emotionen entscheidend. So kann mangelnde Emotionsregulation dazu führen, dass Meinungsverschiedenheiten als persönliche Angriffe gesehen werden und sachliche Meinungsverschiedenheiten in Beziehungskonflikte übergehen. Durch eine ausgeprägte Emotionsregulation wird die Intensität des Widerspruchs zwischen den Parteien verringert und kann so die positiven Eigenschaften eines Konflikts hervorrufen oder diesen ganz vermeiden (van den Berg et al., 2014; Bradley et al., 2015; Curşeu et al., 2012). Zusammengefasst bedeutet das, dass die Konstrukte Emotionsregulation auf Teamebene, offener Diskurs im Team und Verhandeln auf Teamebene konzeptionell eher stark miteinander verbunden sind, dementsprechend inhaltlich sehr ähnlich sind und damit im

Voraus eher hohe Korrelationen zu erwarten sind. Es ist daher empfehlenswert die diskriminante Validität mit Konstrukten, die sich stärker von Emotionsregulation unterscheiden, zu prüfen.

Sowohl Korrelationen als auch Regressionsanalysen von Emotionsregulation auf Teamebene, Teamleistung und Teamzufriedenheit zeigen positive Werte. Das heisst, dass ein Team mit hoher Emotionsregulation durchschnittlich bessere Resultate erzielt und im Schnitt auch zufriedener ist. Dabei sind die Korrelationen stark ausgeprägt, wobei der Zusammenhang zur Teamzufriedenheit höher ist. Diese Befunde sind mit den bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnissen kongruent: Es kann gezeigt werden, dass effektivere Emotionsregulation auf Teamebene zu höherer Teamleistung führt (Curşeu et al., 2012; Jiang et al., 2013). Des Weiteren wird effektivere Emotionsregulation auf Teamebene mit weniger Konflikten in Verbindung gebracht (van den Berg et al., 2014; Curşeu et al., 2012). Dies wiederum erhöht die Teamzufriedenheit (De Dreu & Weingart, 2003). Allerdings sollten die in dieser Arbeit dargestellten Ergebnisse hierzu mit Vorsicht interpretiert werden, da grundlegende Voraussetzungen der Regressionsanalyse nicht erfüllt sind und dies die Aussagekraft der Ergebnisse, insbesondere bezüglich Signifikanzen und Effektstärke, einschränkt (Field, 2017; Wooldridge, 2013). Ein Grund für diese Einschränkung könnte eine mangelnde Datengrundlage oder das Auslassen relevanter Variablen sein (Field, 2017; Wooldridge, 2013). Zum einen lässt die Power-Analyse vermuten, dass eine grössere Stichprobe nötig ist, um alle Effekte angemessen erfassen zu können. Zum anderen wurden die Regressionen so modelliert, dass Emotionsregulation neben einigen Kontrollvariablen als einzige unabhängige Variable Teamleistung und Teamzufriedenheit beeinflusst. Im IPO-Modell wird sie jedoch als Mediator oder Moderator und zusammen mit anderen Faktoren, wie den Konflikten, modelliert (Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003; Jiang et al., 2013).

Verhandeln auf Teamebene. Verhandeln auf Teamebene wird in dieser Arbeit in Anlehnung an Pruitt (1981) und De Dreu et al. (2000) als die Kommunikation im Team im Rahmen von Differenzen bezüglich Gegenständen (z.B. Interessen, Ressourcen, Ziele), mit dem Ziel einer Einigung, definiert. Es wurden anfänglich 12 Items zur Messung dieses Konstrukts entwickelt. Diese sollen das Konstrukt mittels Bezugnahme zu den Gegenständen der Differenzen und den Kommunikationsprozessen im Team beschreiben und wurden nach den drei Phasen einer Verhandlung (Initiierungs-, Problemlösungs- und Lösungsphase) strukturiert. Grundsätzlich erfassen die 12 Items aus konzeptioneller Sicht sowie mittels

statistischer Kennzahlen das Konstrukt reliabel und valide. Dennoch scheinen gewisse Items problematisch zu sein. Fünf Items (V 6, V 7, V 9, V 11, V 12) wiesen hohe Korrelationen untereinander auf, was Multikollinearität impliziert. Das bedeutet, dass das Hinzufügen oder Wegnehmen eines solchen Items kaum einen Informationsgewinn bzw. Informationsverlust für die Skala mit sich bringt (Field, 2017). Von diesen fünf Items wurden daher zwei Items aus unterschiedlichen Phasen und mit unterschiedlichen Gegenständen gestrichen. Ein Item (V 7) mit dem Gegenstand Ziele wurde aus der zweiten Phase und eines (V 12) mit dem Gegenstand Arbeitsabläufe aus der dritten Phase gestrichen. Die finale Skala besteht damit aus 10 Items. Die EFA unterstützt die Annahme der in der Konzeptualisierung aufgeführten Unidimensionalität des Konstrukts. Damit wird ebenfalls nachgewiesen, dass die Items das Konstrukt valide messen. Weiter zeigt sie, dass der Faktor mehr als die Hälfte der Varianz (65%) aufklären kann. Trotz des oben beschriebenen Ausschlusses zweier Items weist ein Item kritische Werte auf. Der Faktor kann das Item 4 („Im Team äussern wir unterschiedliche Meinungen über die Verteilung unserer Ressourcen (z.B. Budget, Zeit, Personal)“) nur in geringer Mass (26%) aufklären, was bedeutet, dass es ein ungenaues Messinstrument des Konstrukts ist. Dennoch wird das Item durch andere statistische Kennzahlen, wie die Faktorladung und Trennschärfe als ausreichend bis gut angesehen. Die Skala weist eine sehr hohe Reliabilität ($\alpha = .95$) auf. DeVellis (2017) empfiehlt jedoch nicht zu hohe Cronbach's Alpha Werte einer Skala, da diese auf Redundanzen in den Items hinweisen. Es wird empfohlen bei grösserer Überschreitung ($\alpha > .90$) die Skala zu kürzen (DeVellis, 2017). Auch die Korrelationsmatrix zeigt mehrheitlich mittlere bis hohe Korrelationen. Somit scheinen auch nach der Reduktion der Itemzahl auf 10 gewisse Items keinen grossen Mehrwert bezüglich der Messung des Konstrukts zu liefern. Besonders Items aus der zweiten und dritten Phase haben hohe positive Korrelationen. Daraus lässt sich schliessen, dass die befragten Personen kaum eine Trennung zwischen der Problemlösungsphase und Lösungsphase machen. Die Items, die am geringsten mit den anderen Items korrelieren beinhalten alle Gegenstände, die aus dem Prozesskonflikt abgeleitet wurden. Dies wiederum deutet darauf hin, dass die Teams das Verhandeln über die Gegenstände des Prozesskonflikts eher über die drei Phasen hinweg trennen können. In der Literatur besteht ebenfalls eine Uneinigkeit bezüglich der Anzahl der Phasen einer Verhandlung (Preuss & Van Der Wijst, 2017). Die erste Phase, in der die Unterschiede identifiziert werden, wird als Voraussetzung für die Verhandlung gesehen (Saunders, 1985). Allerdings scheint die Trennung zwischen der zweiten und dritten Phase weniger klar zu sein

(Holmes, 1992). In der einen wird nach der Lösung gesucht und in der anderen wird sie formuliert (Holmes, 1992). Holmes (1992) beschreibt, dass es schwierig sei, die theoretisch implizierten Phasen einer Verhandlung in die Praxis zu übertragen. Theoretische Grenzen der Phasen seien dabei nicht immer trennscharf, sodass sich Phasen auch überlappen können (Holmes, 1992). Auch in den Think-Alouds wurde die unscharfe Trennung zwischen der zweiten und dritten Phase angemerkt. Dabei erschienen insbesondere Items aus diesen Phasen als redundant, da das Besprechen bzw. Suchen einer Lösung auch deren Umsetzung impliziert (siehe Anhang B). Daher scheint für die in dieser Arbeit vorgeschlagene Messung von Verhandeln auf Teamebene anhand von 10 Items eine weitere Kürzung der Skala sinnvoll, um Redundanzen in den Items zu minimieren. Dafür könnte die Unterteilung einer Verhandlung in zwei Phasen in Erwägung gezogen werden. Des Weiteren korrelieren Items, die den Begriff *Ressourcenverteilung* beinhalten im Vergleich deutlich geringer mit den anderen Items. Dies wiederum könnte darauf hindeuten, dass der Begriff *Ressourcen* unterschiedlich verstanden wird, da auch bei den Think-Alouds die Verständlichkeit dieses Begriffs bemängelt worden ist. Daher ist für eine zukünftige Ausarbeitung der Skala zu empfehlen, diese Items noch einmal zu prüfen und allenfalls zu konkretisieren, um deren Verständlichkeit und damit die Reliabilität des Instruments zu erhöhen.

Ausserdem weist die Skala Verhandeln auf Teamebene hohe Korrelationen mit den Skalen Emotionsregulation auf Teamebene und Offener Diskurs im Team auf. Die Trennung zwischen den Konstrukten auf Item-Ebene ist deutlicher als auf Skalen-Ebene. Verhandeln auf Teamebene korreliert stärker mit dem Offenen Diskurs im Team als mit Emotionsregulation auf Teamebene. Diese Ergebnisse stimmen mit bestehenden wissenschaftlichen Kenntnissen überein: Die beiden Konstrukte Verhandeln auf Teamebene und Offener Diskurs im Team teilen gewisse Merkmale miteinander (Bradley et al., 2015; De Dreu & Carnevale, 2003; Olekalns et al., 2008; Olekalns & Smith, 2000, 2003; Thompson, 2015; Tjosvold et al., 2006; Vollmer & Wehner, 2010). Darunter gehören: Das offene und direkte Kommunizieren über Meinungsverschiedenheiten, Informationsaustausch, das Zuhören und Verstehen der Gegenpartei und das Betrachten der Situation aus verschiedenen Perspektiven. Zudem ist eine offene Diskussion förderlich für Verhandlungen auf Teamebene (Bradley et al., 2015; De Dreu & Carnevale, 2003; Olekalns et al., 2008; Olekalns & Smith, 2000, 2003; Thompson, 2015; Tjosvold et al., 2006; Vollmer & Wehner, 2010). Somit erschwert die Überlappung der Konstrukte eine Aussage bezüglich der diskriminanten Validität, weshalb weitere Untersuchungen nötig sind.

Limitationen

In diesem Unterkapitel soll das methodische Vorgehen kritisch reflektiert werden. Dabei beinhaltet der erste Punkt die Differenzen in den Angaben bezüglich der Teamgrösse. Obwohl es sich hierbei nur um Einzelfälle handelt, und die entsprechenden Teams keine systematischen Unterschiede hinsichtlich Varianz und Mittelwert aufweisen, wird Verbesserungspotenzial gesehen. Hierzu stellen sich zwei Fragen: Als erstes stellt sich in Anbetracht der Objektivität die Frage, wie die Kommunikation zwischen der Teamleitung und den Teammitgliedern aussah. Als zweites stellt sich die Frage, auf welche Teamkonstellation sich die entsprechenden Teammitglieder beim Beantworten der Fragen bezogen haben. Eine unklare oder unzureichende Kommunikation der Teamleitung oder ungenaues Lesen der Instruktionen kann zu einem falschen Teambezug und damit zu Differenzen zwischen angegebener und erwarteter Teamgrösse geführt haben. Um diesen Informationsfluss zu verbessern sowie sicherzustellen, dass alle Teammitglieder sich beim Beantworten der Fragen auf dasselbe Team beziehen, könnten genauere Kommunikationsanweisungen von Seiten der forschenden Person ausschlaggebend sein. Es könnte beispielsweise klar darauf hingewiesen werden, dass die Teamleitung ihr Team anhand der Namen der einzelnen Teammitglieder zu definieren hat und diese Namen an das entsprechende Team eindeutig kommuniziert werden sollen. Dadurch kann die Objektivität gewährleistet werden (Bühner, 2021).

Der zweite Punkt ist die Daten-Aggregation der Individualwerte zu Teamwerten. Obschon die Übereinstimmung der Teammitglieder bezüglich der erhobenen Teamwerte insgesamt zufriedenstellend ist ($R_{WG} > .8$) und auch die meisten Teams hohe Werte in den jeweiligen Skalen aufweisen ($r_{WG} > .7$), gibt es einige Teams mit einer eher tiefen Übereinstimmung (siehe Anhang D). Es stellt sich die Frage, inwieweit die Werte solcher Teams als zuverlässige Messungen gelten können. Auch wenn Studien zeigen, dass geschätzte Werte zuverlässiger sind, wenn solche Teams bei einem ausreichend hohen R_{WG} ($> .8$) nicht ausgeschlossen werden (Liu et al., 2011), könnten sie zu Messungenauigkeit führen und insbesondere bei kleinen Stichproben problematisch sein. Auch der ICC(2) ist bei den Skalen Teamleistung und Teamzufriedenheit eher tief. Deshalb sollten diese Aspekte näher untersucht werden. Insbesondere deswegen, weil sich die Forschung bezüglich des Umgangs mit unzureichenden Werten nicht einig und eher spärlich ist (Bliese, 2000; James, 1982; LeBreton & Senter, 2008; Liu et al., 2011; Shieh, 2016).

Der dritte Punkt beinhaltet die geringe Stichprobengrösse, welche besonders in statistische Analysen, wie Faktoren- und Regressionsanalysen relevant sind. Zum einen zeigen Post-hoc-Analysen, dass eine grössere Stichprobe für signifikante Effekte benötigt wird. Auch wird eine grössere Stichprobe für die Durchführung einer CFA vorausgesetzt, um aussagekräftigere Bewertungen bezüglich der Skala Emotionsregulation auf Teamebene treffen zu können (z.B. Bühner, 2011). Eine mögliche Ursache für die verletzten Voraussetzungen der Regressionsanalysen könnte die eher kleine Stichprobe sein. Deshalb sollten deren Resultate mit Vorsicht interpretiert werden (Field, 2017; Wooldridge, 2013). Im Hinblick auf Unterschiedsanalysen wären gleich grosse Gruppen der Teams bezüglich der Teamform essenziell (z.B. Field, 2017). Deshalb ist insbesondere die Aussagekraft der multivariaten Regressionsanalysen fraglich, da die Stichprobe mehrheitlich aus Teams mit Führungskräften besteht. Dennoch zeigen die Ergebnisse der Regressionsanalysen interessante Hinweise, denen in Zukunft Beachtung geschenkt werden sollte, besonders, da sich die Literatur bezüglich der Wichtigkeit von Emotionsregulation für die Teamarbeit einig ist (z.B. Curşeu et al., 2012).

Ein letzter wichtiger Punkt stellt die Validität der Skalen Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene dar. Zum einen kann die Auswertung der Inhaltsvalidität der Skala Verhandeln auf Teamebene kritisiert werden. Die Kriterien für die Wahl der Expertinnen und Experten zur Bewertung der Inhaltsvalidität wurden klar festgelegt. Dennoch besteht eine Unsicherheit hinsichtlich der Expertise eines Experten. Der Experte selbst gab an, sich *nur* mittelmässig mit dem Konstrukt auszukennen (siehe Anhang B). Expertinnen und Experten sollten sorgfältig und mit Hilfe von zu Beginn klar definierten Kriterien ausgesucht werden, damit der Mangel an Expertise nicht die Beurteilung der Inhaltsvalidität verzerrt (Flick, 2017; Polit et al., 2007). Auch ist die Anzahl der befragten Expertinnen und Experten, um eine klare Aussage über die Inhaltsvalidität treffen zu können, zu gering (z.B. Polit & Beck, 2006). Aufgrund der begrenzten Zeit konnten keine weiteren Expertinnen und Experten für die Bewertung der Inhaltsvalidität gefunden werden. Zukünftige Forschung sollte deshalb die Skala mit mindestens 8 bis 12 Expertinnen und Experten, die anhand klarer Kriterien bezüglich der Expertise ausgesucht werden, prüfen (Polit et al., 2007). Das ist von grosser Relevanz, weil durch die Prüfung der Inhaltsvalidität Problemstellungen in der Definition und Konzeptualisierung sichtbar werden, sodass diese zu Beginn des Konstruktionsprozesses angepasst werden können (Bühner, 2021). Insbesondere wurde bei der Prüfung der Inhaltsvalidität die Verständlichkeit einiger Items

von Verhandeln auf Teamebene bemängelt. Auch bei den später durchgeführten Think-Alouds scheint das Verständnis des Begriffs *Ressourcenverteilung* gering zu sein. Somit sollte sich zukünftige Forschung detaillierter mit der Inhaltsvalidität, insbesondere bezüglich der Verständlichkeit der Skala Verhandeln auf Teamebene bzw. des Begriffs *Ressourcenverteilung* auseinandersetzen. Zum anderen kann die diskriminante Validität der Skalen Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene kritisiert werden. Die zum Vergleich verwendeten Skalen (Emotionsregulation auf Teamebene, Verhandeln auf Teamebene, Offener Diskurs im Team), um die diskriminante Validität zu prüfen, haben gewisse Überschneidungen. Die Konstrukte werden alle für Konfliktlösung benötigt und scheinen gewisse überschneidende Merkmale, wie beispielsweise eine Art Kommunikation und emotionale Intelligenz, zu haben (Bradley et al., 2015; Sharma et al., 2020; Thompson, 2015; Tjosvold et al., 2006; Vollmer & Wehner, 2010; Yang & Mossholder, 2004). Es ist empfehlenswert, trennschärfere Skalen für die Prüfung der diskriminanten Validität zu verwenden (Bühner, 2021; Moosbrugger & Kelava, 2012). Auch sollte zusätzlich die konvergente Validität geprüft werden, um die Beurteilung der Konstruktvalidität zu bestätigen (Moosbrugger & Kelava, 2012). Dabei wird empfohlen, den Multitrait-Multimethod-Ansatz von Campbell und Fiske (1959) zu verwenden, um die Korrelationen systematisch darstellen zu können (Bühner, 2021).

Implikationen

Im folgenden Unterkapitel werden konkrete Implikationen für Praxis und Forschung hergeleitet und Vorschläge zu deren Umsetzung gegeben.

Implikationen für die Praxis. Aus den theoretischen Ausführungen und den Ergebnissen dieser Arbeit wird die Wichtigkeit von Emotionsregulation auf Teamebene für Teamleistung und Teamzufriedenheit ersichtlich. Damit wird impliziert, dass Teams die Emotionsregulation auf Teamebene nutzen können, um ihre Leistung und Zufriedenheit zu steigern. Somit kann Organisationen, Teamleitung oder auch einzelnen Teams empfohlen werden, bewusst auf Emotionsregulation auf Teamebene zu achten und diese zu verbessern. Dafür soll beispielsweise darauf geachtet werden, dass im Team bewusst über erlebte Emotionen gesprochen wird, Lob bezüglich erledigter Aufgaben ausgesprochen wird oder positiv erlebte Emotionen aufrecht erhalten werden (Curşeu et al., 2012). Interventionen, die sich auf die Emotionsregulationsstrategien fokussieren, sind ebenfalls wirksam (van den Berg et al., 2014; Druskat & Wolff, 2001; Yang & Mossholder, 2004). Beispielsweise soll sich das Team ein positives Umfeld schaffen, in dem es sich auf die Problemlösung

fokussiert oder einzelne Teammitglieder beim Auftreten von negativen Emotionen unterstützt. Das Trainieren solcher Strategien führt zu effektiverer Emotionsregulation auf Teamebene (van den Berg et al., 2014; Druskat & Wolff, 2001; Yang & Mossholder, 2004) und dies wiederum sollte sowohl Teamleistung als auch Teamzufriedenheit erhöhen.

Diese Arbeit zeigt zudem Zusammenhänge zwischen Emotionsregulation auf Teamebene, Verhandeln auf Teamebene und das Führen von offenen Diskussionen im Team. Dabei wird das Führen von offenen Diskussionen und das Verhandeln auf Teamebene durch effektivere Emotionsregulation positiv beeinflusst (Bradley et al., 2015; Sharma et al., 2020; Yang & Mossholder, 2004). Durch effektivere Emotionsregulation können Meinungsverschiedenheiten eher aus einer sachlichen Perspektive betrachtet werden (Bradley et al., 2015; Oore et al., 2015). Es wird argumentiert, dass Emotionen und deren Regulation die Richtung sowie das Ergebnis einer Verhandlung beeinflussen können (Tamir & Ford, 2012). Daher ist es für das Team wichtig zu eruieren, welche Emotionen für den Verhandlungsprozess und deren Ergebnis als nützlich angesehen werden. Durch die Emotionsregulation sollten dann diese Emotionen hervorgehoben und gefördert werden (Tamir & Ford, 2012). Des Weiteren soll das Regulieren der Emotionen zu Beginn des Verhandlungsprozesses das Team dabei unterstützen, eine möglichst zielführende Verhandlung führen zu können (Kaufman, 2015). Auch das offene Diskutieren über unterschiedliche Interessen fördert positive Ergebnisse einer Verhandlung (z.B. De Dreu & Carnevale, 2003; Olekalns et al., 2008).

Die Resultate zu Verhandeln auf Teamebene deuten eher auf ein Zwei-Phasenmodell einer Verhandlung hin. Für die Praxis lässt sich daraus schliessen, dass für ein Team vor allem das Erkennen der Unterschiede in Interessen, Zielen oder Ressourcen sowie die passende Lösungssuche bedeutend sind. Das Erreichen einer Einigung scheint hierbei mit der Lösungssuche einherzugehen und eine Unterscheidung dieser zwei Phasen unpassend. Deshalb sollten Teams beim Verhandeln insbesondere auf unterschiedliche Ziele, Interessen und Ressourcen und auf Lösungsfindung bezüglich Konflikte dieser Gegenstände achten. Damit ein Team das Verhandeln auf Teamebene verbessern kann, können Informationen aus der Konzeptualisierung dieser Arbeit und den damit entwickelten Items herangezogen werden. Merkmale, der Prozesskonflikte, Interessenkonflikte und Zielkonflikte sind besonders relevant für die Verhandlung im Team (De Dreu & Gelfand, 2008; Ebert, 2019; Gold & Rietmann, 2009; Melchior, 2008; Vollmer & Vetter, 2018). Beispielsweise können Teamsitzungen vereinbart werden, in denen offen über gegensätzliche Interessen oder Ziele,

Arbeitsprozesse, wie Arbeitsabläufe oder Aufgabenverteilung und Ressourcenverteilung gesprochen wird (Cheng et al., 2007; Gersick, 1988, 1989; Jehn & Mannix, 2001; Ma et al., 2017; Shah & Jehn, 1993). Auch sollte darauf geachtet werden, dass alle Teammitglieder ihre Meinung äussern dürfen, mehrere Lösungsvarianten besprochen werden sowie eine für das Team passende Lösung gefunden wird (De Dreu & West, 2001; Olekalns & Smith, 2000, 2003; Thompson, 2015).

Implikationen für die Forschung. Die in dieser Arbeit entwickelten Skalen Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene sind wichtige Instrumente, welche für zukünftige Forschung genutzt werden können. Zum einen kann Emotionsregulation auf Teamebene in Stichproben im deutschsprachigen Raum erfasst und entsprechend in Analysen zu diesem Kulturkreis oder in allgemeineren Analysen, welche diesen Kulturkreis einschliessen, verwendet werden. Zum anderen unterstützen die Ergebnisse der Zusammenhangsanalysen die Annahme des Zusammenhangs zwischen Emotionsregulation auf Teamebene und Teamleistung und Teamzufriedenheit, wie sie beispielsweise im IPO-Modell getroffen wird (van den Berg et al., 2014; Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003; Jiang et al., 2013; Kauffeld & Schulte, 2014). Mit der Skala Verhandeln auf Teamebene wird ein bisher fehlendes Instrument zur Erfassung von Verhandeln auf Teamebene bereitgestellt und damit ebenfalls die Möglichkeit, dieses Konstrukt in zukünftigen Untersuchungen innerhalb verschiedener Forschungsfelder zu erfassen.

Ein wichtiger Ansatz für zukünftige Studien wäre in diesem Zusammenhang die Untersuchung des zu Beginn erläuterten IPO-Modells. Hierbei könnten die Moderations- oder Mediationseffekte der Teamprozessfaktoren Emotionsregulation auf Teamebene, Verhandeln auf Teamebene und offener Diskurs im Team zwischen der Input-Variablen Konflikttypen (Aufgaben-, Beziehungs-, Interessen-, Prozess- und Zielkonflikt) und der Output-Variablen (Teamleistung und Teamzufriedenheit) untersucht werden. Die Aufklärung dieser Effekte könnte zu einem tieferen Verständnis bezüglich der Konflikte in Teams sowie deren Umgang und Auswirkungen beitragen (Bradley et al., 2015; Curşeu et al., 2012; De Dreu & Gelfand, 2008; De Dreu & Weingart, 2003; Kauffeld & Schulte, 2014; Melchior, 2008; Oore et al., 2015; Vollmer & Vetter, 2018; de Wit et al., 2012).

Es wäre zudem wünschenswert, die Skalen mittels zusätzlicher Studien weiterzuentwickeln und zu validieren. Dabei sollte insbesondere eine grössere Stichprobe bzw. eine grössere Anzahl an Teams verwendet werden, um verlässlichere Ergebnisse

bezüglich der Gütekriterien zu erhalten und, um den Einfluss von Team Charakteristika, wie Teamdauer, Teamgrösse oder Teamform zuverlässiger bestimmen zu können.

Hinsichtlich der Skala Verhandeln auf Teamebene ist für zukünftige Studien zu empfehlen, die Skala anzupassen. Insbesondere sollte das Phasenmodell überdacht werden, wobei ein Zwei-Phasenmodell ein sinnvoller Ansatz sein könnte. Die Phasen könnten hierbei aus je vier Items mit unterschiedlichen Gegenständen bestehen. Auch sollte der Begriff *Ressourcenverteilung* näher betrachtet werden und allenfalls konkretisiert werden. Dieser Ansatz scheint auch unter Berücksichtigung des Prinzips der Parsimonie (Sparsamkeits-Prinzip; z.B. Gollwitzer, 2012) sowie aus Sicht der Testökonomie, in dem die Skala geringere zeitliche Ressourcen beansprucht (Moosbrugger & Kelava, 2012), sinnvoller zu sein.

Schliesslich benötigen die beiden Skalen Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene weitere Prüfungen bezüglich der Gütekriterien, insbesondere der konvergenten und diskriminanten Validität. Die implizierten Zusammenhänge zwischen den drei Teamprozessfaktoren Emotionsregulation auf Teamebene, Verhandeln auf Teamebene und offener Diskurs im Team, stellt ebenfalls ein spannendes Untersuchungsfeld für zukünftige Forschung dar. Inwiefern diese drei Teamprozessfaktoren zueinander stehen, könnte wertvolle Einblicke bezüglich effektiven Umgangs mit Konflikten im Team schaffen (Bradley et al., 2015; Oore et al., 2015).

Schlussfolgerungen

Für Organisationen ist die Teamarbeit und deren Erfolg zentral (Marks et al., 2001). Dabei bestimmen insbesondere Teamprozesse, welche durch die Interaktion der einzelnen Teammitglieder entstehen, den Erfolg dieser Teamarbeit (Marks et al., 2001). Teams stehen oftmals vor der Herausforderung, Konflikte zu lösen und deren positive Effekte nutzen zu können (Bradley et al., 2015; Solga, 2014; Vollmer & Wehner, 2010). Für die Konfliktlösung sind Teamprozessfaktoren, wie Emotionsregulation und Verhandeln relevant (Bradley et al., 2015; Oore et al., 2015; Rahim, 2002). Diese können die positiven Eigenschaften eines Konflikts zum Vorschein bringen und so die Teamleistung und Teamzufriedenheit steigern (Bradley et al., 2015; Curşeu et al., 2012; De Dreu & Weingart, 2003; Oore et al., 2015). Die vorliegende Arbeit setzt hierbei mit der Skalenentwicklung für die Teamprozessfaktoren Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene an. Der Teamprozessfaktor Emotionsregulation auf Teamebene lässt sich mittels den sieben übersetzten Items der Skala von Curşeu et al. (2012) messen. Die sieben Items

sind auf einen Faktor zurückzuführen. Die Skala benötigt weitere Prüfungen, um verlässlichere Schlussfolgerungen hinsichtlich ihrer Validität zu ziehen. Emotionsregulation auf Teamebene steht in positiver Verbindung mit der Teamleistung und Teamzufriedenheit. Dabei deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Emotionsregulation auf Teamebene die Teamleistung und Teamzufriedenheit positiv beeinflusst. Verhandeln auf Teamebene beinhaltet Differenzen in Gegenständen (z.B. Interessen, Ziele, Ressourcen), welche durch die Kommunikation im Team ausgehandelt werden, um eine Einigung zu erreichen (z.B. Pruitt, 1981). Dieser Teamprozessfaktor kann mittels 10 Items erhoben werden, welche ebenfalls auf einen Faktor zurückzuführen sind. Die entwickelte Skala zeigt bezüglich der Gütekriterien gute Werte auf, benötigt allerdings weitere Prüfungen hinsichtlich ihrer Validität. Auch bestehen Zusammenhänge zwischen der Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene. Abschliessend lässt sich sagen, dass Emotionsregulation auf Teamebene und Verhandeln auf Teamebene relevante Teamprozessfaktoren für die Zusammenarbeit im Team darstellen. Somit leistet die vorliegende Arbeit einen relevanten Beitrag für die Messung dieser Teamprozessfaktoren, damit die Einflüsse dieser Konstrukte untersucht werden können.

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>
- Ames, D. R. (2008). Assertiveness expectancies: How hard people push depends on the consequences they predict. *Journal of Personality and Social Psychology*, *95*(6), 1541–1557. <https://doi.org/10.1037/a0013334>
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, *3*(3), 321–341.
<https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.321>
- Angewandte Psychologie, FHNW. (2023). *Angewandte Psychologie, Studium*. Verfügbar unter: <https://www.fhnw.ch/de/studium/psychologie>
- APA PsycInfo. (2023). *APA PsycInfo* [Datenbank]. Verfügbar unter: <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo>
- Ayoko, O. B., Callan, V. J. & Härtel, C. E. J. (2008). The influence of team emotional intelligence Climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, *39*(2), 121–149. <https://doi.org/10.1177/1046496407304921>
- Barnow, S., Reinelt, E. & Sauer, C. (2016). *Emotionsregulation*. Berlin: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-47774-8>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F. & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures: *Spine*, *25*(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Becker, F. (2016). *Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung*. Berlin: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-49427-1>
- Beersma, B. & De Dreu, C. K. W. (1999). Negotiation processes and outcomes in prosocially and egoistically motivated groups. *International Journal of Conflict Management*, *10*(4), 385–402. <https://doi.org/10.1108/eb022831>
- Beersma, B. & De Dreu, C. K. W. (2002). Integrative and distributive negotiation in small groups: Effects of task structure, decision rule, and social motive. *Organizational*

Behavior and Human Decision Processes, 87(2), 227–252.

<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2964>

Beersma, B. & De Dreu, C. K. W. (2005). Conflict's consequences: Effects of social motives on postnegotiation creative and convergent group functioning and performance.

Journal of Personality and Social Psychology, 89(3), 358–374.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.3.358>

Blake, R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability:

Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349–381). San Francisco: Jossey-Bass.

Boreham, N. (2004). A Theory of collective competence: Challenging The Neo-Liberal Individualisation of performance at work. *British Journal of Educational Studies*, 52(1), 5–17. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2004.00251.x>

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer-Medizin-Verlag.

Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.

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>

Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.

Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3. aktual. Aufl.). München: Pearson Studium.

Bühner, M. (2021). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (4. korr. Auflage.). München: Pearson.

- Campbell, D. T. & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105.
<https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234–246. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Chen, G., Liu, C. & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in china. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277–300.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00497.x>
- Chen, G. & Tjosvold, D. (2002). Cooperative goals and constructive controversy for promoting innovation in student groups in China. *Journal of Education for Business*, 78(1), 46–50. <https://doi.org/10.1080/08832320209599697>
- Cheng, M. M., Lockett, P. F. & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting & Finance*, 47(2), 221–242. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2007.00215.x>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Curşeu, P. L., Boroş, S. & Oerlemans, L. A. G. (2012). Task and relationship conflict in short-term and long-term groups: The critical role of emotion regulation. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 97–107.
<https://doi.org/10.1108/10444061211199331>
- Curşeu, P. L. & Schruijer, S. G. L. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *roup Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(1), 66–79.
<https://doi.org/10.1037/a0017104>
- De Dreu, C. K. W. & Carnevale, P. J. (2003). Motivational bases of information processing and strategy in conflict and negotiation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, 235–291. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(03\)01004-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(03)01004-9)

- De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S. & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645–668. <https://doi.org/10.1002/job.107>
- De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (2008). Conflicts in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C.K.W. De Dreu & M.J. Gelfand (Eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (pp. 3–54). New York: Lawrence Earlbaum Associates.
- De Dreu, C. K. W. & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: Implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913–926. <https://doi.org/10.1037/a0014494>
- De Dreu, C. K. W. & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1002/job.71>
- 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., Weingart, L. R. & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889–905. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.5.889>
- De Dreu, C. K. W. & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191–1201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1191>
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R. & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559–578. <https://doi.org/10.1037/a0032896>
- Der Foo, M., Elfenbein, H. A., Tan, H. H. & Aik, V. C. (2004). Emotional intelligence and negotiation: The tension between creating and claiming value. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 411–429. <https://doi.org/10.1108/eb022920>

- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (2nd ed.). New York: Jossey-Bass.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: theory and applications* (4th ed.). Los Angeles: SAGE.
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2001). Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations* (pp. 132–155). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ebert, H. (2019). Verhandlungen führen. In S. Pastoors, J. H. Becker, H. Ebert & M. Auge (Hrsg.), *Praxishandbuch wertorientierte Führung: Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert* (S. 241–255). Berlin: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-59034-8_14
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Los Angeles: SAGE.
- Fiverr. (2023). *Fiverr, Übersetzung*. Verfügbar unter: <https://de.fiverr.com/>
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (8. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Föhl, U. & Friedrich, C. (2022). *Quick Guide Onlinefragebogen: wie Sie Ihre Zielgruppe professionell im Web befragen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Friedrichs, J. & Ohly, S. (2019). Wir mögen uns nicht und arbeiten trotzdem zusammen – wie Aufgabeninterdependenzen den Zusammenhang zwischen interpersonellen Teamprozessen und Zufriedenheit beeinflussen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(1), 15–24.
<https://doi.org/10.1007/s11612-019-00446-4>
- Gersick, C. J. G. (1988). Time an transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41.
- Gersick, C. J. G. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32(2), 274–309. <https://doi.org/10.2307/256363>

- Glasl, F. (2020). *Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation* (12. aktual. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *The Academy of Management Review*, 10(3), 601-616. <https://doi.org/10.2307/258140>
- 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
- Gollwitzer, M. (2012). Latent-Class-Analysis. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 295–323). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4_12
- Google Scholar. (2023). *Google Scholar* [Wissenschaftliche Suchmaschine]. Verfügbar unter: <https://scholar.google.com/>
- G*Power. (2023). *G*Power: Statistical Power Analyses for Mac and Windows, Version 3.1* [software]. Verfügbar unter: <https://www.psychologie.hhu.de/arbeitsgruppen/allgemeine-psychologie-und-arbeitspsychologie/gpower>
- 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>
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281–291. <https://doi.org/10.1017/S0048577201393198>
- Halek, M., Holle, D. & Bartholomeyczik, S. (2017). Development and evaluation of the content validity, practicability and feasibility of the innovative dementia-oriented assessment system for challenging behaviour in residents with dementia. *BMC Health Services Research*, 17(1), 554. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2469-8>
- Hambleton, R. K. & Zenisky, A. L. (2011). Translating and adapting tests for cross-cultural assessments. In D. Matsumoto & F.J.R. Van De Vijver (Eds.), *Cross-Cultural*

- Research Methods in Psychology* (pp. 46–70). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511779381.004>
- Harkness, J. (2003). Questionnaire translation. In J. A. Harkness, F. J. R. Van de Vijver & P. P. Mohler (Eds.), *Cross-Cultural Survey Methods* (pp. 35–56). Hoboken: Wiley-Interscience.
- Hartig, J., Frey, A. & Jude, N. (2012). Validität. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 143–171). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4_7
- 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.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hyder, E. B., Prietula, M. J. & Weingart, L. R. (2000). Getting to best: Efficiency versus optimality in negotiation. *Cognitive Science*, 24(2), 169–204. https://doi.org/10.1207/s15516709cog2402_1
- Jäckel, E., Zerres, A., Hemshorn de Sanchez, C. S., Lehmann-Willenbrock, N. & Hüffmeier, J. (2022). NegotiAct: Introducing a comprehensive coding scheme to capture temporal interaction patterns in negotiations. *Group & Organization Management*, 0, 1-41. 10596011221132600.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219–229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.2.219>
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85–98. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85>
- Jamieson, D. W. & Thomas, K. W. (1974). Power and Conflict in the Student-Teacher Relationship. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 10(3), 321–336. <https://doi.org/10.1177/002188637401000304>

- Janssen, O., Van De Vliert, E. & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25(2), 117–141. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80006-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80006-3)
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S. & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465–495. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9107-0>
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251. <https://doi.org/10.2307/3069453>
- Jiang, J. Y., Zhang, X. & Tjosvold, D. (2013). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 714–734. <https://doi.org/10.1002/job.1834>
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. & Tjosvold, D. (2006). Constructive controversy: The value of intellectual opposition. In M. Deutsch, P.T. Coleman & E.C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (pp. 69–91). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jonkisz, E., Moosbrugger, H. & Brandt, H. (2012). Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 27–74). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4_3
- Kauffeld, S. & Schulte, E.-M. (2014). Teams und ihre Entwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 151–171). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-42065-8_8
- Kaufman, J. (2015). The effect of a Micronegotiation Technique on team interactions. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(3), 31–43.
- Kelava, A. & Moosbrugger, H. (2012). Deskriptivstatistische Evaluation von Items (Itemanalyse) und Testwertverteilungen. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 75–102). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4_4

- Kilmann, R. H. & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37(3), 971–980. <https://doi.org/10.2466/pr0.1975.37.3.971>
- Kilmann, R. H. & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The Mode Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309–325. <https://doi.org/10.1177/001316447703700204>
- Kopelman, S., Rosette, A. S. & Thompson, L. (2006). The three faces of eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 81–101. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.003>
- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852. <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Liu, G., Amini, M. M., Babakus, E. & Stafford, M. B. R. (2011). Handling observations with low Interrater Agreement values. *Journal of Analytical Sciences, Methods and Instrumentation*, 01(02), 9–18. <https://doi.org/10.4236/jasmi.2011.12002>
- Locke, E. A., Smith, K. G., Erez, M., Chah, D. O. & Schaffer, A. (1994). The effects of intra-individual goal conflict on performance. *Journal of Management*, 20(1), 67–91.
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2016-0061>
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84–99. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.1.84>
- MacKenzie, Podsakoff, & Podsakoff. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293. <https://doi.org/10.2307/23044045>
- Maloney, M. M., Johnson, S. G. & Zellmer-Bruhn, M. E. (2010). Assessing group-level constructs under missing data conditions: A Monte Carlo Simulation. *Small Group Research*, 41(3), 281–307. <https://doi.org/10.1177/1046496410363829>

- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3), 519–530. <https://doi.org/10.1093/biomet/57.3.519>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356. <https://doi.org/10.2307/259182>
- Melchior, S. N. (2008). *Einfluss der motivationalen Orientierung auf Verhandlungen in virtuellen Teams*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Module Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie, FHNW. (2023). *Angewandte Psychologie, Studium, Master-Studium Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie, Module Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*. Verfügbar unter: <https://www.fhnw.ch/de/studium/psychologie/master-arbeitspsychologie/module-aop>
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012). Qualitätsanforderungen an einen psychologischen Test (Testgütekriterien). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 7–26). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4_2
- Moosbrugger, H. & Schermelleh-Engel, K. (2012). Exploratorische (EFA) und Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 325–343). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4_13
- Naquin, C. E. & Kurtzberg, T. R. (2009). Team negotiation and perceptions of trustworthiness: The whole versus the sum of the parts. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 13(2), 133–150. <https://doi.org/10.1037/a0013879>
- Nauta, A., de Vries, J. & Wijngaard, J. (2001). Power and biased perceptions of interdepartmental negotiation behavior. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 263–270. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003006>
- Olekalns, M., Putnam, L. L., Weingart, L. R. & Metcalf, L. (2008). Communication processes and conflict management. In C.K.W. De Dreu & M.J. Gelfan (Hrsg.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 81–114). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

- Olekalns, M. & Smith, P. (2000). Understanding optimal outcomes: The role of strategy sequences in competitive negotiations. *Human Communication Research*, 26(4), 527–557. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2000.tb00768.x>
- Olekalns, M. & Smith, P. L. (2003). Social motives in negotiation: The relationships between dyad composition, negotiation processes and outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 14(3/4), 233–254. <https://doi.org/10.1108/eb022900>
- Olekalns, M. & Smith, P. L. (2005). Moments in time: Metacognition, trust, and outcomes in dyadic negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(12), 1696–1707. <https://doi.org/10.1177/0146167205278306>
- Oore, D. G., Leiter, M. P. & LeBlanc, D. E. (2015). Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 56(3), 301–310. <https://doi.org/10.1037/cap0000032>
- Polit, D. F. & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29(5), 489–497. <https://doi.org/10.1002/nur.20147>
- Polit, D. F., Beck, C. T. & Owen, S. V. (2007). Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 30(4), 459–467. <https://doi.org/10.1002/nur.20199>
- Preuss, M. & Van Der Wijst, P. (2017). A phase-specific analysis of negotiation styles. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), 505–518. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2016-0010>
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167–194. <https://doi.org/10.1177/000276483027002005>
- Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open university press.
- Pruitt, D. G. & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- PSYINDEX.DE. (2023). *PSYINDEX* [Datenbank]. Verfügbar unter: <https://psyindex.de/>

- R. (2023). *R: The R Project for Statistical Computing, Version 4.3.0* [software]. Verfügbar unter: <https://www.r-project.org/>
- Räcke, S. (2020). *Teamzusammensetzung als Determinante von Teamerfolg: Input- und Prozesseffekte auf Basis der Faultline-Theorie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28697-2>
- Rahim, M. A. (1983). Measurement of organizational conflict. *The Journal of General Psychology*, *109*(2), 189–199. <https://doi.org/10.1080/00221309.1983.10736085>
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, *13*(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Rasch, B., Frieze, M., Hofmann, W. J. & Naumann, E. (2009). *Quantitative Methoden 2: Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer-Verlag.
- 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>
- Rhoades, J. A. & Carnevale, P. J. (1999). The behavioral context of strategic choice in negotiation: A test of the dual concern model. *Journal of Applied Social Psychology*, *29*(9), 1777–1802. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb00152.x>
- Rubin, J. Z. & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Runde, C. E. (2014). Conflict Competence in the workplace: Conflict competence in the workplace. *Employment Relations Today*, *40*(4), 25–31. <https://doi.org/10.1002/ert.21430>
- Rüttinger, B. & Sauer, J. (2016). *Konflikt und Konfliktlösen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07812-6>
- Saunders, H. H. (1985). We need a larger theory of negotiation: The Importance of pre-negotiating phases. *Negotiation Journal*, *1*(3), 249–262. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1985.tb00313.x>

- Schermelleh-Engel, K. & Werner, C. S. (2012). Methoden der Reliabilitätsbestimmung. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 119–141). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20072-4_6
- Shacham, R., Nelson, N. & Ben-Ari, R. (2020). Resilient negotiators: The effects of trait negotiation resilience on behavior, perception and outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 361–382. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2019-0222>
- Shah, P. P. & Jehn, K. A. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation*, 2(2), 149–165. <https://doi.org/10.1007/BF01884769>
- Sharma, S., Bottom, W. P. & Elfenbein, H. A. (2013). On the role of personality, cognitive ability, and emotional intelligence in predicting negotiation outcomes: A meta-analysis. *Organizational Psychology Review*, 3(4), 293–336. <https://doi.org/10.1177/2041386613505857>
- Sharma, S., Elfenbein, H. A., Sinha, R. & Bottom, W. P. (2020). The effects of emotional expressions in negotiation: A Meta-Analysis and future directions for research. *Human Performance*, 33(4), 331–353. <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1783667>
- Shieh, G. (2016). Choosing the best index for the average score intraclass correlation coefficient. *Behavior Research Methods*, 48(3), 994–1003. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0623-y>
- Sinaceur, M. & Tiedens, L. Z. (2006). Get mad and get more than even: When and why anger expression is effective in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(3), 314–322. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.05.002>
- Slocum, J. W., Cron, W. L. & Brown, S. P. (2002). The effect of goal conflict on performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 77–89. <https://doi.org/10.1177/107179190200900106>
- Solga, M. (2014). Konflikte in Organisationen. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 119–132). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4_9
- swisscovery (2023). *swisscovery* [Datenbank]. Verfügbar unter: <https://swisscovery.slsp.ch/>

- Tamir, M. & Ford, B. Q. (2012). When feeling bad is expected to be good: Emotion regulation and outcome expectancies in social conflicts. *Emotion*, 12(4), 807–816. <https://doi.org/10.1037/a0024443>
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651–717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Thompson, L. L. (2015). *The mind and heart of the negotiator* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Tivian. (2023). *Tivian, Marktführende Experience-Management-Software von Tivian* [Befragungssoftware]. Verfügbar unter: <https://www.tivian.com/de/>
- Tjosvold, D., Law, K. S. & Sun, H. (2006). Effectiveness of Chinese teams: The role of conflict types and conflict management approaches. *Management and Organization Review*, 2(2), 231–252. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00040.x>
- Tjosvold, D., Wong, A., Nibler, R. & Pounder, J. S. (2002). Teamwork and controversy in undergraduate management courses in Hong Kong: Can the method reinforce the message? *Swiss Journal of Psychology*, 61(3), 131–138. <https://doi.org/10.1024/1421-0185.61.3.131>
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H. & Wan, P. M. K. (2010). Conflict Management for Justice, Innovation, and Strategic Advantage in Organizational Relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 636–665. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00591.x>
- Tjosvold, D. & Yu, Z. (2007). Group risk taking: The constructive role of controversy in China. *Group & Organization Management*, 32(6), 653–674. <https://doi.org/10.1177/1059601106287110>
- van den Berg, W., Curşeu, P. L. & Meeus, M. T. H. (2014). Emotion regulation and conflict transformation in multi-team systems. *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 171–188. <https://doi.org/10.1108/IJCM-05-2012-0038>
- Van der Vliert, E. (1997). *Complex Interpersonal Conflict Behaviour*. London: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203776049>

- Van Mierlo, H., Vermunt, J. K. & Rutte, C. G. (2009). Composing group-level constructs from individual-level survey data. *Organizational Research Methods*, 12(2), 368–392. <https://doi.org/10.1177/1094428107309322>
- 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/s40070-013-0006-5>
- Vollmer, A., Dick, M. & Wehner, T. (2015). Einleitung. In A. Vollmer, M. Dick & T. Wehner (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen* (S. 1–5). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00263-3_1
- Vollmer, A. & Seyr, S. (2013). Constructive controversy research in the business organizational context: A literature review. *International Journal of Conflict Management*, 24(4), 399–420. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2011-0055>
- Vollmer, A. & Vetter, A. (2018). Konfliktbearbeitung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 315–323). Berlin: Springer. 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.
- Weiber, R. & Sarstedt, M. (2021). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32660-9>
- Weingart, L. R., Brett, J. M., Olekalns, M. & Smith, P. L. (2007). Conflicting social motives in negotiating groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(6), 994–1010. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.6.994>
- Weingart, L. R. & Olekalns, M. (2004). Communication processes in negotiation: Frequencies, sequences, and phases. In M.J. Gelfand & J.M. Brett (Eds.), *The handbook of negotiation and culture* (S. 143–157). Stanford: Stanford Business Books.

- Willis, G. B. (2005). *Cognitive interviewing: A tool for improving questionnaire design*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Willis, G. B., Kudela, M. S., Levin, K., Norberg, A., Stark, D. S., Forsyth, B. H. et al. (2010). Evaluation of a Multistep Survey Translation Process. In J.A. Harkness, M. Braun, B. Edwards, T.P. Johnson, L. Lyberg, P.Ph. Mohler et al. (Eds.), *Survey Methods in Multinational, Multiregional, and Multicultural Contexts* (pp. 141–156). Hoboken: WILEY. <https://doi.org/10.1002/9780470609927.ch8>
- Wirtz, M. & Nachtigall, C. (2013). *Wahrscheinlichkeitsrechnung und Inferenzstatistik statistische Methoden für Psychologen Teil 2* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Wong, C.-S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wooldridge, J. M. (2013). *Introductory econometrics: A modern approach* (5th ed.). Mason: South-Western, Cengage Learning.
- Yang, J. & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589–605. <https://doi.org/10.1002/job.258>