

Melchior, Stefan N.

Book

Einfluss der motivationalen Orientierung auf Verhandlungen in virtuellen Teams

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Melchior, Stefan N. (2008) : Einfluss der motivationalen Orientierung auf Verhandlungen in virtuellen Teams, ISBN 978-3-86618-225-7, Rainer Hampp Verlag, München

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/68568>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Stefan N. Melchior:

Einfluss der motivationalen Orientierung auf Verhandlungen in virtuellen Teams

ISBN 978-3-86618-225-7, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2008, 310 S., € 29.80

In modernen Organisationen spielen Arbeitsgruppen eine bedeutende Rolle. Sie bieten die Möglichkeit, die Fähigkeiten und Fertigkeiten verschiedener Spezialisten zusammenzuführen, um die steigende Komplexität von Problemen zu bewältigen. Der zunehmende Wettbewerbsdruck, die voranschreitende Globalisierung sowie die Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien fördern die Bildung virtueller Arbeitsgruppen, in denen die Mitglieder räumlich getrennt voneinander arbeiten. Aufgrund hoher Kommunikations- und Koordinationsanforderungen erweisen sich insbesondere Verhandlungen im virtuellen Kontext als schwierig. Da diese jedoch allgegenwärtig und somit unvermeidbar sind, ist es von hoher Bedeutung, gestaltbare Voraussetzungen zu finden, unter denen Verhandlungen in virtuellen Teams effizient und effektiv verlaufen. Es wird angenommen und mittels einer empirischen Untersuchung nachgewiesen, dass die motivationale Orientierung der Teammitglieder bei Verhandlungen in virtuellen Teams eine Schlüsselrolle für die im Team ablaufenden Prozesse (Konflikte, Konfliktmanagement, Vertrauen und Kohäsion) und die daraus resultierenden Outputgrößen (Verhandlungsergebnis und Zufriedenheit) spielt. Die Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass Verhandlungen in virtuellen Teams zu hochwertigen Lösungen führen können, insofern die motivationale Orientierung der Teammitglieder zielgerichtet beeinflusst wird. Da mit der motivationalen Orientierung nicht nur ein bedeutender, sondern – über die situativen Hinweisreize – auch gestaltbarer Einflussfaktor im Mittelpunkt der Betrachtung steht, schafft die vorliegende Arbeit eine Grundlage für die Steuerung von Verhandlungen in virtuellen Teams.

Schlüsselwörter: computervermittelte Kommunikation, virtuelle Arbeitsgruppen, Verhandlungen, Konflikte und Konfliktmanagement, Motivation

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre arbeitet Dr. *Stefan N. Melchior* als Stipendiat der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) im Rahmen des von den Fachbereichen Informatik sowie Elektrotechnik und Informationstechnik getragenen Graduiertenkollegs „Verarbeitung, Verwaltung, Darstellung und Transfer multimedialer Daten – technische Grundlagen und gesellschaftliche Implikationen“. Er forscht am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock, leitet Seminare, übernimmt Coachings und arbeitet für ein international tätiges Beratungsunternehmen.

Stefan N. Melchior

Einfluss der motivationalen Orientierung auf Verhandlungen in virtuellen Teams

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-225-7

DOI 10.1688/9783866182257

Zugl.: Rostock, Univ., Diss. 2008

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XII
Tabellenverzeichnis	XIII
1. Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	1
1.1 Problemstellung der Arbeit	1
1.2 Zielstellung der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit	4
2. Theoretischer Teil	9
2.1 Virtuelle Teams.....	9
2.1.1 Begriff.....	9
2.1.2 Besonderheiten der computervermittelten Kommunikation.....	11
2.2 Verhandlungen in virtuellen Teams	17
2.2.1 Systematisierung gruppenspezifischer Aufgaben.....	17
2.2.2 Angemessenheit zwischen Aufgabentyp und Kommunikationsmedium: Sind Aufgaben vom Typ „Verhandlung“ für virtuelle Teams geeignet?	19
2.3 Input-Prozess-Output-Modell als Rahmen der Arbeit	27
2.4 Soziale Motive	32
2.4.1 Situationen gemischter Motive	33
2.4.2 Bedeutung und inhaltliche Ausprägung sozialer Motive.....	35
2.4.3 Soziale Wertorientierung als Merkmal der Person	39
2.4.4 Motivationale Orientierung als Ergebnis der Aktivierung sozialer Motive über Merkmale der Situation	41
2.4.5 Einfluss sozialer Motive im virtuellen Kontext.....	44

2.5	Einfluss der motivationalen Orientierung auf die Prozessgrößen und deren Auswirkungen auf die Outputgrößen.....	47
2.5.1	Wettbewerb und Kooperation	47
2.5.2	Intragruppenkonflikte.....	50
2.5.2.1	Begriff	52
2.5.2.2	Konflikte in virtuellen Teams	53
2.5.2.3	Bedeutung von Intragruppenkonflikten	55
2.5.2.4	Beziehungskonflikte.....	60
2.5.2.5	Aufgabenkonflikte	63
2.5.2.6	Prozesskonflikte	68
2.5.2.7	Zusammenhang zwischen den Konflikttypen	70
2.5.2.8	Ursachen.....	75
2.5.3	Konfliktmanagement	78
2.5.3.1	Begriff	79
2.5.3.2	Dual-Concern-Modelle	82
2.5.3.3	Soziale Motivforschung	88
2.5.3.4	Konfliktmanagement in virtuellen Teams.....	95
2.5.4	Vertrauen.....	97
2.5.4.1	Begriff	98
2.5.4.2	Vertrauen in traditionellen und virtuellen Teams	99
2.5.4.3	Einfluss der motivationalen Orientierung auf das Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern in Verhandlungen.....	104
2.5.5	Kohäsion.....	106
2.5.5.1	Begriff	106
2.5.5.2	Kohäsion in traditionellen und virtuellen Teams	107
2.5.5.3	Einfluss der motivationalen Orientierung auf die Gruppenkohäsion in Verhandlungen	110
2.6	Zusammenfassung der Hypothesen.....	112
3.	Empirischer Teil.....	117
3.1	Untersuchungsdesign und Methoden der Datenauswertung.....	117
3.1.1	Beschreibung der Stichprobe	117
3.1.2	Versuchsordnung und Ablauf der Untersuchung	119
3.1.3	Kommunikationsmedium	121

3.1.4	Aufgabe.....	122
3.1.5	Manipulation der motivationalen Orientierung	125
3.1.6	Erhobene Variablen und deren Operationalisierung.....	125
3.1.6.1	Kontrollvariablen.....	126
3.1.6.2	Überprüfung der Manipulation.....	128
3.1.6.3	Abhängige Variablen.....	129
3.1.7	Auswertungsmethoden	133
3.1.7.1	Überprüfung der Skalengüte.....	133
3.1.7.2	Überprüfung der Aggregierbarkeit	136
3.1.7.3	Überprüfung der Unterschiedshypothesen	138
3.1.7.4	Überprüfung der Zusammenhangs-, Kausalzusammenhangs- und Modellhypothesen	139
3.2	Ergebnisse.....	144
3.2.1	Überprüfung der Skalengüte.....	144
3.2.2	Vergleich der Experimentalgruppen hinsichtlich der Kontrollvariablen.....	148
3.2.3	Überprüfung der Aggregierbarkeit	149
3.2.4	Mittelwerte, Standardabweichungen und Interskalenkorrelationen	150
3.2.5	Überprüfung der Manipulation	152
3.2.6	Überprüfung der Hypothesen	153
3.2.6.1	Überprüfung der Unterschiedshypothesen	153
3.2.6.2	Überprüfung der Zusammenhangshypothesen	156
3.2.6.3	Überprüfung der Kausalzusammenhangs- und Modellhypothesen.....	160
3.2.6.4	Überprüfung der Moderatorhypothese	168
4.	Diskussion und Folgerungen	169
4.1	Diskussion der Hypothesen.....	169
4.1.1	Kausale Unterschiedshypothesen	169
4.1.2	Zusammenhangshypothesen	170
4.1.3	Kausalzusammenhangshypothesen.....	173
4.1.4	Moderatorhypothese	176
4.1.5	Modellhypothese.....	178
4.2	Schlussfolgerungen und Implikationen für Forschung und Praxis	179

4.3	Methodische Einschränkungen der Untersuchung.....	188
4.4	Ansätze für die weitere Forschung	194
4.4.1	Heterogenität sozialer Motive in virtuellen Teams	195
4.4.2	Kulturelle Einflüsse.....	199
Anhang A.....	202
Anhang B.....	207
Anhang C.....	211
Anhang D.....	216
Anhang E.....	221
Anhang F	224
Literaturverzeichnis.....	232

Abkürzungsverzeichnis

α	Cronbach's α bzw. Signifikanzniveau
β	standardisierter β -Koeffizient
$\Delta\alpha_i$	Änderung von α , wenn Item i gelöscht
ΔR^2	Änderungen im Bestimmtheitsmaß
η^2	η^2 -Wert (Maß der Effektstärke)
κ	Cohen's κ (Maß der Beurteilerreliabilität)
χ^2	χ^2 -Wert (Testwert)
a_j	Merkmalsausprägung
Alt.	Alternative
CFI	Comparative Fit Index
d	Cohen's d (Maß der Effektstärke)
df	Freiheitsgrad(e)
ed.	Auflage
Ed./Eds.	Herausgeber
ego	egoistisch motivierte Teams
F	F -Wert (Testwert)
$f(a_j)$	relative Häufigkeit der Ausprägung a_j
FL	Faktorladung(en)
GFI	Goodness of Fit Index
H.	Hypothese
h^2	Kommunalität
$h(a_j)$	absolute Häufigkeit der Ausprägung a_j
ICC(i)	Intraclass Correlation Coefficient (Typ i)
IFI	Incremental Fit Index
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
M	arithmetisches Mittel
min	Zeit in Minuten
MMS	Multimedia Messaging Service
MSN	Microsoft Network
N	Stichprobengröße

NFI	Normed Fit Index
p	Irrtumswahrscheinlichkeit
p_i	Schwierigkeitsindex von Item i
pp.	Seiten
pro	prosozial motivierte Teams
r	Korrelationskoeffizient nach Perason
r_{it}	Trennschärfekoeffizient von Item i
$r_{wg(j)}$	Within Group Agreement von Skala j
R^2	Bestimmtheitsmaß
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
S.	Seite(n)
SD	Standardabweichung
SMS	Short Message Service
SPSS	Statistical Product and Service Solutions
t	t-Wert (Testwert)
TLI	Tucker Lewis Index
VIF	Variance Inflation Factor
Vol.	Band
x	Platzhalter für die Hypothesennummerierung
z	z-Wert (Testwert)

Abkürzungen der Items

AufKon _i	Aufgabenkonflikte (Item i)
BezKon _i	Beziehungskonflikte (Item i)
ChtEin _i	chatbezogene Einstellung (Item i)
ComEin _i	computerbezogene Einstellung (Item i)
ComNut _i	Computernutzung (Item i)
D _i	Durchsetzen (Item i)
EgoMot _i	egoistische Motivation (Item i)
Kom _i	Kompromissuche (Item i)
KomMed _i	Kommunikationsmediennutzung (Item i)
Koop _i	Kooperation (Item i)
MedRh _i	mediale Reichhaltigkeit (Item i)
Nach _i	Nachgeben (Item i)

Prob _i	integratives Problemlösen (Item i)
ProMot _i	prosoziale Motivation (Item i)
PrzKon _i	Prozesskonflikte (Item i)
SozKoh _i	soziale Kohäsion (Item i)
SWO _i	soziale Wertorientierung (Item i)
TasBeh _i	Tastaturbeherrschung (Item i)
TeamEin _i	teambezogene Einstellung (Item i)
Ver _i	Vermeiden (Item i)
Vertr _i	Vertrauen (Item i)
Wett _i	Wettbewerb (Item i)
Zfrht _i	Zufriedenheit (Item i)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Group Task Circumplex	18
Abbildung 2: Reichhaltigkeit unterschiedlicher Kommunikationsmedien	20
Abbildung 3: Task-Technology Fit	23
Abbildung 4: Input-Prozess-Output-Modell	28
Abbildung 5: Rahmenmodell der Arbeit	31
Abbildung 6: Übersicht über das Kapitel „Soziale Motive“	33
Abbildung 7: Interdependenztheorie	36
Abbildung 8: Ausprägung sozialer Motive	37
Abbildung 9: Anwendung der Theorie der sozialen Identität und Deindividuation auf Verhandlungen in virtuellen Teams	46
Abbildung 10: Wirkung sozialer Motive auf Verhaltenserwartungen und Verhalten	49
Abbildung 11: Übersicht über das Kapitel „Intragruppenkonflikte“	52
Abbildung 12: Intragruppenkonflikte als ein- sowie mehrdimensionales Konstrukt	56
Abbildung 13: Übersicht über das Kapitel „Konfliktmanagement“	79
Abbildung 14: Dimensionen der Dual-Concern-Modelle	83
Abbildung 15: Dual-Concern-Modell	85
Abbildung 16: Wirkung der motivationalen Orientierung auf den Zusammenhang zwischen Teamergebnis und Zufriedenheit	95
Abbildung 17: Unterschiedshypothesen	113
Abbildung 18: Zusammenhangshypothesen	115
Abbildung 19: Kausalzusammenhangshypothesen	116
Abbildung 20: Zeitlicher Ablauf der Untersuchung	119
Abbildung 21: MSN Messenger	122
Abbildung 22: Ergebnis der pfadanalytischen Überprüfung des in Kapitel 2.6 postulierten Modells	164
Abbildung 23: Einfluss relevanter Situationsmerkmale auf soziale Motive im virtuellen Kontext	182

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Bezeichnung der Dimensionen in den einzelnen Konfliktmanagementmodellen	83
Tabelle 2:	Bezeichnung der Konfliktmanagementtypen in den einzelnen Konfliktmanagementmodellen	85
Tabelle 3:	Übersicht über die Unterschiedshypothesen	113
Tabelle 4:	Beschreibung der Stichprobe	118
Tabelle 5:	Punkteverteilung	124
Tabelle 6:	Vergleich der Experimentalgruppen hinsichtlich intervallskalierter Kontrollvariablen	149
Tabelle 7:	Vergleich der Experimentalgruppen hinsichtlich nominalskalierter Kontrollvariablen	149
Tabelle 8:	Überprüfung der Aggregierbarkeit	150
Tabelle 9:	Mittelwerte und Standardabweichungen	151
Tabelle 10:	Mittelwerte der Experimentalgruppen	153
Tabelle 11:	Mittelwertsvergleiche	154
Tabelle 12:	Übersicht über die Unterschiedshypothesen	156
Tabelle 13:	Partielle Korrelationen zwischen den Konflikttypen und dem Gruppenergebnis	158
Tabelle 14:	Partielle Korrelationen zwischen den Konflikttypen und der Zufriedenheit	158
Tabelle 15:	Toleranzstatistik	159
Tabelle 16:	Übersicht über die Zusammenhangshypothesen	160
Tabelle 17:	Ergebnisse der Regressionsanalyse mit Gruppenergebnis als abhängiger Variable	162
Tabelle 18:	Ergebnisse der Regressionsanalyse mit Vertrauen als abhängiger Variable	163
Tabelle 19:	Ergebnisse der Regressionsanalyse mit sozialer Kohäsion als abhängiger Variable	163
Tabelle 20:	Ergebnisse der Regressionsanalyse mit Zufriedenheit als abhängiger Variable	164

Tabelle 21:	Übersicht über die Kausalzusammenhangshypothesen	167
Tabelle 22:	Ergebnisse der Moderatoranalyse mit Zufriedenheit als abhängiger Variable	168
Tabelle 23:	Korrelationen zwischen den mittels der Interaktionsprotokolle und Fragebögen erhobenen Konfliktmanagementtypen	222
Tabelle 24:	Mittelwerte und Standardabweichungen der erhobenen Konfliktmanagementtypen.....	222
Tabelle 25:	Korrelationen zwischen den mittels der Interaktionsprotokolle erhobenen Konfliktmanagementtypen	223
Tabelle 26:	Ergebnisse der Faktorenanalyse für die Kontrollvariablen.....	225
Tabelle 27:	Ergebnisse der Skalen- und Itemanalyse für die Kontrollvariablen	226
Tabelle 28:	Ergebnisse der Faktorenanalyse für die Manipulationsüberprüfung	227
Tabelle 29:	Ergebnisse der Skalen- und Itemanalyse für die Manipulations- überprüfung	227
Tabelle 30:	Ergebnisse der Faktorenanalyse für die abhängigen Variablen	228
Tabelle 31:	Ergebnisse der Skalen- und Itemanalyse für die abhängigen Variablen.....	229
Tabelle 32:	Interskalenkorrelationen.....	231

1. Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

1.1 Problemstellung der Arbeit

Als Antwort auf die sich rasch wandelnden Rahmenbedingungen haben in den letzten Jahren in einer steigenden Zahl von Organisationen flache, dezentrale und flexible Strukturen an Bedeutung gewonnen (vgl. Krebs, Hobman & Bordia, 2006; Nerdinger & von Rosenstiel, 1998; Wong & Staples, 2004; Yoo & Kanawattanachai, 2001).¹ Im Gegensatz zu den traditionell hierarchisch, bürokratisch und zentral ausgerichteten Organisationen spielen *Arbeitsgruppen* in diesen Organisationskonzepten eine bedeutendere Rolle (vgl. Krebs, Hobman & Bordia, 2006). Arbeitsgruppen bieten dabei die Möglichkeit, die Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie das Wissen verschiedener Spezialisten zusammenzuführen, um die steigende Komplexität von Problemen zu bewältigen (Priest, Stagl, Klein & Salas, 2006; Nerdinger, 2003).

Während *traditionelle Arbeitsgruppen* in erster Linie aus Personen bestehen, die an einem gemeinsamen Ort arbeiten (Anderson & Shane, 2002; Andres, 2006), fördert der zunehmende Wettbewerbsdruck, die voranschreitende Globalisierung und die damit verbundene weltweite Arbeitsteilung sowie die Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien die Bildung *virtueller Arbeitsgruppen* bzw. *virtueller Teams*, in denen die Mitglieder räumlich getrennt voneinander arbeiten (Kirkman, Rosen, Tesluk & Gibson, 2004; Prasad & Akhilesh, 2002; Townsend, DeMarie & Hendrickson, 1998; Zakaria, Amelinckx & Wilemon, 2004). Im Gegensatz zu traditionellen Teams räumen virtuelle Teams mehr Möglichkeiten ein, räumliche, zeitliche und organisationale Grenzen zu überwinden und die Mitglieder entsprechend der benötigten fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie des erforderlichen Wissens zusammenzustellen (vgl. Avolio, Kahai, Dum Dum & Sivasubramaniam, 2001; Davis & Bryant, 2003; Fletcher & Major, 2006; Kölblinger, 2004; Piccoli, Powell & Ives, 2004). Während virtuelle Teams einerseits Flexibilitäts-, Kosten- und Leistungsvorteile gegenüber traditionellen Teams bieten (vgl. Bell & Kozlowski, 2002; Furst, Reeves, Rosen & Blackburn, 2004; Maznevski, Davison & Barmeyer, 2005; Kapitel 2.1.1), stehen ihnen andererseits Herausforderungen gegenüber, die sich zum einen aus der räumlichen Trennung und zum anderen aus der damit einhergehenden computervermittelten Kommunikation zur Überwindung der

¹ Anmerkung zur Zitierweise: Sozialwissenschaftliche Hypothesen lassen sich auf empirischem Wege überprüfen. Dabei werden einzelne Hypothesen oftmals in mehreren Untersuchungen getestet. Grundsätzlich wird nach den Standards der American Psychological Association fortlaufend im Text zitiert (vgl. American Psychological Association, 2005). Um die Lesbarkeit zu verbessern, erfolgt der Verweis bei einer hohen Zahl von Untersuchungen nicht fortlaufend im Text, sondern über entsprechende Fußnoten.

räumlichen Trennung ableiten lassen (vgl. Geister, 2005; Hertel & Konradt, 2004; Hill, 2005; Rutkowski, Saunders, Vogel & van Genuchten, 2007; Kapitel 2.1.1).

Letztlich führen jedoch die Vorteile einer flexiblen Zusammenstellung der Teammitglieder, reduzierter Reisekosten und verbesserter Synergien aufgrund der Integration der benötigten Spezialisten unabhängig von ihrem Standort dazu, dass virtuelle Teams bereits heute eine bedeutende Rolle spielen (Connaughton & Shuffler, 2007; Hertel, Konradt & Voss, 2006; Sivunen, 2006; Staples & Webster, 2007; Zavbi & Tavcar, 2005). So bestätigten bei einer Umfrage unter 376 Managern unterschiedlicher Branchen aus Deutschland im Jahr 2002, dass annähernd 20 % dauerhaft und gut 40 % projektbezogen in virtuellen Teams arbeiten (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, 2002). Virtuelle Teams haben die Wahrnehmung einer „exotischen Arbeitsform“ in vielen Organisationen längst überwunden (Hertel, Konradt & Orlikowski, 2004) und werden in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen (Hardin, Fuller & Davison, 2007).

Virtuelle Teams können unterschiedliche *Aufgaben* erfüllen. Die einzelnen Aufgabentypen lassen sich dahingehend differenzieren, inwiefern zur Lösung lediglich Informationen ausgetauscht werden müssen oder darüber hinausgehende Koordinations- und Kommunikationsprozesse notwendig sind. Im Vergleich zu anderen gruppenspezifischen Aufgaben wird angenommen, dass insbesondere *Verhandlungen* aufgrund der hohen Komplexität, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit umfassende Koordinations- und Kommunikationsprozesse erfordern (vgl. de Dreu, Beersma, Steinel & von Kleef, 2007).

Die einzelnen *Kommunikationsmedien* (z.B. traditionelle², audiovisuelle und textbasierte Medien) lassen sich hinsichtlich des Komplexitätsgrades der übermittelbaren Informationen unterscheiden (Reichhaltigkeit des Kommunikationsmediums; Daft & Lengel, 1986, 1984; Kock, 2005; Lengel & Daft, 1988; Rice, 1992). Für gruppenspezifische Aufgaben, die sich durch eine geringe Komplexität, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit charakterisieren lassen, sind weniger reichhaltige Medien geeignet, während mit steigender Komplexität, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit die Face-to-Face-Kommunikation an Bedeutung gewinnt. Da *Verhandlungsaufgaben* umfassende Koordinations- und Kommunikationsprozesse erfordern und somit die höchsten Anforderungen an die Reichhaltigkeit des Kommunikationsmediums stellen, wird für diese regelmäßig der höchste Grad medialer Reichhaltigkeit, die Face-to-Face-Kommunikation, gefordert (z.B. McGrath & Hollingshead, 1994).

² Unter *traditioneller* Kommunikation wird im Rahmen dieser Arbeit die klassische Kommunikation von Angesicht zu Angesicht (Face-to-Face) verstanden, bei der die Kommunikationspartner zur gleichen Zeit am gleichen Ort miteinander kommunizieren (Kopräsenz). Entsprechend werden Teams, in denen die Teammitglieder überwiegend von Angesicht zu Angesicht miteinander kommunizieren, als traditionelle Teams bezeichnet.

Dessen ungeachtet sind Verhandlungsprozesse jedoch allgegenwärtig und auch in virtuellen Teams oftmals unvermeidbar (Nadler & Shestowsky, 2006). Bereits bei Problemlöse- und Entscheidungsfindungsaufgaben sind regelmäßig Verhandlungsprozesse notwendig (de Dreu, Beersma, Steinel & von Kleef, 2007; Weingart, Brett & Olekalns, 2005). So stehen in virtuellen Arbeitsgruppen die einzelnen Mitglieder oftmals vor dem Problem, eine Entscheidung gemeinsam treffen zu müssen, um als Gruppe handeln und damit verbundene Handlungsergebnisse erzielen zu können (McGrath, 1984). Die Entscheidungsfindung beinhaltet dabei in der Regel Verhandlungsprozesse, in denen die einzelnen Gruppenmitglieder versuchen, sich hinsichtlich individueller Sichtweisen und Interessen zu einigen, die oftmals als gegensätzlich wahrgenommen werden (de Dreu & Carnevale, 2003; McGrath, 1984; Weingart, Brett & Olekalns, 2005). Darüber hinaus ist die Face-to-Face-Kommunikation selbst für wichtige Verhandlungen in räumlich verteilten Teams aufgrund von Zeit- oder Kostenerwägungen nicht immer zu gewährleisten (Swaab, Medvec & Diermeier, 2006). Im Ergebnis scheint es von hoher Bedeutung, *Voraussetzungen* zu finden, unter denen sich Verhandlungen in virtuellen Teams positiv entwickeln. Die *motivationale Orientierung* der Teammitglieder wird hierbei als eine wesentliche Einflussgröße für den Verlauf von Verhandlungen in virtuellen Teams betrachtet.

1.2 Zielstellung der Arbeit

Da sich Verhandlungen im virtuellen Kontext als schwierig erweisen, gleichzeitig jedoch unvermeidbar sind, ist diese Arbeit bestrebt, gestaltbare *Voraussetzungen* zu finden, unter denen sich Verhandlungen in virtuellen Teams positiv entwickeln. Diesbezüglich wird angenommen und versucht nachzuweisen, dass die Ausprägung der *motivationalen Orientierung* der Teammitglieder einen wesentlichen Einfluss auf den Verlauf von Verhandlungen in virtuellen Teams nimmt.

Die vorliegende Arbeit untersucht, wie Verhandlungsprozesse und die damit verbundenen Verhandlungsergebnisse in virtuellen Teams positiv beeinflusst werden können. Sie folgt somit *nicht* den Fragestellungen, *ob* ein Medium für eine Aufgabe überhaupt geeignet ist und *welche Unterschiede* zwischen den einzelnen Medien zu beobachten sind, sondern der Frage, *unter welchen Bedingungen* eine bestimmte Aufgabe in einem gegebenen Medium effizient und effektiv gelöst werden kann. Im Mittelpunkt steht die konkrete Frage, *welche Bedingungen* notwendig sind, um eine gruppenbezogene Verhandlungsaufgabe, die die höchsten Anforderungen an die mediale Reichhaltigkeit zu stellen scheint, in einem gegebenen virtuellen Kontext mit geringer medialer Reichhaltigkeit zufriedenstellend lösen zu können. Diese Frage

ist insbesondere unter der Annahme von Bedeutung, dass sich Verhandlungen in virtuellen Teams als schwierig erweisen, gleichzeitig jedoch unvermeidbar sind (vgl. Moore, Kurtzberg, Thompson & Morris, 1999).

Für Problemlöse- und Entscheidungsfindungsaufgaben existieren diverse Studien, die die Bedingungen der Effektivität virtueller Teams untersuchen. Mehrere Reviews bieten diesbezüglich einen guten Überblick (vgl. Axtell, Fleck & Turner, 2004; Hertel, Geister & Konradt, 2005; Martins, Gilson & Maynard, 2004; Powell, Piccoli & Ives, 2004). Für Verhandlungsaufgaben in virtuellen Teams fehlen bislang entsprechende Untersuchungen (vgl. Melchior & Nerdinger, 2007a, 2007b, 2007c). Diese sind jedoch aufgrund der Herausforderungen von Verhandlungen im virtuellen Kontext unerlässlich. Die vorliegende Arbeit versucht, die skizzierte Forschungslücke zu reduzieren, indem mit der *motivationalen Orientierung* ein als bedeutend angenommener und gestaltbarer Einflussfaktor für den Verlauf von Verhandlungen in virtuellen Teams im Mittelpunkt der Betrachtung steht.

Um nachzuweisen, dass die motivationale Orientierung der Teammitglieder eine Schlüsselrolle für den Verlauf von Verhandlungen in virtuellen Teams spielt, werden im Rahmen dieser Arbeit mehrere *Teilziele* verfolgt: Zu Beginn erscheint es notwendig, die Besonderheiten von virtuellen Teams und der computervermittelten Kommunikation zu thematisieren, um im Anschluss die Probleme von Verhandlungen in virtuellen Teams herausstellen zu können. Unter der Zielsetzung, die Auswirkungen der motivationalen Orientierung systematisch zu analysieren, soll ein spezifisches Input-Prozess-Output-Modell als Rahmen der Arbeit entwickelt werden. Aufbauend auf dem Rahmenmodell ist die motivationale Orientierung als Einflussvariable in den Kontext der sozialen Motivforschung einzuordnen. Basierend auf dem Stand der Forschung sind als weiteres Teilziel Annahmen über die direkten und indirekten Auswirkungen der motivationalen Orientierung auf die Verhandlungsprozesse und die damit verbundenen Ergebnisse in Form von Hypothesen abzuleiten und empirisch zu prüfen. Da auch von indirekten Wirkungen der motivationalen Orientierung auf die Ergebnisgrößen – vermittelt über die Prozessgrößen – auszugehen ist, sind zudem die Beziehungen zwischen den Prozess- und Outputgrößen zu analysieren und entsprechende Hypothesen abzuleiten sowie empirisch zu überprüfen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die *theoretischen Betrachtungen* in Kapitel 2 legen den Schwerpunkt zunächst auf die Besonderheiten von *virtuellen Teams* und der *computervermittelten Kommunikation* (Kapitel 2.1). Hierzu werden in Kapitel 2.1.1 die Merkmale von virtuellen Teams herausgestellt. Da die

Mitglieder virtueller Teams überwiegend computervermittelt miteinander kommunizieren, thematisiert Kapitel 2.1.2 die Besonderheiten der computervermittelten Kommunikation und die damit verbundenen Theorien.

Kapitel 2.2 widmet sich dem Problem von *Verhandlungen in virtuellen Teams*. Virtuelle Teams können unterschiedliche Aufgaben erfüllen, zu deren Systematisierung das Aufgabenmodell von McGrath (1984) in Kapitel 2.2.1 vorgestellt wird. Einen möglichen Aufgabentyp bilden Verhandlungen, die im Anschluss an das Modell definiert werden. Im Sinne des Task-Technology Fits (McGrath & Hollingshead, 1994) stellen die einzelnen Aufgabentypen unterschiedliche Anforderungen an die Reichhaltigkeit des Kommunikationsmediums (vgl. Kapitel 2.2.2). Die Reichhaltigkeit eines Kommunikationsmediums ist umso höher, je besser ein Medium in der Lage ist, komplexe Informationen zu übertragen und damit die Möglichkeit bietet, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit zu reduzieren (Daft & Lengel, 1986, 1984). Für Verhandlungsaufgaben wird gewöhnlich der höchste Grad medialer Reichhaltigkeit, die traditionelle Face-to-Face-Kommunikation, gefordert (McGrath & Hollingshead, 1994). Entsprechend wird in Kapitel 2.2.2 gezeigt, dass sich im Vergleich zu anderen Aufgabentypen insbesondere Verhandlungen im virtuellen Kontext als schwierig erweisen. Dessen ungeachtet sind sie jedoch auch in virtuellen Teams oftmals unvermeidbar. Im Ergebnis scheint es notwendig, Voraussetzungen zu finden, unter denen sich Verhandlungen in virtuellen Teams positiv entwickeln. Als eine wesentliche Einflussgröße für Verhandlungen in virtuellen Teams wird die motivationale Orientierung der Teammitglieder betrachtet.

Da sich zur Analyse von (virtuellen) Arbeitsgruppen kausale Input-Prozess-Output-Modelle durchgesetzt haben (vgl. Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Salas, Stagl & Burke, 2004), wird in Kapitel 2.3 ein solches Modell als *Rahmen* für die vorliegende Arbeit vorgestellt. Anhand dieses Modells lassen sich mögliche Auswirkungen der motivationalen Orientierung in virtuellen Teams erklären.

In Kapitel 2.4 erfolgt die Einordnung der *motivationalen Orientierung* in den Kontext der sozialen Motivforschung. Grundlegend zeigt Kapitel 2.4.1, dass sich Verhandlungen als Situationen gemischter Motive charakterisieren lassen. In diesen wirkt die Ausprägung der sozialen Motive nicht allein auf die Wahrnehmung, sondern beeinflusst gleichfalls das Verhalten der Gruppenmitglieder (Kapitel 2.4.2). Welches Motiv beim einzelnen Gruppenmitglied salient wird, kann sowohl von individuellen (Kapitel 2.4.3) als auch situativen Gegebenheiten (Kapitel 2.4.4) abhängen. Aufgrund der Charakteristika virtueller Kommunikation wird in Kapitel 2.4.5 gezeigt, dass sich die motivationale Orientierung als besonders verhaltensrelevant bei Verhandlungen in virtuellen Teams erweisen kann.

In Kapitel 2.5 werden die wesentlichen *Prozess-* und *Ergebnisgrößen* betrachtet, die von der motivationalen Orientierung bei Verhandlungen in virtuellen Teams beeinflusst werden. Basierend auf dem Stand der Forschung werden Annahmen über die direkten und indirekten Auswirkungen der motivationalen Orientierung auf die Verhandlungsprozesse und die damit verbundenen Ergebnisse in Form von Hypothesen abgeleitet. Da auch von indirekten Wirkungen der motivationalen Orientierung auf die Ergebnisgrößen – vermittelt über die Prozessgrößen – auszugehen ist, werden zudem die Beziehungen zwischen den Prozess- und den Outputgrößen berücksichtigt. Die Nummerierung der abgeleiteten Hypothesen orientiert sich an der Hypothesenart (Unterschiedshypothesen: 1.x; Zusammenhangshypothesen: 2.x; Kausalzusammenhangshypothesen: 3.x; Moderatorhypothese: 4; Modellhypothese: 5).

In Kapitel 2.5.1 wird die Bedeutung der motivationalen Orientierung für den wahrgenommenen *Wettbewerb* und die wahrgenommene *Kooperation* bei Verhandlungen in virtuellen Teams thematisiert. Da im Rahmen von Verhandlungen vermehrt Konflikte zu erwarten sind (vgl. Bazerman & Chugh, 2006), dürften *Intragruppenkonflikte* eine wesentliche Prozessgröße bei Verhandlungen in virtuellen Teams darstellen (Kapitel 2.5.2). Nach der Begriffsbestimmung (Kapitel 2.5.2.1) wird die Konfliktforschung bezüglich virtueller Teams thematisiert (Kapitel 2.5.2.2), um daran anschließend die Bedeutung von Intragruppenkonflikten zu untersuchen (Kapitel 2.5.2.3). Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob Intragruppenkonflikte positive oder negative Auswirkungen auf die Leistung und die Zufriedenheit der Teammitglieder haben. Da diese Frage für Intragruppenkonflikte als eindimensionales Konstrukt nicht eindeutig beantwortet werden kann, wird ein mehrdimensionales Modell bestehend aus Beziehungs- (Kapitel 2.5.2.4), Aufgaben- (Kapitel 2.5.2.5) und Prozesskonflikten (Kapitel 2.5.2.6) hinzugezogen. Im Rahmen des mehrdimensionalen Ansatzes (Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikte) stellt sich jedoch in Kapitel 2.5.2.7 die Frage, inwieweit die einzelnen Typen in virtuellen Gruppen sich tatsächlich voneinander unterscheiden bzw. als verschieden wahrgenommen werden. Abschließend wird in Kapitel 2.5.2.8 untersucht, inwieweit die motivationale Orientierung das Wahrnehmen von Differenzen und somit das Auftreten von Intragruppenkonflikten bei Verhandlungen in virtuellen Teams fördert.

Es ist davon auszugehen, dass die motivationale Orientierung insbesondere den Umgang mit den einer Verhandlung zugrundeliegenden Konflikten beeinflusst (de Dreu, Weingart & Kwon, 2000; Weingart, Brett & Olekalns, 2005). Entsprechend dürften die Verhandlungsergebnisse weniger durch die auftretenden Konflikte (Beziehungs-, Aufgaben-, Prozesskonflikte) als vielmehr durch den Umgang mit ihnen (*Konfliktmanagement*) beeinflusst werden. Aufbauend auf diesen Überlegungen werden in Kapitel 2.5.3 die Fragen untersucht, in welcher

Art und Weise die sozialen Motive den Umgang mit den einer Verhandlung zugrundeliegenden Konflikten beeinflussen und welche Auswirkungen auf das Verhandlungsergebnis und die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder zu erwarten sind. Hierfür werden zunächst die relevanten Begriffe „Konfliktmanagementstil“ und „Konfliktmanagementstrategie“ voneinander abgegrenzt (Kapitel 2.5.3.1). Sowohl Dual-Concern-Modelle (Kapitel 2.5.3.2) als auch die soziale Motivforschung (Kapitel 2.5.3.3) thematisieren die Ursachen als auch Auswirkungen unterschiedlicher Konfliktmanagementstrategien. Auf die Unterschiede zwischen traditionellen und virtuellen Teams hinsichtlich des Konfliktmanagements geht Kapitel 2.5.3.4 ein.

In der Forschung zu virtuellen Teams wird *Vertrauen* aufgrund der räumlichen Trennung als eine wichtige Voraussetzung dafür betrachtet, gemeinsam Projekte bearbeiten zu können (Lipnack & Stamps, 2000; Priest, Stagl, Klein & Salas, 2006). Die Entwicklung von Vertrauen im virtuellen Kontext stellt jedoch eine Herausforderung für die Teammitglieder dar (Breu & Hemingway, 2004; Nandhakumar & Baskerville, 2006; Oertig & Buergi, 2006). Entsprechend steht in Kapitel 2.5.4 das Vertrauen im Mittelpunkt der Betrachtung. Anknüpfend an die Begriffsdefinition (Kapitel 2.5.4.1) werden kurz die Auswirkungen von Vertrauen in traditionellen Teams und daran anschließend die Bedeutung und Entwicklung von Vertrauen in virtuellen Teams thematisiert (Kapitel 2.5.4.2). Kapitel 2.5.4.3 betont den Einfluss der motivationalen Orientierung auf das Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern und leitet entsprechende Hypothesen für Verhandlungen in virtuellen Teams ab.

Neben dem Vertrauen spielt die *Kohäsion* eine wichtige Rolle für die Kooperation und Zusammenarbeit in virtuellen Teams. Anknüpfend an das Vertrauen liegt der Schwerpunkt in Kapitel 2.5.5 demnach auf der Kohäsion. Der Begriffsdefinition in Kapitel 2.5.5.1 folgend werden in Kapitel 2.5.5.2 kurz die Auswirkungen von Kohäsion in traditionellen Teams und daran anschließend die Bedeutung und Entwicklung der Gruppenkohäsion in virtuellen Teams beschrieben. Kapitel 2.5.5.3 thematisiert den Einfluss der motivationalen Orientierung auf die Gruppenkohäsion, woraufhin entsprechende Hypothesen für Verhandlungen in virtuellen Teams abgeleitet werden. Den theoretischen Teil abschließend bietet Kapitel 2.6 einen Überblick über die im Rahmen der Arbeit aufgestellten Hypothesen.

Der *empirische Teil* der Arbeit (Kapitel 3) beginnt mit der Darstellung des *Untersuchungsdesigns* und der *Methoden der Datenauswertung* (Kapitel 3.1). Hierbei werden die Teilnehmer der Untersuchung (Kapitel 3.1.1), die Versuchsanordnung und der Ablauf der Untersuchung (Kapitel 3.1.2), das Kommunikationsmedium (Kapitel 3.1.3), die zu lösende Aufgabe (Kapitel 3.1.4), die Manipulation (Kapitel 3.1.5), die im Rahmen der Untersuchung erhobenen Variablen (Kapitel 3.1.6) und die Methoden der Datenauswertung (Kapitel 3.1.7) vorgestellt.

In Kapitel 3.2 folgt die *Ergebnisdarstellung*. Diese beinhaltet die Überprüfung der Skalengüte (Kapitel 3.2.1), den Vergleich der Experimentalgruppen hinsichtlich der Kontrollvariablen (Kapitel 3.2.2), die Überprüfung der Aggregierbarkeit (Kapitel 3.2.3), die deskriptive Statistik (Kapitel 3.2.4) und die Überprüfung der Manipulation (Kapitel 3.2.5) sowie der einzelnen Hypothesen (Kapitel 3.2.6).

Im Anschluss an die Hypothesenüberprüfung werden in Kapitel 4 sowohl die Ergebnisse als auch die gesamte *Untersuchung diskutiert* und entsprechende *Schlüsse gezogen*. Nach der Diskussion der einzelnen Hypothesen (Kapitel 4.1) werden Schlussfolgerungen für Forschung und Praxis getroffen (Kapitel 4.2), methodische Einschränkungen der Untersuchung vorgenommen (Kapitel 4.3) sowie darauf aufbauend konkrete Felder für die weitere Forschung vorgestellt und künftige Forschungshypothesen abgeleitet (Kapitel 4.4).

2. Theoretischer Teil

Die *theoretischen Betrachtungen* stellen in Kapitel 2.1 zunächst die Besonderheiten von virtuellen Teams und der computervermittelten Kommunikation heraus. Anschließend widmet sich Kapitel 2.2 dem Problem von Verhandlungen in virtuellen Teams. Darauf aufbauend wird die motivationale Orientierung der Teammitglieder als eine wesentliche Einflussgröße für den Verlauf von Verhandlungen in virtuellen Teams betrachtet. Kapitel 2.3 präsentiert sodann ein Rahmenmodell, anhand dessen sich mögliche Auswirkungen der motivationalen Orientierung erklären lassen. In Kapitel 2.4 erfolgt die Einordnung der motivationalen Orientierung als Einflussvariable in den Kontext der sozialen Motivforschung. Aufbauend auf dem vorgestellten Rahmenmodell werden in Kapitel 2.5 die direkten und indirekten Auswirkungen der motivationalen Orientierung auf die Verhandlungsprozesse und die damit verbundenen Ergebnisse theoretisch abgeleitet. Kapitel 2.6 fasst die im Rahmen des theoretischen Teils der Arbeit aufgestellten Hypothesen zusammen.

2.1 Virtuelle Teams

Virtuelle Teams lassen sich als eine spezifische Ausprägung von Arbeitsgruppen charakterisieren. Dementsprechend wird zunächst der Begriff „*Gruppe*“ definiert, um darauf aufbauend die Merkmale von *Arbeitsgruppen* und *virtuellen Arbeitsgruppen* hervorzuheben (Kapitel 2.1.1). Da die Mitglieder virtueller Teams überwiegend computervermittelt miteinander kommunizieren, wird im Anschluss auf die Besonderheiten der *computervermittelten Kommunikation* und die damit verbundenen Theorien eingegangen (Kapitel 2.1.2).

2.1.1 Begriff

Obwohl die Begriffe „*Team*“ und „*Gruppe*“ teilweise unterschiedliche Assoziationen auslösen (vgl. Gebert, 2004; Guzzo, 1996; Kauffeld, 2001), werden sie oftmals – wie auch im Rahmen dieser Arbeit – synonym verwendet (vgl. Bungard & Antoni, 1995; Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996; Langfred & Shanley, 2001). Mit dem Fehlen einer einheitlichen wissenschaftlichen Definition teilt der Begriff „*Gruppe*“ das Schicksal einer Vielzahl anderer sozialwissenschaftlicher Termini (vgl. Hogg, 1992; Sader, 2002). In dem Versuch, das Problem zu umgehen, werden zuweilen die wesentlichen Merkmale aufgezählt, die das soziale Konstrukt „*Gruppe*“ konstituieren (Nerdinger, 2003). In diesem Sinne lässt sich eine Gruppe als eine Mehrzahl von Personen definieren, die zeitlich relativ überdauernd in direkter Interaktion stehen, wobei sich Rollen ausdifferenzieren sowie gemeinsame Normen entwick-

eln, und deren Mitglieder ein Wir-Gefühl verbindet (Nerdinger, 2003; von Rosenstiel, 2000; von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005). Für *Arbeitsgruppen* als eine spezifische Ausprägung von Gruppen werden über die genannten Merkmale hinaus die Existenz eines gemeinsamen Ziels (Antoni, 2000, 1996; van Dick & West, 2005) oder einer gemeinsamen Aufgabe (Antoni, 2000, 1996; Cohen & Bailey, 1997; Gully, 2000; Guzzo & Shea, 1992; Wegge, 2006) und die Einbettung in einen organisationalen Kontext (Cohen & Bailey, 1997; Gebert & von Rosenstiel, 2002; Guzzo & Dickson, 1996; Ilgen, 1999) ergänzend angenommen.

Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien erlaubt die Bildung *virtueller Teams*³, in denen die einzelnen Mitglieder nicht mehr an einen gemeinsamen Ort gebunden sind, um eine bestimmte Aufgabe im Team zu lösen. Vielmehr agieren die Mitglieder solcher Teams räumlich getrennt und kommunizieren überwiegend computervermittelt miteinander.⁴ Zudem definieren sich virtuelle Teams über die oben dargestellten Merkmale traditioneller Gruppen (Konradt & Hertel, 2002; Snow, Lipnack & Stamps, 1999).⁵

Aus den konstituierenden Elementen virtueller Teams lassen sich direkt Flexibilitäts-, Kosten- und Leistungsvorteile ableiten. So tritt die räumliche Verfügbarkeit der potentiellen Teammitglieder bei der Zusammenstellung des Teams in den Hintergrund (Bell & Kozlowski,

³ Im Rahmen dieser Arbeit werden Teams, deren Teammitglieder an einem gemeinsamen Ort arbeiten und primär in einer traditionellen Face-to-Face-Umgebung miteinander kommunizieren, als *traditionelle Teams* bezeichnet (vgl. Hertel, 2002; Powell, Piccoli & Ives, 2004). Als Synonym für diese Gruppen finden sich im englischsprachigen Raum die Begriffe „Conventional Teams“ (Bell & Kozlowski, 2002), „Face-to-Face Teams“ (Martins, Gilson & Maynard, 2004), „Co-Located Teams“ (Burgoon, Bonito, Ramirez, Dunbar, Kam & Fischer, 2002) und „Collocated Teams“ (Andres, 2006). Für *virtuelle Teams* werden oftmals die Synonyme „Non-Collocated Teams“ (Carletta, Anderson & McEwan, 2000), „Geographically Dispersed Teams“ (Hart, 2001), „Distributed Teams“ (Nunamaker, 1997) und „Computer-Mediated Teams“ (Hollingshead, 2000; Underhill & Olmsted, 2003) genutzt.

⁴ vgl. Axtell, Fleck & Turner, 2004; Gibson & Gibbs, 2006; Hertel, Geister & Konradt, 2005; Johnson, Heimann & O'Neill, 2001; Powell, Piccoli & Ives, 2004; Saunders, 2000

⁵ Auch das Konstrukt „*Telearbeit*“ wird über die Merkmale „Dezentralisierung und Delokalisierung“ sowie „Interaktion mittels Informations- und Kommunikationstechnologien“ definiert (Büssing, 1999; Konradt & Hertel, 2002; Kurland & Bailey, 1999; Qvortrup, 1998). Bei der Telearbeit bezieht sich die Betonung der Ortsunabhängigkeit auf die Unabhängigkeit der Arbeitnehmer von der betrieblichen Arbeitsstätte (Barnes & Greller, 1994; Duxbury & Neufeld, 1999; Jäckel & Rövekamp, 2000; Morgan & Symon, 2002). Tätigkeiten, die hinsichtlich ihrer Eigenschaften innerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte erbracht werden können, werden von den Mitarbeitern (teilweise) außerhalb dieser erledigt. Je nach Ort der Leistungserbringung lassen sich beispielsweise Teleheimarbeit, alternierende Telearbeit, Telearbeit in Zentren, mobile Telearbeit und On-Site-Telearbeit am Standort des Kunden oder Lieferanten unterscheiden (Büssing, 1999, 1998; Döring, 2000). Bei *virtuellen Arbeitsgruppen* bezieht sich die Dezentralisierung und Delokalisierung auf den Standort der einzelnen Gruppenmitglieder. Dabei können diese durchaus an den – wenn auch unterschiedlichen – betrieblichen Arbeitsstätten angesiedelt sein. Darüber hinaus werden bei virtuellen Teams die Konzepte der Gruppenarbeit mit den Konzepten der computervermittelten Kommunikation verbunden. Wird die Dezentralisierung und Delokalisierung auf die gesamte Organisation übertragen, entstehen flexible *virtuelle Organisationen*, deren Einheiten mittels Informations- und Kommunikationstechnologien vernetzt sind (Davidow & Malone, 1992; DeSanctis & Monge, 1998; Greenberger & Wang, 2002; Harris, 1998; Igarria, Shayo, Olfman & Gray, 2001; Picot, Reichwald & Wigand, 2003; Walker, 2006). Insgesamt lassen sich Telearbeit, virtuelle Arbeitsgruppen und virtuelle Unternehmen unter dem Begriff der *Telekooperation* subsumieren, unter der die mediengestützte, arbeitsteilige Leistungserstellung standortverteilter Aufgabenträger, Organisationseinheiten und Organisationen verstanden wird (Büssing, 1999; Konradt & Hertel, 2002; Reichwald, Möslin, Sachenbacher & Englberger, 2000).

2002; Furst, Reeves, Rosen & Blackburn, 2004; Maznevski, Davison & Barmeyer, 2005). Die zeitliche Verfügbarkeit einzelner Mitarbeiter bleibt weiterhin ein bedeutendes Auswahlkriterium, lässt sich aber aufgrund der Dezentralisierung und Delokalisierung leichter ausgleichen. Darüber hinaus sinken die Transferzeiten und -kosten, da sich die Gruppenmitglieder nicht mehr an einem gemeinsamen Ort treffen müssen (Cascio, 1999; Hertel, Orlikowski & Konradt, 2001; Levenson & Cohen, 2003). Im Ergebnis können die benötigten fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie das erforderliche Wissen verstärkt als Auswahlkriterium für die Zusammenstellung des Teams herangezogen werden (Bell & Kozlowski, 2002; Furst, Reeves, Rosen & Blackburn, 2004; Konradt & Hertel, 2002; Potter, Balthazard & Cooke, 2000).

Den bislang genannten Vorteilen virtueller Teams stehen jedoch spezifische *Herausforderungen* gegenüber, die sich zum einen aus der räumlichen Trennung und zum anderen aus der damit einhergehenden computervermittelten Kommunikation zur Überwindung der räumlichen Trennung ableiten lassen (vgl. Geister, 2005; Hertel & Konradt, 2004; Isermann, 2004). Die Dezentralisierung und Delokalisierung kann dazu führen, dass sich die Gruppenmitglieder selten oder nie persönlich treffen (Geister, 2005). Dies kann sich negativ auf das Vertrauen und den Zusammenhalt zwischen den Teammitgliedern sowie auf die Identifikation mit dem Team auswirken (Arnison & Miller, 2002; Kiesler & Cummings, 2002; Konradt & Hertel, 2002). Gleichzeitig erfordert die Planung gemeinsamer Treffen einen deutlich höheren Koordinationsaufwand (Konradt & Hertel, 2002). Global verteilte virtuelle Teams müssen darüber hinaus die Herausforderungen meistern, die sich aus der zeitlichen Verschiebung, den unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und den sprachlichen Differenzen ergeben.⁶ Gleichfalls steigt in virtuellen Teams die Abhängigkeit von Informations- und Kommunikationstechnologien, da die Mitglieder virtueller Teams überwiegend computervermittelt miteinander kommunizieren (Konradt & Hertel, 2002). Aufgrund der Bedeutung der *computervermittelten Kommunikation* für virtuelle Teams wird im Folgenden auf die Besonderheiten dieser Kommunikationsform und die damit verbundenen Theorien eingegangen.

2.1.2 Besonderheiten der computervermittelten Kommunikation

Die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht, bei der sich die Kommunikationspartner zur gleichen Zeit am gleichen Ort einfinden (Kopräsenz) und wechselseitig verbale, paraverbale und nonverbale Botschaften austauschen, wird als die „natürliche“ Grundform zwischenmenschlicher Kommunikation betrachtet (Döring, 2003, 1999). Einerseits befreit die moderne

⁶ Chudoba, Wynn, Lu & Watson-Manheim, 2005; Connaughton & Shuffler, 2007; Gibson & Gibbs, 2006; Millward & Kyriakidou, 2004; Maznevski & Chudoba, 2000; Powell, Piccoli & Ives, 2004; Sarker & Sahay, 2004

Informations- und Kommunikationstechnologie die zwischenmenschliche Kommunikation immer stärker von den Restriktionen der Kopräsenz (Barnes, 2003; Döring, 2003; Wintermantel & Becker-Beck, 2000), andererseits wird regelmäßig auf die Grenzen computervermittelter Kommunikation hingewiesen (z.B. Daft & Lengel, 1986, 1984). Im *ersten Teil* des Kapitels stehen die mit der computervermittelten Kommunikation verbundenen Beschränkungen und Defizite (Fischer, 2005) sowie die damit einhergehenden Theorien im Mittelpunkt der Betrachtung. Wenngleich auf die Grenzen der computervermittelten Kommunikationsformen verwiesen wird, gilt es im *zweiten Teil* des Kapitels, diese einseitige Sichtweise zu relativieren.

Kommunikationskanäle lassen sich unter anderem nach der Anzahl und Güte der unmittelbar in die Kommunikation eingeschlossenen Sinnesmodalitäten (Bandbreite des Mediums) und dem Ausmaß der zeitlichen Verzögerung unterscheiden (Hartmann, 2004; Sassenberg, 2004). Bei der *Bandbreite* eines Mediums wird oftmals zwischen traditioneller, video-, audio- und textbasierter Kommunikation differenziert (Boos, Jonas & Sassenberg, 2000). Bei dem Ausmaß der *zeitlichen Verzögerung* wird zwischen synchroner (z.B. traditioneller Kommunikation) und asynchroner Kommunikation (z.B. E-Mail-Kommunikation) unterschieden (Boos, Jonas & Sassenberg, 2000; Döring, 1999; Kirkman & Mathieu, 2005; Olson & Olson, 2000).

Mit abnehmender Bandbreite eines Mediums und zunehmender zeitlicher Verzögerung sinkt sowohl die wahrgenommene persönliche Nähe der Kommunikationspartner (*soziale Präsenz*; Rice, 1993; Rice & Love, 1987; Short, Williams & Christie, 1976) als auch der Komplexitätsgrad der übermittelbaren Informationen (*mediale Reichhaltigkeit*; Daft & Lengel, 1986, 1984; Kock, 2005, 2004; Reichwald, Möslein, Sachenbacher & Englberger, 2000; Rice, 1992). Durch die *Kanalreduktion* auf der physikalischen Reizebene werden einzelne Sinnesmodalitäten vom eigentlichen Kommunikationsprozess ausgeschlossen. Auf der psychosozialen Ebene geht dieser Prozess oftmals mit einer emotionalen Abkühlung und Versachlichung der Kommunikation einher (Hiltz, Johnson & Turoff, 1986; Mallen, Day & Green, 2003; Sauer, Schramme & Rüttinger, 2000). Bedingt durch die Kanalreduktion werden zudem spezifische soziale Kontexthinweise beispielsweise über den soziodemographischen Hintergrund der Kommunikationspartner herausgefiltert (Dubrovsky, Kiesler & Sethna, 1991; Garton & Wellman, 1995; Sproull & Kiesler, 1991, 1986). Dies fördert die Anonymität und kann zu einer Depersonalisierung und Deindividualisierung führen (Lea & Spears, 1991; Thiedeke, 2000). Der damit verbundene enthemmende Effekt kann die Offenheit, Ehrlichkeit und ausgeglichene Partizipation begünstigen, gleichzeitig aber auch feindseliges, ungehemmtes und normverletzendes Verhalten nach sich ziehen und zu extremen, unkonventionellen und riskanten

Entscheidungen führen (Caplan & Turner, 2007; Jessup, Connolly & Tansik, 1990; Kiesler, 1987; Kiesler & Sproull, 1992; Köhler, 2001; Lea & Spears, 1991; Sia, Tan & Wei, 2002). Andererseits scheinen bereits vergleichsweise geringe Hinweisreize (z.B. Bild des Gegenübers) die Anonymität deutlich zu reduzieren, indem diese den Kommunikationspartnern das Gefühl geben, zu wissen, mit wem sie kommunizieren. Dies kann im Ergebnis zu einer positiveren Bewertung des Kommunikationspartners führen (Lee & Nass, 2002; Tanis & Postmes, 2007, 2003; Walther, Slovacek & Tidwell, 2001). Darüber hinaus lassen Untersuchungen vermuten, dass einige soziale Hinweisreize trotz Kanalreduktion auch bei textbasierter Kommunikation erhalten bleiben (z.B. Geschlecht und Bildungsniveau). So finden sich beispielsweise geschlechtsspezifische Hinweisreize in der textbasierten Kommunikation.⁷ Geschlechtsspezifische Unterschiede in der zwischenmenschlichen Kommunikation können sich unter anonymer textbasierter Kommunikation sogar verstärken (Herring, 1999; Postmes & Spears, 2002; Soukup, 1999; vgl. auch Spears & Lea, 1994). Mittels kommunikationsspezifischer Hinweisreize können die Kommunikationspartner das wahre Geschlecht des Gegenübers somit selbst unter anonymer textbasierter Kommunikation relativ valide identifizieren (Savicki, Kelley & Oesterreich, 1999; Thomson & Murachver, 2001; kritisch vgl. Herring & Martinson, 2004; Nowak, 2003).

Mit abnehmender Bandbreite eines Mediums und zunehmender zeitlicher Verzögerung entfallen oder verzögern sich zudem die *Ausdrucksmöglichkeiten zur wechselseitigen Verständigungsabsicherung*, wodurch der Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis als Verständigungsgrundlage erschwert wird (Clark & Brennan, 1991; Kraut, Fussell, Brennan & Siegel, 2002; Mäkitalo, Häkkinen, Leinonen & Järvelä, 2002). Aufgrund der geringeren Reichhaltigkeit der Kommunikation, dem Verlust sozialer Hinweisreize und der Abnahme von Ausdrucksmöglichkeiten zur wechselseitigen Verständigungsabsicherung können Missverständnisse entstehen, die schnell eskalieren und in handfeste Auseinandersetzungen münden (Konradt & Hertel, 2002).

Obwohl regelmäßig auf die Grenzen moderner computervermittelter Kommunikationsformen verwiesen wird, gilt es im Folgenden, diese *einseitige* Sichtweise zu relativieren. Einerseits scheinen die durchgeführten Laborexperimente den unpersönlichen Charakter der computervermittelten Kommunikation zu verstärken (Walther, 2000, 1996, 1992). Andererseits verläuft die textbasierte computervermittelte Kommunikation deutlich langsamer als die traditionelle Kommunikation (Reid, Ball, Morley & Evans, 1997; Straus & McGrath, 1994).

⁷ Baron, 2004; Herring, 1996, 1993; Herring & Martinson, 2004; Jaffe, Lee, Huang & Oshagan, 1999; vgl. auch Guiller & Durndell, 2006; Savicki & Kelley, 2000

Entsprechend benötigt der Austausch von Informationen, der Aufbau von Beziehungen als auch die Suche nach einem Konsens in virtuellen Teams deutlich mehr Zeit. Bei gruppenspezifischen Entscheidungsfindungsaufgaben sind in der Anfangsphase regelmäßig aufgabenorientierte Beiträge zu beobachten (Bales, 1999; Bell, 1982; Walther, 2002, 2000). Ein im Vergleich zu traditionellen Teams zu knapp bemessener Kommunikationszeitraum kann in virtuellen Teams dazu führen, dass diese ein solches Anfangsstadium nicht überwinden (Walther, 2002, 2000; Walther & Parks, 2002). Die Unpersönlichkeit ist dann jedoch *keine* Folge des Kommunikationsmediums, sondern ein Ergebnis der Zeitrestriktion (Walther, 1996, 1992).

Eine Vielzahl von Untersuchungen weist darauf hin, dass die Gewöhnung an ein neues Kommunikationsmedium Zeit benötigt, jedoch mit steigender Nutzungserfahrung positive *Aneignungseffekte* zu beobachten sind.⁸ Die Theorien der *Technologieaneignung* verstehen die Technologienutzung oftmals als wechselseitige Anpassung einerseits des Kommunikationsverhaltens und der Kommunikationsstrukturen an die Gegebenheiten der medialen Umgebung und andererseits der medialen Umgebung an die Bedürfnisse der Mediennutzer und gehen über ein rein deterministisches Ausgesetztsein gegenüber einer bestimmten Technologie hinaus.⁹ Die *Kanalerweiterungstheorie* postuliert, dass die wahrgenommene mediale Reichhaltigkeit eines bestimmten Kommunikationsmediums über die aktive Nutzung und somit über die Medienerfahrung zunimmt (Carlson & Zmud, 1999; Fulk, Schmitz & Ryu, 1995; Pratt, Fuller & Northcraft, 2000; van den Hooff, 2005).

Die *Theorie der sozialen Informationsverarbeitung* (Walther, 1992) geht davon aus, dass der Austausch sozioemotionaler Nachrichten und die Entwicklung von Beziehungen bei der computervermittelten Kommunikation aufgrund der Kanalreduktion im Vergleich zur traditionellen Kommunikation lediglich mehr Zeit beansprucht. Obwohl das Spektrum verfügbarer Ausdrucksformen reduziert ist, finden die Kommunikationspartner dennoch Wege, sozioemotionale Nachrichten auszutauschen und interpersonelle Beziehungen aufzubauen (Walther, Loh & Granka, 2005). Bezüglich sozioemotionaler Mitteilungen werden für die textbasierte Kommunikation teilweise neue Ausdrucksformen geschaffen (Ramirez, Walther, Burgoon & Sunnafrank, 2002). So werden persönliche Gefühlszustände durch eine Verbalisierung von

⁸ Alge, Wiethoff & Klein, 2003; Burke, Aytes, Chidambaram & Johnson, 1999; Burke & Chidambaram, 1999; Chidambaram & Bostrom, 1993; Fuller & Dennis, 2004; Hollingshead, McGrath & O'Connor, 1993; Kock, 2004, 2001, 1998; Majchrzak, Rice, Malhotra, King & Ba, 2000; McGrath & Berdahl, 1998; Newlands, Anderson & Mullin, 2003; van der Kleij, Paashuis & Schraagen, 2005

⁹ Argote & McGrath, 1993; Delinchant, Riboulet, Gerbaud, Marin, Noel & Wurtz, 2002; DeSanctis & Poole, 1994; DeSanctis, Poole & Dickson, 2000; Orlikowski, 2000; Orlikowski & Yates, 1994; Orlikowski, Yates, Okamura & Fujimoto, 1995; Poole & DeSanctis, 1992, 1990

Emotionen (z.B. *walks away slowly with a confident smile on his face*; Peña & Hancock, 2006), das Benutzen von Versalien, Hinzufügen von Buchstaben und Ausdehnen von Satzzeichen (z.B. „NNOOO!!!“; Barnes, 2003), eine Vielzahl von Abkürzungen (z.B. „LOL“ für „laughing out loud“; Barnes, 2003), das Umdeuten von Schriftzeichen (z.B. Emoticons; Utz, 2002; Walther, 2006; Walther & D’Addario, 2001)¹⁰ oder onomatopoetische Ausdrücke (z.B. „oups“; Becker, 2000) dargestellt. Da dies jedoch deutlich mehr Zeit in Anspruch nimmt, werden sozioemotionale Nachrichten nur dann vermehrt ausgetauscht und Beziehungen intensiv aufgebaut, wenn die Gruppenmitglieder das Gefühl haben, nicht unter Zeitdruck zu stehen (Walther, Anderson & Park, 1994). Mehrere empirische Untersuchungen unterstützen die Überlegung, dass die Entwicklung von Beziehungen in virtuellen Teams lediglich mehr Zeit in Anspruch nimmt, im Ergebnis aber keine Unterschiede zu traditionellen Gruppen festzustellen sind (Bordia, DiFonzo & Chang, 1999; Walther, 1995, 1993; Walther & Burgoon, 1992; vgl. auch Igarashi, Takai & Yoshida, 2005). Kommunikationsverarmung und Beziehungsmangel sind somit nicht zwangsläufig eine Folge der computervermittelten Kommunikation. Über die aktive Aneignung computervermittelter Kommunikationsmedien stimmen die Kommunikationspartner ihr Kommunikationsverhalten auf die technischen Systemeigenschaften ab und versuchen, die medialen Einschränkungen der Informationsqualität und -quantität aktiv zu kompensieren (Döring, 2003).

Die *Theorie der sozialen Identität und Deindividuation* (Lea, Spears & Rogers, 2003; Reicher, Spears & Postmes, 1995; Spears & Lea, 1994; Spears, Lea & Lee, 1990) geht davon aus, dass unter Bedingungen der Deindividualisierung (z.B. Anonymität) die soziale Identität verstärkt und damit verhaltensrelevanter werden kann. Diese wird verstärkt, wenn aufgrund des Mangels an sozialen Hinweisreizen die individuellen Besonderheiten der Gruppenmitglieder nicht erkennbar sind, die soziale Identität salient ist und infolge dessen Gemeinsamkeiten wahr- bzw. angenommen werden. *Unter diesen Bedingungen* wird die Gruppe illusorisch als homogener und kohärenter erlebt. Die Identifikation mit der Gruppe steigt, und die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Normen und Standards der Gruppe. Dies wiederum kann Verhaltensweisen fördern, die in Übereinstimmung mit der Gruppennorm stehen (Postmes, Spears & Lea, 1999, 1998; Spears, Lea & Postmes, 2001; Spears, Postmes, Lea & Wolbert, 2002).

¹⁰ Der Begriff „Emoticon“ setzt sich aus den Begriffen „Emotion“ und „Icon“ zusammen. Emoticons sind Schriftzeichen, die so kombiniert werden, dass sie um 90° gedreht, oftmals ein stilisiertes Gesicht darstellen, welches den nonverbalen Teil eines Emotionsausdrucks widerspiegelt (z.B. :-) als Ausdruck der Freude; Thiedeke, 2000).

Mehrere Untersuchungen bestätigen die theoretischen Annahmen des Modells.¹¹ Im Ergebnis führt Anonymität *nicht zwangsläufig* zu ungehemmten und normverletzenden Verhaltensweisen, wie dies in der traditionellen Deindividualisierungsforschung angenommen wird (Diener, 1977; Zimbardo, 1969). Wenn jedoch feindseliges und ungehemmtes Verhalten ein Bestandteil der Gruppennorm ist, unterstützt die verstärkte Aktivierung der sozialen Identität ein solches Verhalten (Lea, O'Shea, Fung & Spears, 1992; Rabby & Walther, 2003).

Die „*Hyperpersonal Perspective*“ (Walther, 1997, 1996) geht sogar davon aus, dass die computervermittelte Kommunikation es ermöglicht, die Verbundenheit, Intimität, Selbstoffenbarung und Qualität von Eindrücken, die bei der Face-to-Face-Kommunikation erwartet werden, zu *übertreffen*.¹² Dabei kann das Vorhandensein einer positiven Erwartungshaltung gegenüber unbekanntem Kommunikationspartnern (z.B. aufgrund der aktivierten sozialen Identität) das Entstehen eines positiven Eindrucks unterstützen. Die positive Erwartungshaltung, die durch die Wahrnehmung bestimmter Hinweisreize im Face-to-Face-Kontext (z.B. geringe Attraktivität) gemindert werden kann, geht mit einer positiveren Selbstdarstellung einher, die vom Gegenüber wiederum mit entsprechend entgegenkommenden Reaktionen beantwortet wird und somit die idealisierte Erwartungshaltung bestätigt (Walther, 2002; Walther, Slovacek & Tidwell, 2001). Im Ergebnis *kann* die computervermittelte Kommunikation vor allem bei der Antizipation künftiger Interaktionen durch eine positive Erwartungshaltung, eine selektive Selbstdarstellung und einer sich selbsterfüllenden Bestätigung des idealisierten Bildes der virtuellen Kommunikationspartner geprägt sein (Tidwell & Walther, 2002; Walther, 1996, 1994; Yao & Flanagin, 2006). Die Eigenschaften des Mediums fördern eine selektive Selbstdarstellung nicht nur aufgrund des Verlustes von Kontextreizen, sondern auch aufgrund der Möglichkeit, geschriebene Sätze vor dem endgültigen Versenden erneut zu bearbeiten (Rabby & Walther, 2003). Mehrere Untersuchungen unterstützen die Vorhersagen der „*Hyperpersonal Perspective*“.¹³

Im Ergebnis zeigt sich, dass unterschiedliche Theorien existieren, die die Besonderheiten computervermittelter Kommunikation herausstellen. Während im *ersten Teil* des Kapitels die mit der computervermittelten Kommunikation verbundenen Beschränkungen und Defizite (Fischer, 2005) sowie die damit einhergehenden Theorien im Mittelpunkt der Betrachtung

¹¹ Cress, 2005; Lea & Spears, 1992; Lea, Spears & de Groot, 2001; Lee, 2004; Michinov, Michinov & Toczek-Capelle, 2004; Postmes & Spears, 1998; Postmes, Spears & Lea, 2002, 2000; Postmes, Spears, Sakhel & de Groot, 2001; Rogers & Lea, 2005

¹² Rabby & Walther, 2003; vgl. auch Bargh & McKenna, 2004; Bargh, McKenna & Fitzsimons, 2002; Joinson, 2001; McKenna, Green & Gleason, 2002; Sheeks & Birchmeier, 2007; Stritzke, Nguyen & Durkin, 2004

¹³ Hancock & Dunham, 2001; Hian, Chuan, Trevor & Detenber, 2004; Tidwell & Walther, 2002; Valo, 2003; Walther, 1997, 1995, 1994; Walther, Slovacek & Tidwell, 2001; Yao & Flanagin, 2006

standen, galt der *zweite Teil* der Relativierung dieser einseitigen Sichtweise. Wenngleich der Versuch unternommen wird, die einzelnen Theorien in ein weitestgehend widerspruchsfreies Rahmenmodell zu integrieren (z.B. Döring, 2003), liegt der eigentliche Wert der einzelnen Theorien in ihrer Eigenschaft, konkrete Bedingungen zu spezifizieren, die ausschlaggebend dafür sind, ob die computervermittelte Kommunikation als Einschränkung, neutrale Veränderung oder erwünschte Bereicherung erlebt wird (vgl. Döring, 2003, 1999). Einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl und Wahrnehmung des Kommunikationsmediums dürfte der vom Team zu erfüllenden Aufgabe zukommen. Diesbezüglich erweisen sich Kommunikationsmedien mit geringer Reichhaltigkeit bei zunehmender Komplexität der Aufgabe und dem damit verbundenen Anstieg der Kommunikationserfordernisse als nur bedingt geeignet (McGrath & Hollingshead, 1994). Auf diese Überlegung wird im Folgenden eingegangen.

2.2 Verhandlungen in virtuellen Teams

Virtuelle Teams können unterschiedliche *Aufgaben* erfüllen, zu deren Systematisierung das Modell von McGrath (1984) in Kapitel 2.2.1 vorgestellt wird. Einen möglichen Aufgabentyp bilden *Verhandlungen*, die im Anschluss an das Modell definiert werden. Im Sinne der *Theorie der medialen Reichhaltigkeit* (Daft & Lengel, 1986, 1984) und des *Task-Technology Fits* (McGrath & Hollingshead, 1994) stellen die einzelnen Aufgabentypen unterschiedliche Anforderungen an die Reichhaltigkeit des Kommunikationsmediums (Kapitel 2.2.2). Für Verhandlungsaufgaben wird gewöhnlich der höchste Grad medialer Reichhaltigkeit, die traditionelle Face-to-Face-Kommunikation, gefordert (McGrath & Hollingshead, 1994). Entsprechend zeigt Kapitel 2.2.2, dass sich im Vergleich zu anderen Aufgabentypen insbesondere Verhandlungen im virtuellen Kontext als schwierig erweisen. Dessen ungeachtet sind sie jedoch auch in virtuellen Teams oftmals unvermeidbar. Im Ergebnis scheint es notwendig, *Voraussetzungen* zu finden, unter denen sich Verhandlungen in virtuellen Teams positiv entwickeln. Die motivationale Orientierung der Teammitglieder wird hierbei als eine wesentliche Einflussgröße für den Verlauf von Verhandlungen in virtuellen Teams betrachtet.

2.2.1 Systematisierung gruppenspezifischer Aufgaben

In der Literatur existieren unterschiedliche Taxonomien zur Charakterisierung gruppenbezogener Aufgaben (z.B. Carter, Haythorn & Howell, 1950; Davis, Laughlin & Kumorita, 1976; Hackman, 1976, 1968; Steiner, 1966). Ein systematisches, zweidimensionales Klassifikationsschema, welches die einzelnen Modelle in Einklang zu bringen versucht, präsentiert McGrath (1984). Das aufgrund seiner kreisförmigen Struktur von McGrath (1984) als „*Group*

Task Circumplex“ bezeichnete Schema ist in Abbildung 1 dargestellt und wird im Folgenden erläutert.

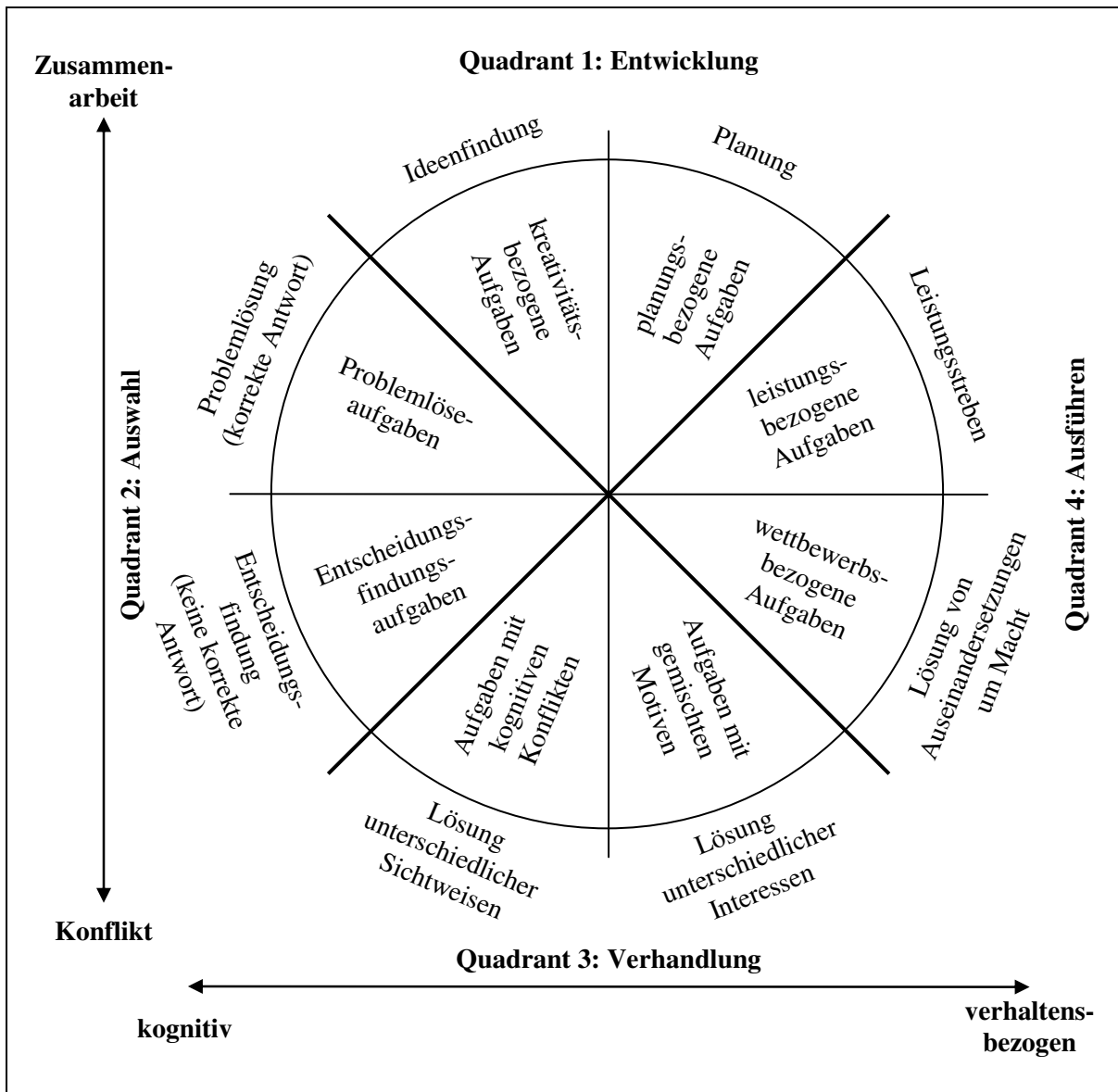


Abbildung 1: Group Task Circumplex (in Anlehnung an McGrath, 1984)

Dem Modell liegen zwei unabhängige Dimensionen zugrunde. In der ersten Dimension sind die Aufgaben hinsichtlich kognitiver oder verhaltensbezogener Anforderungen einzuordnen. Die zweite Dimension resultiert aus der Qualität der Interdependenz zwischen den Gruppenmitgliedern als Kontinuum zwischen Zusammenarbeit und Konflikt. Für die Klassifizierung gruppenspezifischer Aufgaben schlägt McGrath (1984) vier Hauptklassen (*Quadranten*) mit jeweils zwei Unterklassen vor. In dem ersten Quadranten „Entwicklung“ lassen sich kreativitätsbezogene Aufgaben (Ideenfindung) und planungsbezogene Aufgaben (Entwicklung von

Aktionsplänen) einordnen. Im zweiten Quadranten „*Auswahl*“ sind Problemlöse- und Entscheidungsfindungsaufgaben angesiedelt. Während für Problemlöseaufgaben eine objektiv richtige Lösung existiert, sollen sich die Gruppenmitglieder bei Entscheidungsfindungsaufgaben auf eine gemeinsame Lösung einigen, die von der Gruppe bevorzugt wird, ohne dass eine objektiv korrekte Lösung existiert. Im dritten Quadranten „*Verhandlung*“ sind Aufgaben zu finden, die sich durch ihren Verhandlungscharakter auszeichnen. Die Aufgaben weisen dabei eine Struktur auf, die sich entweder durch gegensätzliche Sichtweisen (kognitive Konflikte) oder teils gegensätzliche Interessen (gemischte Motive) charakterisieren lassen. Der vierte Quadrant „*Ausführen*“ beinhaltet Aufgaben, die verstärkt körperliche Aktivitäten erfordern. Der Maßstab zur Beurteilung der Aktivität kann sich dabei auf die einzelnen Gruppenmitglieder oder auf einen externen Leistungsstandard beziehen (Argote & McGrath, 1993; Hollingshead & McGrath, 1995; McGrath, 1991, 1984).

Eine *Verhandlung* wird im Rahmen dieser Arbeit definiert als ein Diskussionsprozess zwischen mindestens zwei Parteien mit dem Ziel, sich hinsichtlich seiner – zumindest teilweise als gegensätzlich wahrgenommenen – Sichtweisen und Interessen zu einigen.¹⁴ Eine solche Einigung dürfte aufgrund der eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten im virtuellen Kontext eine besondere Herausforderung darstellen (McGrath & Hollingshead, 1994). Diese Überlegung aufgreifend wird im folgenden Kapitel untersucht, inwieweit die hier beschriebenen *Aufgabentypen* tatsächlich für *virtuelle Teams* geeignet sind. Dabei wird gezeigt, dass mit steigender Komplexität, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit des Aufgabentyps traditionelle Teams im Vergleich zu virtuellen Teams effizienter und effektiver arbeiten.

2.2.2 Angemessenheit zwischen Aufgabentyp und Kommunikationsmedium:

Sind Aufgaben vom Typ „Verhandlung“ für virtuelle Teams geeignet?

Die *Theorie der medialen Reichhaltigkeit* postuliert, dass sich die unterschiedlichen Kommunikationsmedien hinsichtlich des Komplexitätsgrades der vom Medium übermittelbaren Informationen unterscheiden lassen (vgl. Abbildung 2; Daft & Lengel, 1986, 1984). Die mediale Reichhaltigkeit ist umso höher, je besser ein Medium in der Lage ist, auftretende Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten zu reduzieren (Daft & Lengel, 1986, 1984; Kock, 2005; Lengel & Daft, 1988; Reichwald, Möslein, Sachenbacher & Englberger, 2000; Rice, 1992). Als Beurteilungskriterien der medialen Reichhaltigkeit zählen die Möglichkeit, verbale, paraverbale und nonverbale Hinweisreize zu übertragen, das Gefühl, durch das Kommunikationsmedium per-

¹⁴ vgl. Brett, 2001; Carnevale & Pruitt, 1992; de Dreu, Beersma, Steinel & von Kleef, 2007; de Dreu & Carnevale, 2003; Frank & Frey, 2002; McGrath, 1984; Wall & Blum, 1991

sönliche Nähe zu unterstützen, die Möglichkeit einer zeitnahen gegenseitigen Rückkopplung sowie die Möglichkeit, eine reichhaltige und variationsbreite Sprache übertragen zu können (Daft & Lengel, 1986, 1984; Spears, Lea & Postmes, 2001).

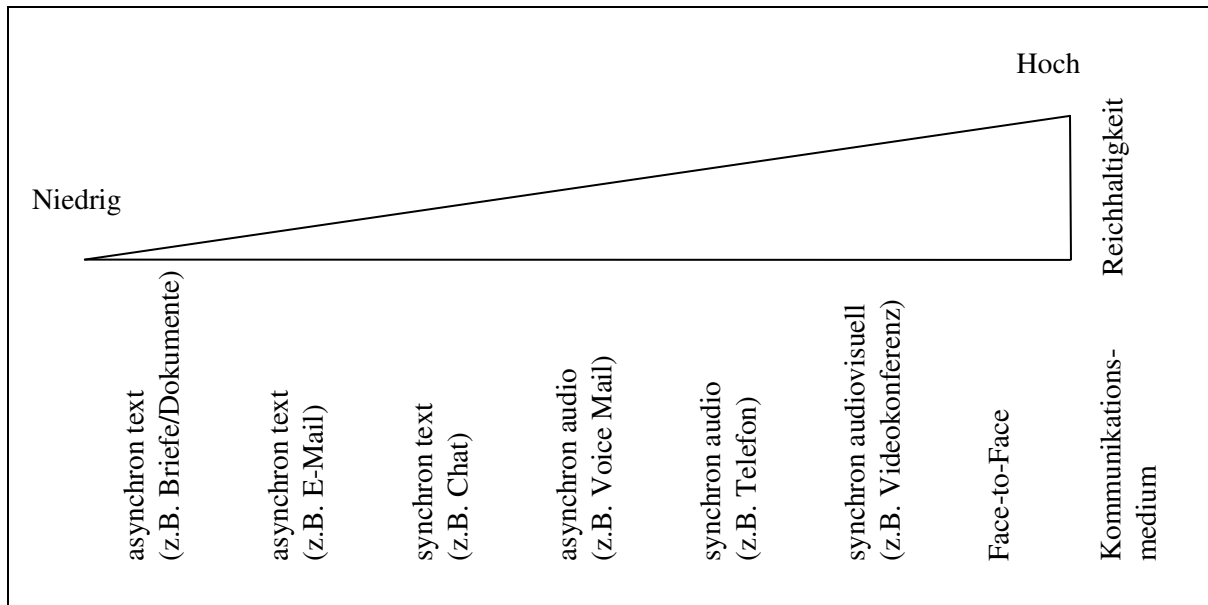


Abbildung 2: Reichhaltigkeit unterschiedlicher Kommunikationsmedien
(in Anlehnung an van Luxemburg, Ulijn & Amare, 2002)

Da die *Face-to-Face-Kommunikation* diese Kriterien am besten erfüllt, wird sie als die reichhaltigste Kommunikationsform betrachtet (vgl. Abbildung 2; Daft & Lengel, 1986, 1984; Trevino, Daft & Lengel, 1990). Als verhältnismäßig reichhaltige Kommunikationsform wird die *audiovisuelle Kommunikation* angesehen, da sowohl visuelle als auch akustische Signale zeitnah übertragen werden und den Kommunikationspartnern somit das gegenseitige Verständnis erleichtert wird (vgl. Abbildung 2; Wegge & Bipp, 2004). Das oftmals eingeschränkte Sichtfeld, Verzögerungen und Qualitätseinbußen bei der Bildübertragung, Verzerrungen bei der Synchronisation zwischen Ton und Bild und der Verlust einzelner Sinnesreize reduzieren jedoch häufig die wahrgenommene mediale Reichhaltigkeit (vgl. O’Conaill, Whittaker & Wilbur, 1993; Olson & Olson, 2000; Wegge, Bipp & Kleinbeck, 2007). Eine weitere Abnahme erfolgt beim Wechsel von der audiovisuellen Kommunikation zur reinen *Audiokommunikation*, da lediglich akustische Signale übertragen werden (vgl. Abbildung 2). Aufgrund der Übertragung von akustischen Signalen wird die Audiokommunikation jedoch reichhaltiger als die *textbasierte Kommunikation* eingeschätzt, bei der lediglich Schriftzeichen übermittelt werden (vgl. Abbildung 2). Während bei der *synchronen* textbasierten Kommunikation (z.B. Chat) eine relativ zeitnahe Rückmeldung möglich ist, bietet die *asynchrone* textbasierte Kom-

munikation (z.B. E-Mail, Fax und Brief) Feedbackmöglichkeiten oftmals nur mit deutlicher Verzögerung. Allerdings weist bereits die synchrone textbasierte Kommunikation aufgrund der eingeschränkten Schreibgeschwindigkeit im Vergleich zu den anderen synchronen Kommunikationsmöglichkeiten zeitliche Verzögerungen auf. Mehrere Untersuchungen bestätigen die Rangfolge der Kommunikationsmedien bezüglich der Einschätzung der medialen Reichhaltigkeit.¹⁵

Unter dem Gesichtspunkt der *rationalen Medienwahl* postuliert die Theorie der medialen Reichhaltigkeit, dass die Entscheidung über die Angemessenheit und somit die Auswahl eines Kommunikationsmediums durch die von einer Aufgabe benötigten medialen Reichhaltigkeit bestimmt wird (Daft & Lengel, 1986, 1984; Daly, 1993; Trevino, Lengel & Daft, 1987). Während die Wahl eines zu reichhaltigen Mediums mit einem unnötigen Mehraufwand an Zeit und Kosten einhergeht (*Effizienzverlust*), gefährdet ein Medium mit einer zu geringen Reichhaltigkeit den Kommunikationserfolg und somit die Aufgabenlösung (*Effektivitätsverlust*; Walther & Parks, 2002). So können vorhersagbare und gut gelernte Aufgaben in weniger reichhaltigen Medien effizient gelöst werden, während komplexe Aufgaben mit hohem Unsicherheitspotential, denen ein Routinebezug bislang fehlt, reichhaltigerer Medien bedürfen (Büssing, Drodofsky & Hegendörfer, 2003; Daft & Lengel, 1986, 1984). Im Ergebnis nimmt mit Zunahme der Kommunikations- und Koordinationserfordernisse die Effektivität computervermittelter Kommunikationsmedien ab (Trevino, Lengel & Daft, 1987).

Mehrere Studien zeigen, dass die durch Befragung erhobene Einschätzung der Angemessenheit und Nutzung einzelner Kommunikationsmedien mit den Vorhersagen der Theorie (zumindest teilweise) übereinstimmt.¹⁶ Experimentelle Untersuchungen können die Vorhersagen der Angemessenheit jedoch nicht oder nur in Ansätzen bestätigen (Dennis & Kinney, 1998; Dennis, Kinney & Hung, 1999; Fuller & Dennis, 2004; Mennecke, Valacich & Wheeler, 2000; Suh, 1999). Weitere empirische Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass auch bei der Vorhersage der tatsächlichen Mediennutzung die Theorie oftmals versagt (Caspi & Gorsky, 2005; El-Shinnawy & Markus, 1998, 1997; Markus, 1994a). So werden selbst dann, wenn reichhaltigere Medien zur Verfügung stehen, Medien mit geringer Reichhaltigkeit (oftmals erfolgreich) eingesetzt, um komplexe und mehrdeutige Kommunikationsprobleme zu

¹⁵ Cameron & Webster, 2005; Carlson & George, 2004; D'Ambra, Rice & O'Connor, 1998; McKinney & Whiteside, 2006; Rice, 1992; Rice, D'Ambra & More, 1998; Schmitz & Fulk, 1991; Suh, 1999

¹⁶ Büssing, Drodofsky & Hegendörfer, 2003; Christensen & Bailey, 1997; Conger, 1992; Daft, Lengel & Trevino, 1987; Donabedian, McKinnon & Bruns, 1998; Markus, 1994a; Rice, 1993, 1992; Russ, Daft & Lengel, 1990; Sheer & Chen, 2004; Straub & Karahanna, 1998; Sullivan, 1995; Trevino, Lengel & Daft, 1987; Trevino, Webster & Stein, 2000; van Luxemburg, Ulijn & Amare, 2002; Webster & Trevino, 1995

lösen.¹⁷ Wie Untersuchungen zeigen, wird die Medienwahl oftmals nicht unter rein rationalen Gesichtspunkten getroffen, sondern durch *situative Gegebenheiten*¹⁸, *soziale Normen*¹⁹, *persönliche Erfahrungen* (Dumont, Neumann & Frindte, 2002; van den Hooff, 2005), *strategische Überlegungen*²⁰, und *Entscheidungen der Kommunikationspartner* (Carlson & Davis, 1998) mitbestimmt. Insbesondere die personellen Determinanten als auch der soziale Kontext dürften die Bewertung und Auswahl von Kommunikationsmedien wesentlich stärker beeinflussen als die spezifische Angemessenheit eines Mediums zur Bewältigung einer Aufgabe.²¹

McGrath und Hollingshead (1994) übertragen die Überlegungen der medialen Angemessenheit unter der Bezeichnung „*Task-Technology Fit*“ auf die oben dargestellten Aufgabentypen der Kleingruppenforschung von McGrath (1984). Die einzelnen Aufgabentypen unterscheiden sich demnach, inwiefern zur Aufgabenlösung lediglich Informationen ausgetauscht werden oder darüber hinaus Koordinations- und Kommunikationsprozesse notwendig sind, um die Komplexität, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit zu lösen. Im Ergebnis unterscheiden sich die Aufgabentypen im Grad der benötigten medialen Reichhaltigkeit zur optimalen Aufgabenlösung (vgl. Abbildung 3; Hollingshead & McGrath, 1995; Maruping & Agarwal, 2004; McGrath & Hollingshead, 1994).

¹⁷ DeLuca & Valacich, 2005; Johnson, 2004; Kettinger & Groover, 1997; Lee, 1994; Majchrzak, Rice, King, Malhotra & Ba, 2000; Markus, 1994a; Ngwenyama & Lee, 1997; Phillips & Eisenberg, 1993; Rasters, Vissers & Dankbaar, 2002

¹⁸ z.B. Existenz einer kritischen Masse an Nutzern; Cameron & Webster, 2005; Markus, 1990, 1987; Rice & Gattiker, 2001; Steinfield, 1992

¹⁹ Dumont, Neumann & Frindte, 2002; Finholt & Sproull, 1990; Fulk, 1993; Kraut, Rice, Cool & Fish, 1998; Mühl, 1999; Schmitz & Fulk, 1991

²⁰ Kayany, Wotring & Forrest, 1996; Markus, 1994b; Phillips & Eisenberg, 1993; Sheer & Chen, 2004; Trevino, Daft & Lengel, 1990

²¹ Büchel, 2001; Canessa & Riolo, 2003; Contractor, Seibold & Heller, 1996; Ducheneaut & Watts, 2005; Fulk, Schmitz & Steinfield, 1990; Hartmann, 2004; Scholl & Pelz, 1999; Scholl, Pelz & Rade, 1996

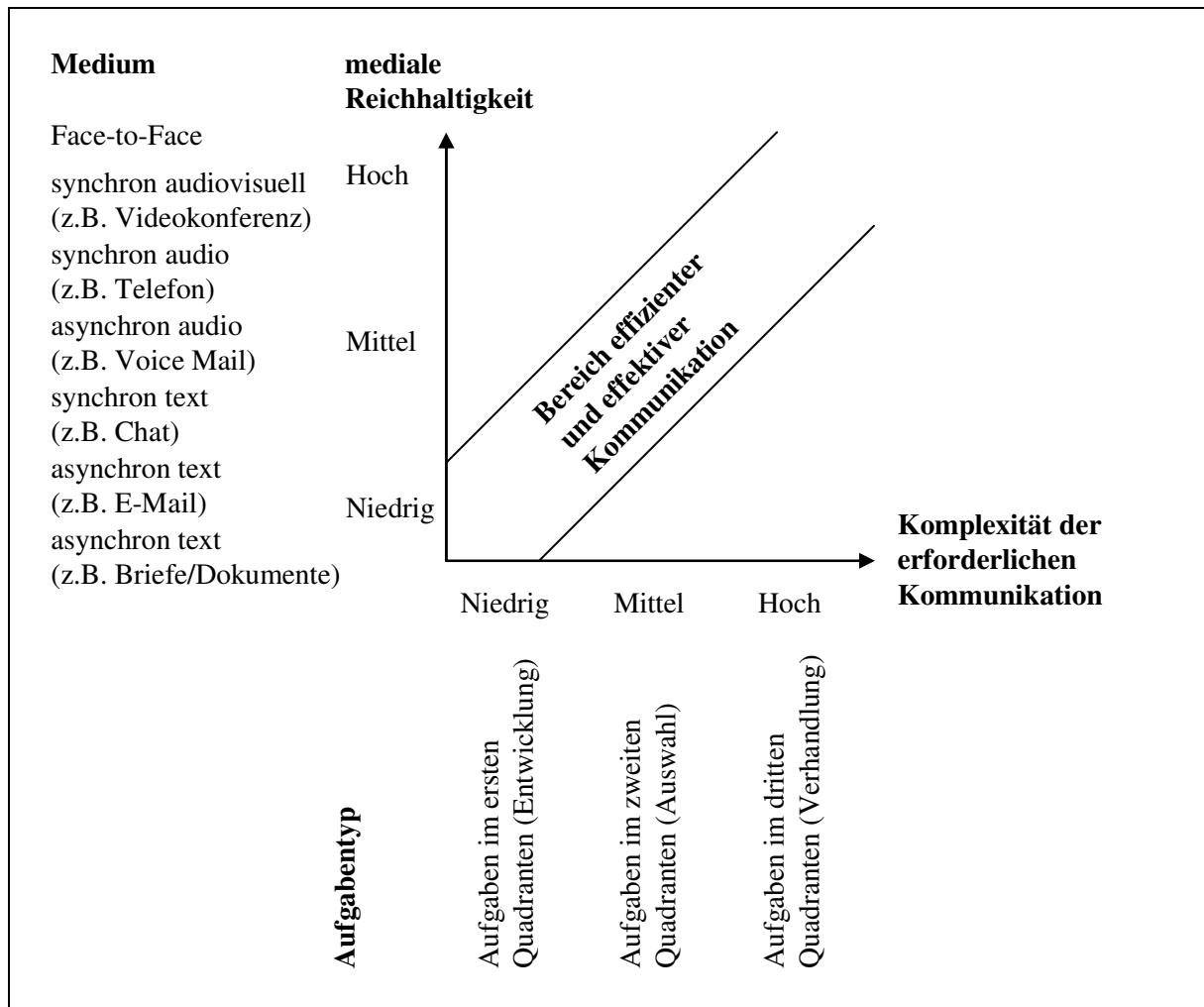


Abbildung 3: Task-Technology Fit (in Anlehnung an McGrath & Hollingshead, 1994; Reichwald, Möslin, Sachenbacher & Englberger, 2000)

Die *Entwicklung von Ideen* ist ein additiver Gruppenprozess, bei dem die Gruppenmitglieder ihre Beiträge relativ unabhängig hinzufügen und nur ein geringer Koordinationsaufwand notwendig ist. Für solche Aufgaben erscheint die computervermittelte Kommunikation als geeignete Kommunikationsform, da Informationen relativ einfach ausgetauscht werden können und das Kommunikationsmedium mögliche Blockaden, Hemmungen und sozioemotionale Ablenkungen reduziert (vgl. Abbildung 3; Alpay, 2005; Bordia, 1997; Dennis & Williams, 2003; Diehl & Ziegler, 2000; Wintermantel & Becker-Beck, 2000). Entsprechend zeigen Untersuchungen, dass virtuelle Teams bezüglich der Quantität als auch Qualität der generierten Ideen und gefundenen Lösungen traditionellen Teams oftmals überlegen, zumindest aber ebenbürtig sind, insofern sie Kommunikationskanäle nutzen, welche sich durch eine geringe mediale Reichhaltigkeit auszeichnen.^{22; 23} Auch die Zufriedenheit fällt oftmals nicht signi-

²² Aiken & Vanjani, 1997; Daly, 1993; Dennis & Valacich, 1993; Dennis & Wixom, 2002; Fjermestad, 2004; Gallupe, Bastianutti & Cooper, 1991; Gallupe, Dennis, Cooper, Valacich, Bastianutti & Nunamaker, 1992; Hol-

fikant geringer als in traditionellen Teams aus (Aiken & Vanjani, 1997; Straus & McGrath, 1994; Underhill & Olmsted, 2003).

Problemlöse- und Entscheidungsfindungsaufgaben erfordern den Austausch von Informationen, das gemeinsame Entwickeln von Lösungsstrategien, das Nachweisen der Richtigkeit angenommener Lösungen und das Überzeugen anderer Gruppenmitglieder von den Vorzügen eigener Lösungsalternativen. Auch hierfür erscheint die computervermittelte Kommunikation oftmals noch als geeignet. Entsprechend zeigen viele Untersuchungen, dass computervermittelte Teams bei diesen Aufgaben auch unter Verwendung wenig reichhaltiger Medien (z.B. textbasierte Kommunikation) traditionelle Teams hinsichtlich der Leistung teilweise übertreffen oder sich von ihnen nicht signifikant unterscheiden.^{24; 25} So konzentrieren sich Mitglieder virtueller Teams stärker auf die zu lösende Aufgabe und kommunizieren deutlich aufgabenorientierter (Hiltz, Johnson & Turoff, 1986; Lantz, 2001). Statusunterschiede verlieren in virtuellen Teams an Bedeutung, die Hemmung einzelner Gruppenmitglieder, sich an der Diskussion zu beteiligen, sinkt, und die Partizipation der Mitglieder ist ausgeglichener als in traditionellen Teams.²⁶ Allerdings ergeben sich erste Probleme beim zufriedenstellenden Austausch der einzelnen Sichtweisen, beim Bewerten der einzelnen Lösungsalternativen und bei der Konsensfindung. So zeigt sich, dass im Vergleich zu traditionellen Teams in virtuellen Teams häufiger Missverständnisse und Fehler auftreten, es oftmals schwieriger ist, zu einer Über-

lingshead & McGrath, 1995; Hollingshead, McGrath & O'Connor, 1993; Huang, Wei, Watson & Tan, 2002; Jessup & Tansik, 1991; Kerr & Murthy, 2004; McGrath & Hollingshead, 1994; Miura, 2003; Olaniran, 1994; Rains, 2005; Simon, 2006; Straus & McGrath, 1994; Underhill & Olmsted, 2003; Valacich, Dennis & Connolly, 1994; Valacich, George, Nunamaker & Vogel, 1994; Valacich, Paranka, George & Nunamaker, 1993; Ziegler, Diehl & Zijlstra, 2000

²³ In einigen der angeführten Untersuchungen bezieht sich der Vergleich nicht auf traditionelle Teams, sondern auf Nominalgruppen. Da diese jedoch regelmäßig bessere Ergebnisse bei der Entwicklung von Ideen erzielen als traditionelle Face-to-Face-Teams, können für die Schlussfolgerung auch Untersuchungen mit Nominalgruppen als Substitut für traditionelle Teams berücksichtigt werden (vgl. Mullen, Johnson & Salas, 1991).

²⁴ Die den Problemlöse- und Entscheidungsfindungsaufgaben zugeordneten Untersuchungen beinhalten teilweise auch Elemente anderer Aufgabentypen. Einerseits sind zur Erfüllung dieser Aufgaben oftmals Ideen und Pläne zu generieren. Andererseits sind Verhandlungsprozesse notwendig, wenn einzelne Gruppenmitglieder unterschiedliche Alternativen bevorzugen.

²⁵ Adrianson & Hjelmquist, 1999, 1991; Anson & Munkvold, 2004; Archer, 1990; Barile-Spears, Booher & Durso, 2004; Burke & Chidambaram, 1999, 1996; Chidambaram & Jones, 1993; Chidambaram & Tung, 2005; Citera, 1998; Fjermestad, 2004; Galegher & Kraut, 1994; Gallupe & McKeen, 1990; Hiltz, Johnson & Turoff, 1986; Hollingshead, 1996; Huang, Wei, Watson & Tan, 2002; Kock, 1998; Krueger & Chapanis, 1980; Murthy & Kerr, 2004; Ocker, Hiltz, Turoff & Fjermestad, 1996; Reid, Malinek, Stott & Evans, 1996; Reid & Reid, 2005; Roch & Ayman, 2005; Sauer, Schramme & Rüttinger, 2000; Schmidt, Montoya-Weiss & Massey, 2001; Straus, 1996; Straus & McGrath, 1994; Tan, Wei, Sia & Raman, 1999; Thompson & Coovert, 2003; Valacich & Schwenk, 1995a

²⁶ Balthazard & Potter, 2000; Bikson & Eveland, 1990; Dubrovsky, Kiesler & Sethna, 1991; Hollingshead & McGrath, 1995; Rains, 2005; Schneider, Kerwin, Frechtling & Vivari, 2002; Siegel, Dubrovsky, Kiesler & McGuire, 1986; Weisband, 1992; kritisch vgl. z.B. Weisband, Schneider & Connolly, 1995

einstimmung zu gelangen und dies deutlich mehr Zeit in Anspruch nimmt.²⁷ Entsprechend schneiden virtuelle Teams teilweise schlechter als traditionelle Teams ab.²⁸ Auch die Zufriedenheit der Teammitglieder ist in virtuellen Teams oftmals geringer ausgeprägt als in traditionellen Teams.²⁹ Insgesamt erscheinen Aufgaben mit einem hohen Grad an Koordinationsanforderungen im virtuellen Kontext mit geringer medialer Reichhaltigkeit deutlich schwerer zu lösen (vgl. Abbildung 3; Wintermantel & Becker-Beck, 2000). So zeigen mehrere Untersuchungen, dass sich beispielsweise regelmäßige Face-to-Face-Treffen für eine erfolgreiche computervermittelte Zusammenarbeit bei komplexen Aufgaben als leistungssteigernd erweisen.³⁰

Aufgaben, die sich durch ihren *Verhandlungscharakter* kennzeichnen lassen, stellen aufgrund der hohen Komplexität und Unsicherheit sowie den damit verbundenen Koordinations- und Kommunikationserfordernissen die höchsten Anforderungen an die mediale Reichhaltigkeit (vgl. Abbildung 3; McGrath & Hollingshead, 1994). Entsprechend lautet die regelmäßige Empfehlung für Verhandlungen in Teams, die medial reichhaltigste Form der Kommunikation, die traditionelle Face-to-Face-Kommunikation, zu wählen (z.B. McGrath & Hollingshead, 1994; Mennecke, Valacich & Wheeler, 2000; Swaab, Medvec & Diermeier, 2006). Aufgrund der angenommenen Überlegenheit und der *daraus* abgeleiteten Notwendigkeit der traditionellen Kommunikation finden sich bislang erst wenige Untersuchungen, die Verhandlungen in virtuellen Teams näher beleuchten. Die Untersuchungen beschränken sich dabei auf den Vergleich von Verhandlungen in virtuellen und traditionellen Teams und bestätigen die Annahme der Überlegenheit traditioneller Face-to-Face-Kommunikation.³¹ Swaab, Medvec und Diermeier (2006) weisen primär für weniger komplexe Zwei-Personen-Verhandlungen

²⁷ Adams, Roch & Ayman, 2005; Baltes, Dickson, Sherman, Bauer & LaGanke, 2002; Daly, 1993; Dubrovsky, Kiesler & Sethna, 1991; Hiltz, Johnson & Turoff, 1986; Hollingshead & McGrath, 1995; McGuire, Kiesler & Siegel, 1987; Reid, Ball, Morley & Evans, 1997; Siegel, Dubrovsky, Kiesler & McGuire, 1986; Straus & McGrath, 1994; Thompson & Covert, 2003; Weisband, 1992

²⁸ Baltes, Dickson, Sherman, Bauer & LaGanke, 2002; Becker-Beck, Wintermantel & Borg, 2005; Daly, 1993; Dennis & Wixom, 2002; Fjermestad, 2004; Graetz, Boyle, Kimble, Thompson & Garloch, 1998; Newlands, Anderson & Mullin, 2003; Piontkowski, Böing-Messing, Hartmann, Keil & Laus, 2003; Potter & Balthazard, 2002b; Smith & Vanecek, 1990; Straus & McGrath, 1994; Tan, Wei, Sia & Raman, 1999; Thatcher & de la Cour, 2003

²⁹ Adams, Roch & Ayman, 2005; Adrianson, 2001; Baltes, Dickson, Sherman, Bauer & LaGanke, 2002; Carey & Kacmar, 1997; Galegher & Kraut, 1994; Hollingshead, McGrath & O'Connor, 1993; Reid, Ball, Morley & Evans, 1997; Simon, 2006; Straus, 1997, 1996; Straus & McGrath, 1994; Thatcher & de la Cour, 2003; Thompson & Covert, 2003, 2002; Warkentin, Sayeed & Hightower, 1997; hinsichtlich mangelnder signifikanter Unterschiede vgl. z.B. Caballer, Gracia & Peiró, 2005; Hollingshead, McGrath & O'Connor, 1993 (im Zeitablauf)

³⁰ Finholt, Sproull & Kiesler, 1990; Maznevski & Chudoba, 2000; Ocker, Fjermestad, Hiltz & Johnson, 1998; Olaniran, 1994; Schunn, Crowley & Okada, 2002

³¹ Arunachalam & Dilla, 1995, 1992; Barkhi, Jacob & Pirkul, 1999; Hollingshead, McGrath & O'Connor, 1993; Kern, Medvec, Diermeier & Swaab, 2005; Rhee, Pirkul, Jacob & Barhki, 1995; Ripoll, González-Navarro, Zornoza & Orengo, 2004

mittels Metaanalyse nach, dass sich eine räumliche Trennung, eine asynchrone Kommunikation und ein Absinken der Bandbreite negativ auf den Verhandlungsverlauf und die damit verbundenen Verhandlungsergebnisse auswirken (vgl. auch Stuhlmacher & Citera, 2005). Mit steigender Zahl der Verhandlungspartner und folglich zunehmender Komplexität der Verhandlung verstärken sich auch die negativen Auswirkungen von räumlicher Trennung, asynchroner Kommunikation und reduzierter Bandbreite (Swaab, Medvec & Diermeier, 2006).

Insgesamt scheinen die Befunde für den von McGrath und Hollingshead (1994) postulierten *Task-Technology Fit* zu sprechen.³² Für gruppenspezifische Aufgaben, die sich durch eine geringe Komplexität, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit charakterisieren lassen, sind weniger reichhaltige Medien geeignet, während mit steigender Komplexität, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit die traditionelle Face-to-Face-Kommunikation an Bedeutung gewinnt. Verhandlungen innerhalb einer Gruppe stellen die höchsten Anforderungen an die mediale Reichhaltigkeit. Entsprechend wird für *Verhandlungsaufgaben* die traditionelle *Face-to-Face-Kommunikation* gefordert (McGrath & Hollingshead, 1994; Orengo, Ripoll, Gosálvez & Solanes, 1998; Wegge, 2000). Allerdings ist die Face-to-Face-Kommunikation auch für wichtige Verhandlungen in räumlich verteilten Teams aufgrund von Zeit- oder Kostenerwägungen nicht immer zu gewährleisten (Swaab, Medvec & Diermeier, 2006). Zudem sind Verhandlungsprozesse allgegenwärtig und lassen sich auch in virtuellen Teams nicht vermeiden (Nadler & Sheshtowsky, 2006). Bereits bei Problemlöse- und Entscheidungsfindungsaufgaben sind regelmäßig Verhandlungsprozesse notwendig (de Dreu, Beersma, Steinel & von Kleef, 2007; Weingart, Brett & Olekalns, 2005). Da sich *Verhandlungen im virtuellen Kontext* als *schwierig* erweisen, gleichzeitig jedoch *unvermeidbar* sind, ist es notwendig, *Voraussetzungen* zu finden, unter denen sich Verhandlungen in virtuellen Teams positiv entwickeln.

Die hier vorliegende Arbeit untersucht, wie Verhandlungsprozesse und die damit verbundenen Verhandlungsergebnisse in virtuellen Teams positiv beeinflusst werden können. Sie folgt somit *nicht* den Fragestellungen, *ob* ein Medium für eine Aufgabe überhaupt geeignet ist und *welche Unterschiede* zwischen den einzelnen Medien zu beobachten sind, sondern der Frage, *unter welchen Bedingungen* eine bestimmte Aufgabe in einem gegebenen Medium effizient und effektiv gelöst werden kann. Im Mittelpunkt steht die konkrete Frage, welche Bedingun-

³² Aufgrund der technologischen Beschränkungen konzentriert sich die Anwendung der computervermittelten Kommunikation bislang auf kognitive Aufgaben. Mit zunehmender Nutzung der videovermittelten Kommunikation finden sich auch für den vierten Aufgabentyp „Ausführen“ erste Untersuchungen im virtuellen Kontext (Fussell, Setlock, Yang, Ou, Mauer & Kramer, 2004; Kraut, Fussell & Siegel, 2003). Konkrete Anwendungen lassen sich beispielsweise schon heute auf medizinischem Gebiet finden (vgl. Thomas, Quirchmayr & Piekarski, 2003). Im Rahmen der Überlegungen zum Task-Technology Fit werden die Aufgaben vom Typ „Ausführen“ in der Forschung bislang jedoch nicht berücksichtigt.

gen notwendig sind, um eine gruppenbezogene Verhandlungsaufgabe, die die höchsten Anforderungen an die mediale Reichhaltigkeit zu stellen scheint, in einem gegebenen virtuellen Kontext mit geringer medialer Reichhaltigkeit zufriedenstellend zu lösen. Diese Frage ist insbesondere unter der Annahme von Bedeutung, dass sich Verhandlungen in virtuellen Teams als schwierig erweisen, gleichzeitig jedoch unvermeidbar sind (vgl. Moore, Kurtzberg, Thompson & Morris, 1999).

Für Problemlöse- und Entscheidungsfindungsaufgaben existieren diverse Studien, die die Bedingungen der Effektivität virtueller Teams untersuchen. Mehrere Reviews bieten diesbezüglich einen guten Überblick (vgl. Axtell, Fleck & Turner, 2004; Hertel, Geister & Konradt, 2005; Martins, Gilson & Maynard, 2004; Powell, Piccoli & Ives, 2004). Für Verhandlungsaufgaben in virtuellen Teams fehlen bislang entsprechende Untersuchungen (vgl. Melchior & Nerdinger, 2007a, 2007b, 2007c). Diese sind jedoch aufgrund der Herausforderungen von Verhandlungen im virtuellen Kontext unerlässlich. Die vorliegende Arbeit versucht, die skizzierte Forschungslücke zu reduzieren. Dieser Zielstellung folgend wird angenommen und versucht nachzuweisen, dass die motivationale Orientierung der Teammitglieder eine Schlüsselrolle für den Verlauf von Verhandlungen in virtuellen Teams spielt. Als *Rahmenmodell* zur Analyse der Auswirkungen der motivationalen Orientierung wird ein *Input-Prozess-Output-Modell* gewählt, welches im Folgenden dargestellt wird.

2.3 Input-Prozess-Output-Modell als Rahmen der Arbeit

Zur Analyse von Arbeitsgruppen und zur Erklärung ihrer Effektivität dienen oftmals Input-Prozess-Output-Modelle.³³ In der traditionellen Gruppenforschung haben sie sich als *Kausalmodelle* durchgesetzt.³⁴ In Abbildung 4 ist ein solches Modell dargestellt und wird im Folgenden erläutert.

³³ vgl. Brodbeck, 2004; Gladstein, 1984; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1987; Hackman & Morris, 1975; Johnson, Beyerlein, Huff, Halfhill & Ballentine, 2002; Salas, Stagl & Burke, 2004; van Dick & West, 2005; West, Borrill & Unsworth, 1998

³⁴ vgl. Gemünden & Högl, 2001; Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005; Rousseau, Aubé & Savoie, 2006; Scholl, 2003; Sundstrom, McIntyre, Halfhill & Richards, 2000

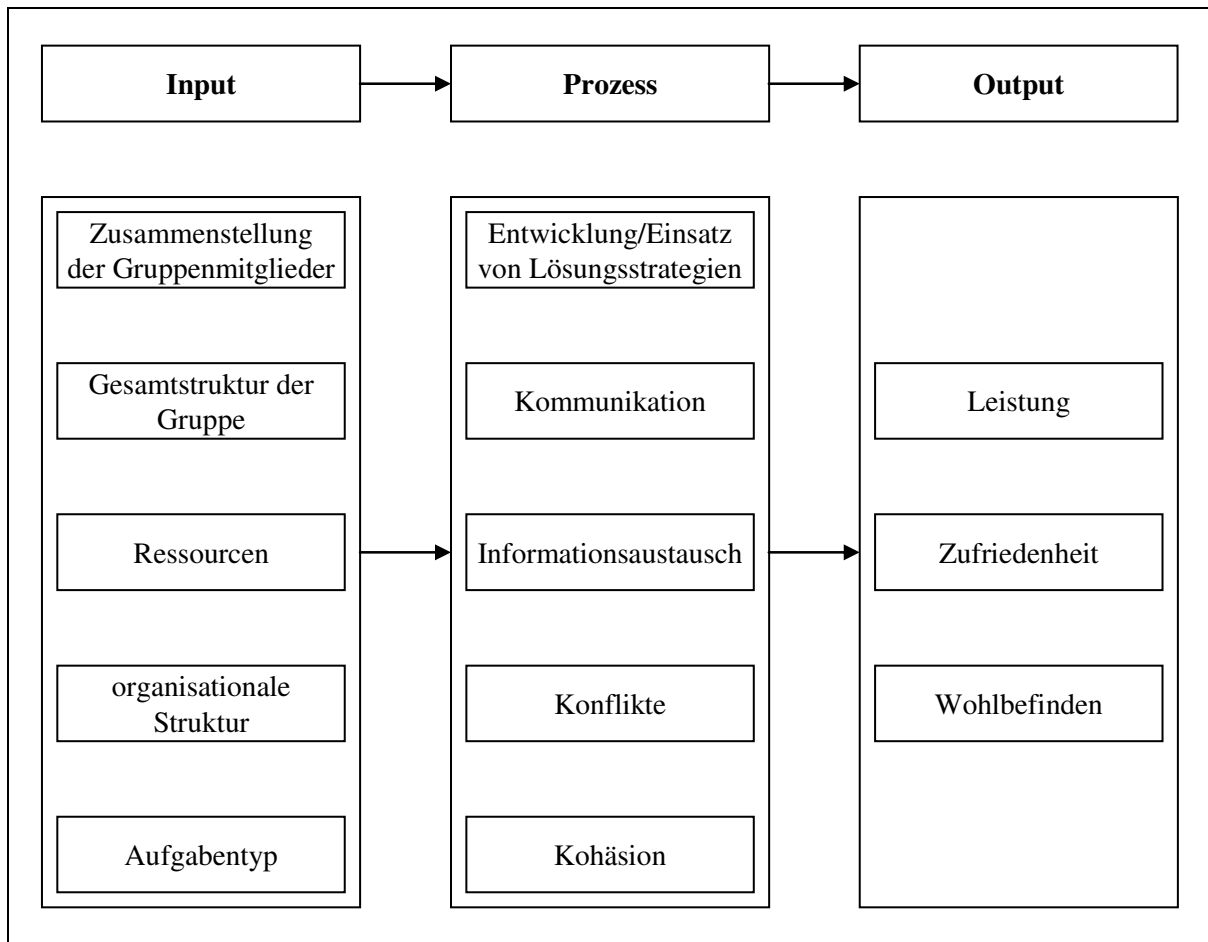


Abbildung 4: Input-Prozess-Output-Modell (eigene Darstellung)

Die Voraussetzungen, unter denen die Gruppenmitglieder interagieren, werden als *Input* betrachtet (van Dick & West, 2005). Hierzu zählen die Zusammenstellung der Gruppenmitglieder (z.B. Persönlichkeitsmerkmale), die Gesamtstruktur der Gruppe (z.B. Gruppengröße), die zur Verfügung stehenden Ressourcen (z.B. Trainingsmaßnahmen), die organisationale Struktur (z.B. Entlohnungsstruktur) und der Aufgabentyp (Gladstein, 1984; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1987; Hackman & Morris, 1975; Shea & Guzzo, 1987; van Dick & West, 2005). Unter dem *Prozess* wird die Interaktion zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern verstanden (Guzzo & Shea, 1992). Anzuführen sind beispielsweise die Entwicklung und der Einsatz von Lösungsstrategien, die Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern, der Informationsaustausch, auftretende Konflikte und die Kohäsion in der Gruppe (Gladstein, 1984; Guzzo & Shea, 1992; Hackman & Morris, 1975; van Dick & West, 2005). Der *Output* bezieht sich auf die Ergebnisse der Gruppeninteraktion (Guzzo & Shea, 1992). Diesem zuzuordnen ist sowohl die Leistung der Gruppe (z.B. Ideen & Entscheidungen) als auch die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Gruppenmitglieder (Guzzo & Shea, 1992; van Dick & West, 2005).

Der *Interaktionsprozess* zwischen den Gruppenmitgliedern kann als *Mediator* zwischen den Voraussetzungen und dem Gruppenergebnis verstanden werden (Guzzo & Shea, 1992).³⁵ Am Beispiel der Gruppenkohäsion wird jedoch deutlich, dass einige der gewählten Prozesskonstrukte zwar eine vermittelnde Funktion besitzen und sich im Prozessverlauf verändern, jedoch eher als kognitive oder affektive *Zustände* zu bezeichnen sind (Ilgén, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005; Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Entsprechend ersetzen Ilgen, Hollenbeck, Johnson und Jundt (2005) den Begriff „Prozess“ durch den erweiterten Begriff „Mediator“. Im Rahmen dieser Arbeit wird die klassische Terminologie der Input-Prozess-Output-Modelle beibehalten, da sich diese in der Gruppenforschung durchgesetzt hat, wengleich die umfassendere Bedeutung des Begriffs „Mediator“ für den Begriff „Prozess“ akzeptiert wird. Die im Team ablaufenden Prozesse und die aus den Interaktionsprozessen resultierenden Ergebnisse werden oftmals einer *aufgaben-* oder einer *beziehungsorientierten Komponente* zugeordnet (Bales, 1950a, 1950b; Halfhill, Sundstrom, Lahner, Calderone & Nielsen, 2005; McGrath, 1984). Darüber hinaus können die aus den Gruppenprozessen resultierenden Ergebnisse in einer späteren Periode wiederum als Inputfaktoren wirken (Kendall & Salas, 2004; Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001; Salas, Stagl & Burke, 2004; Stumpf, 2000).

Weiterhin ist die Existenz *eines* generellen und einheitlichen Input-Prozess-Output-Modells zur Erklärung der Effektivität von Gruppen zurückzuweisen (Hackman & Morris, 1975). So verschiebt sich beispielsweise die Bedeutung einzelner Wirkgrößen mit der Art der Aufgabe (Stewart & Barrick, 2000). Der Aufgabentyp ist Inputfaktor (vgl. Abbildung 4), gleichzeitig somit aber auch Moderator für den Zusammenhang zwischen den Prozessvariablen und den Outputgrößen (Gladstein, 1984; Guzzo & Shea, 1992; Hackman & Morris, 1975). Ähnliche Wirkmechanismen sind für eine Vielzahl von Input- bzw. Kontextvariablen anzunehmen (vgl. Urban, Bowers, Cannon-Bowers & Salas, 1995). Die Existenz eines einfachen, einheitlichen und zugleich validen Input-Prozess-Output-Modells bleibt aufgrund der mit der Validitätsforderung einhergehenden Komplexität jedoch zu bezweifeln.

Anwendung finden Input-Prozess-Output-Modelle auch bei der Untersuchung *virtueller Teams*.³⁶ Als *Inputvariablen* werden analog zu traditionellen Teams regelmäßig die Zusammenstellung der Teammitglieder (z.B. soziodemographische Merkmale: Savicki, Kelley & Lingenfelter, 1996a, 1996b; latente Persönlichkeitsmerkmale: Balthazard, Potter & Warren,

³⁵ Teilweise wirken Inputfaktoren nicht nur indirekt über die Prozesse, sondern auch direkt auf die Outputgrößen (Cohen & Bailey, 1997; Gladstein, 1984).

³⁶ z.B. Andriessen & Verburg, 2004; Becker-Beck, Wintermantel & Borg, 2005; Cuevas, Fiore, Salas & Bowers, 2004; Driskell, Radtke & Salas, 2003; Driskell & Salas, 2006; Lurey & Raisinghani, 2001; Maznevski, Davison & Barmeyer, 2005; Ocker, 2005; Olson & Olson, 1999; Saunders, 2000; für einen spezifischen Überblick theoretischer Modelle vgl. Schiller & Mandviwalla, 2007

2004; Thatcher & de la Cour, 2003), die Gesamtstruktur der Gruppe (z.B. Anzahl der Teammitglieder: Bradner, Mark & Hertel, 2005), die zur Verfügung stehenden Ressourcen (z.B. Trainingsmaßnahmen: Cornelius & Boos, 2003; Warkentin & Beranek, 1999), die organisationale Struktur (z.B. Entlohnungsstruktur: Hertel, Konradt & Orlikowski, 2004) und der Aufgabentyp (z.B. Paulus, 2005; Straus & McGrath, 1994) betrachtet und hinsichtlich ihrer Auswirkungen untersucht. Im Gegensatz zu traditionellen Teams steht darüber hinaus regelmäßig der Einfluss des Kommunikationsmediums im Mittelpunkt der Betrachtung (z.B. Baker, 2004, 2002; Hammond, Harvey, Koubek, Compton & Darisipudi, 2005; Timmerman & Scott, 2006). Auch die kulturelle Zusammensetzung des Teams bildet oftmals einen Untersuchungsgegenstand, da insbesondere virtuelle Teams die Möglichkeit einer Rekrutierung von Teammitgliedern aus unterschiedlichen Regionen bieten (z.B. Anderson & Hiltz, 2001; Sarker & Sahay, 2002; Sarker, Sarker, Nicholson & Joshi, 2005). Im Rahmen dieser Arbeit steht die motivationale Orientierung im Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. Abbildung 5). Sie ist entweder der Zusammenstellung der Teammitglieder (im Sinne der sozialen Wertorientierung als Persönlichkeitsmerkmal) oder der organisationalen Struktur (motivationale Orientierung im eigentlichen Sinne als Aktivierung sozialer Motive durch Merkmale der Situation) zuzuordnen (vgl. Kapitel 2.4.3 und 2.4.4). Darüber hinaus werden *im Sinne der Zielstellung der Arbeit* als Inputgrößen die in Kapitel 2.1.1 definierte Gruppenform, der in Kapitel 2.2.1 eingeführte Aufgabentyp „Verhandlung“ und als Kommunikationsform die computervermittelte Kommunikation mit einer möglichst geringen medialen Reichhaltigkeit (vgl. Kapitel 2.1.2 und 2.2.2) aufgenommen und konstant gehalten (vgl. Abbildung 5).

Hinsichtlich der *Outputgrößen* liegt der Schwerpunkt – ähnlich zu der traditionellen Teamforschung – im aufgabenbezogenen Bereich auf der Leistung (z.B. Andres, 2002; Cramton & Webber, 2005) und im sozioemotionalen Bereich auf der Zufriedenheit, der Bereitschaft zukünftiger Zusammenarbeit und dem Wohlbefinden der Gruppenmitglieder (z.B. Andres, 2002; Ocker & Yaverbaum, 1999). Eine weitere, für virtuelle Teams spezifische Outputgröße ist die wahrgenommene mediale Reichhaltigkeit (z.B. Carlson & Zmud, 1999; van den Hooff, 2005). Als generelle Ziel- oder Ergebnisgrößen für (virtuelle) Arbeitsgruppen werden die klassischen Konstrukte „Leistung“ und „Zufriedenheit“ und darüber hinaus die für virtuelle Teams spezifische Outputgröße „wahrgenommene mediale Reichhaltigkeit“ im Rahmen dieser Arbeit berücksichtigt (vgl. Abbildung 5).

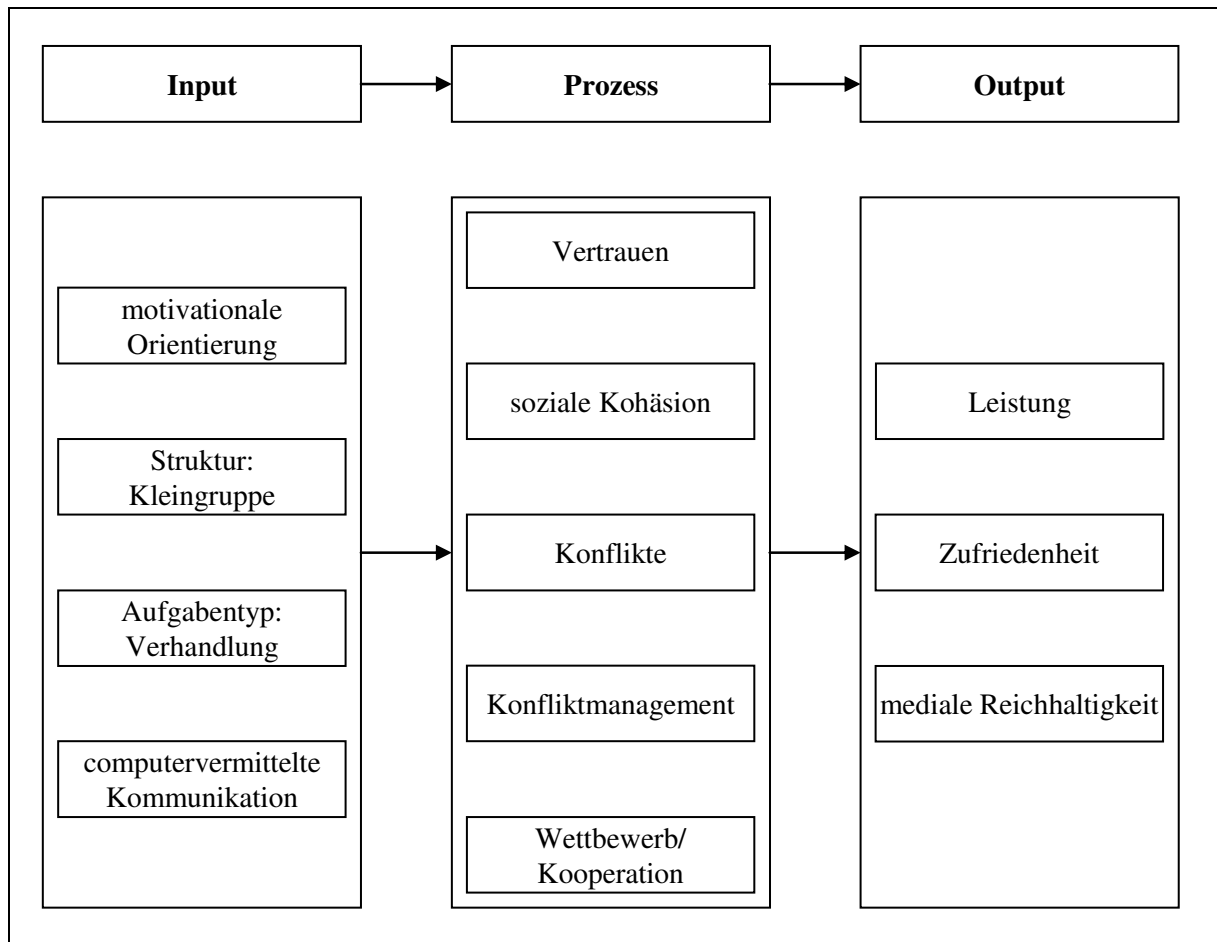


Abbildung 5: Rahmenmodell der Arbeit (eigene Darstellung)

Der *Interaktionsprozess* zwischen den Gruppenmitgliedern wird auch im Kontext virtueller Teams als Mediator zwischen den Voraussetzungen und den Ergebnisgrößen verstanden (Martins, Gilson & Maynard, 2004; Powell, Piccoli & Ives, 2004). Bei den sozioemotionalen Prozessen liegt der Schwerpunkt regelmäßig auf der sozioemotionalen Kommunikation (z.B. Robey, Khoo & Powers, 2000), dem Beziehungsaufbau (z.B. Bordia, DiFonzo & Chang, 1999), der sozialen Kohäsion (z.B. Potter & Balthazard, 2002b) und dem Vertrauen (z.B. Jarvenpaa, Knoll & Leidner, 1998). Aufgrund des fehlenden Face-to-Face-Kontakts spielen insbesondere die sozioemotionalen Prozesse für die Kooperation und Zusammenarbeit in virtuellen Teams eine bedeutende Rolle, wenngleich die Entwicklung dieser Größen bei fehlendem Face-to-Face-Kontakt als Herausforderung betrachtet wird (Arnison & Miller, 2002; Duarte & Snyder, 2001; Kiesler & Cummings, 2002; Konradt & Hertel, 2002). Im Rahmen dieser Untersuchung sollen daher Vertrauen und soziale Kohäsion in das Rahmenmodell aufgenommen werden (vgl. Abbildung 5). Bei den aufgabenbezogenen Prozessen steht die aufgabenbezogene Kommunikation (z.B. Campbell & Stasser, 2006; Robey, Khoo & Powers, 2000), der Interaktionsstil (z.B. Jonassen & Kwon, 2001; Potter & Balthazard, 2002a, 2002b), der Informa-

tionsaustausch (z.B. Hightower & Sayeed, 1996; Rafaeli & Ravid, 2003), die aufgabenbezogene Kohäsion (z.B. Paechter, 2003) und die wahrgenommenen Fähigkeiten (z.B. Jarvenpaa, Knoll & Leidner, 1998) regelmäßig im Mittelpunkt der Betrachtung. Bei Verhandlungen sind vermehrt Konflikte zu erwarten (vgl. Bazerman & Chugh, 2006), so dass vor allem die Art und das Ausmaß auftretender Konflikte als auch der Umgang mit diesen in ein Rahmenmodell für die Arbeit aufzunehmen sind (vgl. Abbildung 5).³⁷ Darüber hinaus spielen Wettbewerb und Kooperation in Situationen, die sich durch gemischte Motive charakterisieren lassen (vgl. Schelling, 1960; Kapitel 2.4.1) und zu denen Verhandlungen gehören, eine wesentliche Rolle (vgl. Kapitel 2.5.1). Entsprechend werden sie als Prozessvariablen in das Rahmenmodell integriert (vgl. Abbildung 5). Auch hier ist erkennbar, dass ein einheitliches Input-Prozess-Output-Modell zur Untersuchung und Erklärung der Effektivität von (virtuellen) Arbeitsgruppen abzulehnen ist, sondern je nach Fragestellung unterschiedliche Perspektiven gewählt und Schwerpunkte gesetzt werden müssen.

Aufbauend auf dem vorgestellten Rahmenmodell wird in Kapitel 2.4 die motivationale Orientierung als Einflussvariable in den Kontext der *sozialen Motivforschung* eingeordnet. Basierend auf dem Stand der Forschung werden in Kapitel 2.5 Annahmen über die direkten und indirekten *Auswirkungen der motivationalen Orientierung* auf die Verhandlungsprozesse und die damit verbundenen Verhandlungsergebnisse in Form von Hypothesen abgeleitet. Da auch von indirekten Wirkungen der motivationalen Orientierung auf die Ergebnisgrößen – vermittelt über die Prozessgrößen – auszugehen ist, werden zudem die Beziehungen zwischen den Prozess- und den Outputgrößen thematisiert.

2.4 Soziale Motive

Verhandlungen lassen sich als Situationen *gemischter Motive* charakterisieren (Kapitel 2.4.1). In diesen wirkt die Ausprägung der sozialen Motive nicht allein auf die *Wahrnehmung*, sondern beeinflusst gleichfalls das *Verhalten* der Gruppenmitglieder (Kapitel 2.4.2). Während in der „klassischen“ Motivationsforschung (vgl. Nerdinger, 1995; Rheinberg, 2006) unter dem Motivbegriff personenspezifische Merkmale subsumiert werden, die zur Erklärung der Regelmäßigkeit menschlichen Handelns dienen, beschränken sich die sozialen Motive nicht ausschließlich auf individuelle Merkmale. Im Hinblick auf Untersuchungen, die sich mit Situationen gemischter Motive auseinandersetzen, verweist der Begriff stärker auf eine – durchaus auch situativ ausgelöste – Orientierung oder Haltung (vgl. Frank & Frey, 2002). Welches Mo-

³⁷ Entsprechend wird im Rahmen dieser Arbeit weniger Gewicht auf die allgemeine aufgabenbezogene Kommunikation, den Interaktionsstil und den Informationsaustausch gelegt. Es bleibt jedoch zu berücksichtigen, dass sich diese Größen zumindest teilweise mit dem Konfliktmanagement überschneiden (vgl. Kapitel 2.5.3).

tiv beim einzelnen Gruppenmitglied salient wird, kann *sowohl* von *individuellen* (Kapitel 2.4.3) als auch *situativen Gegebenheiten* (Kapitel 2.4.4) abhängen. Aufgrund der Charakteristika virtueller Kommunikation kann sich das jeweils aktivierte soziale Motiv als besonders verhaltensrelevant für *Verhandlungen in virtuellen Teams* erweisen (Kapitel 2.4.5). Basierend auf den bisherigen Ausführungen bietet Abbildung 6 einen Überblick über das Kapitel 2.4.

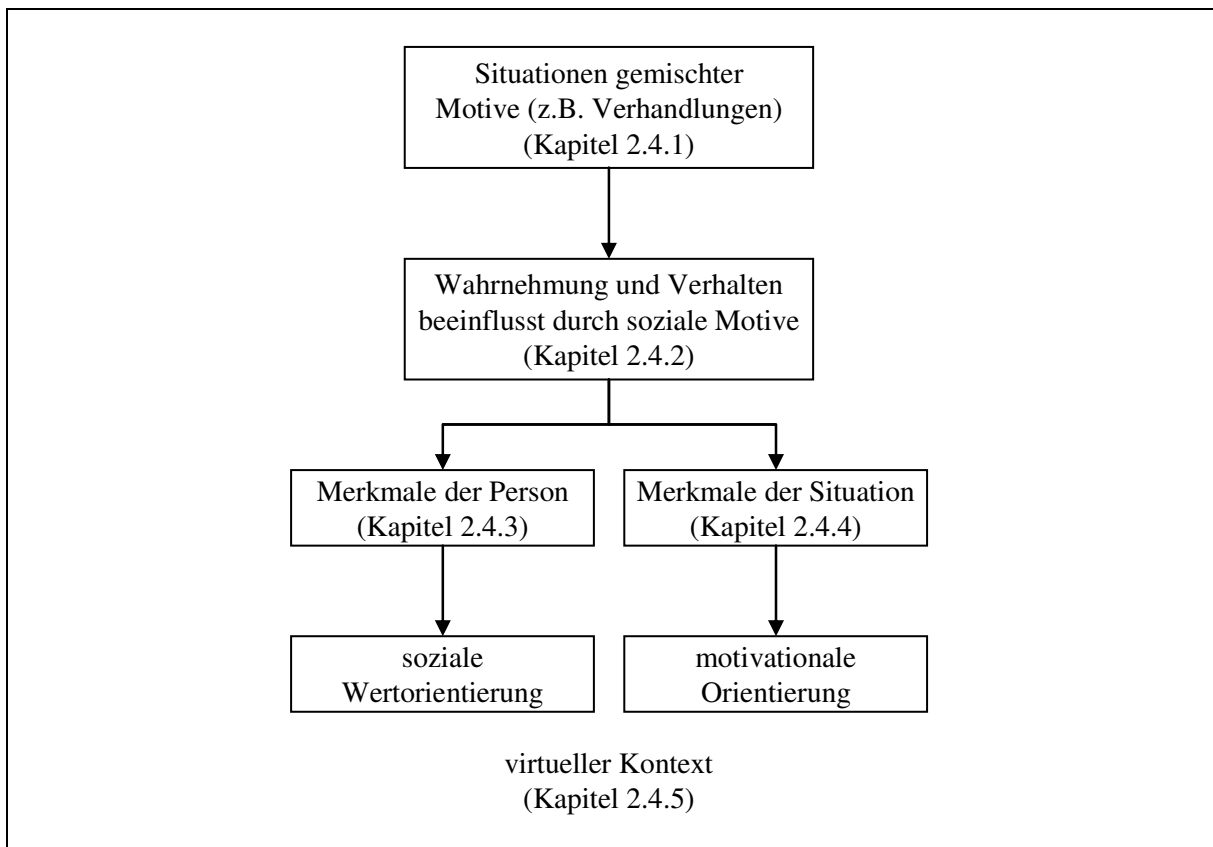


Abbildung 6: Übersicht über das Kapitel „Soziale Motive“ (eigene Darstellung)

2.4.1 Situationen gemischter Motive

In Arbeitsgruppen stehen die einzelnen Mitglieder oftmals vor dem Problem, eine Entscheidung gemeinsam treffen zu müssen, um als Gruppe handeln und damit verbundene Handlungsergebnisse erzielen zu können (McGrath, 1984). Die Entscheidungsfindung in Arbeitsgruppen beinhaltet dabei in der Regel *Verhandlungsprozesse*, in denen die einzelnen Gruppenmitglieder versuchen, ihre zum Teil unterschiedlichen individuellen Interessen untereinander abzustimmen und diese wiederum mit den kollektiven Interessen in Einklang zu bringen (Weingart, Brett & Olekalns, 2005). Die Ausgangslage solcher Verhandlungsprozesse lässt sich oftmals als *Situation gemischter Motive* (vgl. Schelling, 1960) charakterisieren (Beersma & de Dreu, 2003). Dies bedeutet, dass die Interessen der Gruppenmitglieder teilweise in Ein-

klang stehen und eine Kooperation fördern, andererseits jedoch auch gegensätzliche Tendenzen aufweisen und eine mögliche Kooperation verhindern (de Dreu & Carnevale, 2003; Komorita & Parks, 1995; Steinel & de Dreu, 2004). Auf der einen Seite vertreten die einzelnen Gruppenmitglieder bei der Entscheidungsfindung ihre individuellen Interessen, um ein für sich zufrieden stellendes Ergebnis zu erzielen. Auf der anderen Seite müssen sie – insofern die individuellen Interessen gegensätzliche Tendenzen aufweisen – Zugeständnisse akzeptieren und damit untereinander kooperieren, um eine gemeinsame Entscheidung treffen zu können (Komorita & Parks, 1995; Mannix, Thompson & Bazerman, 1989; Trötschel & Gollwitzer, 2004). Zusammenfassend folgt, dass die Befriedigung der kollektiven Interessen und damit die Verbesserung der Wohlfahrt der gesamten Gruppe regelmäßig mit individuellen Kosten für das einzelne Gruppenmitglied verbunden sind, während das rein individuelle Befriedigen der Bedürfnisse des Einzelnen oftmals zu einem Absinken der Wohlfahrt der gesamten Gruppe führt (Tyler & de Cremer, 2006; van Lange, 2000; Weber & Messick, 2004).³⁸

Viele Situationen, in denen Personen in einer wechselseitigen Abhängigkeit zueinander stehen, zeichnen sich durch *gemischte Motive* aus (Beersma & de Dreu, 2003; Crott, 1993). Zum einen sind Situationen zu nennen, die unter dem Begriff des *sozialen Dilemmas*³⁹ subsumiert werden. Hierzu zählen vor allem das klassische Gefangenendilemma (vgl. Kollock, 1998; Komorita & Parks, 1995; Pruitt & Kimmel, 1977; Siebe, 1991) als auch Dilemmata im Zusammenhang mit der gemeinsamen Nutzung verfügbarer Ressourcen (vgl. Budescu, Suleiman & Rapoport, 1995; Budescu, Rapoport & Suleiman, 1995; Hardin, 1968) und der Bereitstellung öffentlicher Güter (vgl. Ledyard, 1995; Stroebe & Frey, 1982). Zum anderen lassen sich *Verhandlungssituationen* durch gemischte Motive charakterisieren (Carnevale & de Dreu, 2006; Neale & Fragale, 2006; O'Connor, 1997). Sie unterscheiden sich dahingehend von sozialen Dilemmata, dass die Kommunikation notwendiger Bestandteil einer Verhandlung ist und sich

³⁸ Schon Hobbes (1997/1651) wirft die Frage auf, wie soziale Systeme funktionieren können, wenn Menschen – entsprechend seiner Annahme – grundsätzlich ihr eigenes Interesse verfolgen. Smith (1976/1776) folgert, dass soziale Systeme gerade deswegen funktionieren, *weil* Menschen nach ihren eigenen Zielen streben. Erst durch das Vertreten der individuellen Interessen werden die kollektiven Interessen über den Mechanismus der „unsichtbaren Hand“ befriedigt. Schelling (1960) stellt einen solchen Einklang von individuellen und kollektiven Interessen in Frage und nimmt an, dass sich viele soziale Situationen durch gemischte Motive kennzeichnen lassen (vgl. Beersma & de Dreu, 2003; van Lange, de Cremer, van Dijk & van Vugt, 2007). Des Weiteren ist fraglich, ob Menschen – entsprechend der Annahme einer Vielzahl ökonomischer Theorien – tatsächlich nur ihr unmittelbares Eigeninteresse verfolgen (Batson, 1998; Batson & Powell, 2003; Penner, Dovidio, Piliavin & Schroeder, 2005).

³⁹ Unter einem sozialen Dilemma wird vereinfacht eine Situation verstanden, in der sowohl Anreize zum kooperativen als auch zum nicht-kooperativen Verhalten existieren. Das Dilemma resultiert aus zwei Eigenschaften: unabhängig von den Entscheidungen der anderen Parteien erzielt jedes Individuum für nicht-kooperative Verhaltensweisen ein besseres Ergebnis. Wenn jedoch alle Beteiligten nicht-kooperative Verhaltensweisen zeigen, erzielen alle ein schlechteres Ergebnis, als wenn sie kooperiert hätten (vgl. Allison, Beggan & Midgley, 1996; Dawes, 1980; Dawes & Messick, 2000; Messick & Brewer, 1983; Ostrom, 2003; Pruitt, 1998; van Lange, Liebrand, Messick & Wilke, 1992).

die Beteiligten *gemeinsam* auf eine Lösung einigen müssen, um ein Verhandlungsergebnis zu erzielen (Frank & Frey, 2002; Levine & Moreland, 1998). Hierzu zählen auch Situationen, in denen Gruppenmitglieder in Verhandlung treten, um sich auf eine gemeinsame Gruppenentscheidung zu einigen. Die Gruppenmitglieder haben dabei „incentives to cooperate in order to increase the total size of the pie, but at the same time they have incentives to compete in order to secure a fair share of the pie for themselves“ (Schei, 2004, S. 4). Im Ergebnis befriedigen sie „their own interests by claiming value in a process of distributing outcomes, and they serve collective interests by creating value in a process of integrating own and others' interests“ (Beersma & de Dreu, 2003, S. 218). Entscheidungssituationen in Gruppen, die sich durch gemischte Motive charakterisieren lassen, erlauben auf der einen Seite einen für alle Gruppenmitglieder mehr oder weniger befriedigenden Kompromiss. Auf der anderen Seite bieten solche Situationen oftmals integratives Potential und ermöglichen ein Ergebnis, welches über einen einfachen Kompromiss hinausgeht (de Dreu, Weingart & Kwon, 2000; Fisher, Ury & Patton, 2006; Lax & Sebenius, 1986). Das Dilemma soll am Beispiel des Informationsaustausches bei einer Gruppenentscheidung verdeutlicht werden. Einerseits müssen möglichst alle verfügbaren und für die Entscheidungsfindung notwendigen Informationen präzise ausgetauscht werden, um eine integrativ hochwertige Lösung zu entwickeln (O'Connor, 1997; Thompson, 1991). Für das einzelne Gruppenmitglied kann jedoch der Anreiz bestehen, Informationen gezielt zurückzuhalten oder zu verzerren und falsche Informationen zu liefern, um mittels *erfolgreicher* Täuschung das eigene Wohl zu verbessern (Boles, Cronson & Murnighan, 2000; O'Connor, 1997; Triandis, Carnevale, Gelfand et al., 2001). Insofern solche Anreize für die einzelnen Gruppenmitglieder bestehen, befinden sich diese in einem Informationsdilemma (Murnighan, Babcock, Thompson & Pillutla, 1999). Da in einer solchen Dilemmasituation die *sozialen Motive* sowohl die Wahrnehmung der Situation als auch das Verhalten der einzelnen Personen beeinflussen, liegt der Schwerpunkt im Folgenden auf den Ausprägungen und Auswirkungen der sozialen Motive.

2.4.2 Bedeutung und inhaltliche Ausprägung sozialer Motive

Das entscheidende Merkmal aller Situationen, die sich durch gemischte Motive charakterisieren lassen, ist die *Interdependenz* zwischen den Beteiligten. Die Interdependenz besteht dahingehend, dass sowohl die Handlungen als auch die damit verbundenen Handlungsergebnisse der Beteiligten voneinander abhängen (Frank & Frey, 2002; McClintock, 1978, 1972b). Die Wahrnehmung der interdependenten Beziehungen zwischen den Beteiligten kann jedoch unterschiedlich ausfallen (Alper, Tjosvold & Law, 1998; Deutsch, 1982, 1973, 1962; Ole-

kalns & Smith, 2003b; Rognes, 1998; Smith, 1987; Tjosvold, 1998). Entsprechend der *Interdependenztheorie* (vgl. Abbildung 7; Athenstaedt, Freudenthaler & Mikula, 2002; Kelley & Thibaut, 1978; Rusbult & van Lange, 2003, 1996) überführen Gruppenmitglieder Situationen, die sich durch gemischte Motive auszeichnen und sich über *gegebene*, situationsspezifische *Informationen* charakterisieren lassen (gegebene Ergebnismatrizen) in Abhängigkeit von ihren *sozialen Motiven* (Messick & McClintock, 1968) in *effektive Informationen* (effektive Ergebnismatrizen), die die Informationen entsprechend der (situationsspezifischen) Präferenzen der einzelnen Gruppenmitglieder repräsentieren (Knight & Dubro, 1984a; Knight, Dubro & Chao, 1985; Liebrand, Messick & Wilke, 1992). Über diesen Prozess wirken soziale Motive auf das Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder, indem sie Einfluss darauf nehmen, inwieweit die Gruppenmitglieder ihre unmittelbar eigenen Interessen, die Interessen der anderen Gruppenmitglieder und die kollektiven Interessen der Gruppe vertreten (McClintock, 1977, 1972a). Im Ergebnis verfolgen Personen in ihren Interaktionen unterschiedliche soziale Motive (Deutsch, 1973; Frank & Frey, 2002; McClintock, 1978; Messick & McClintock, 1968).

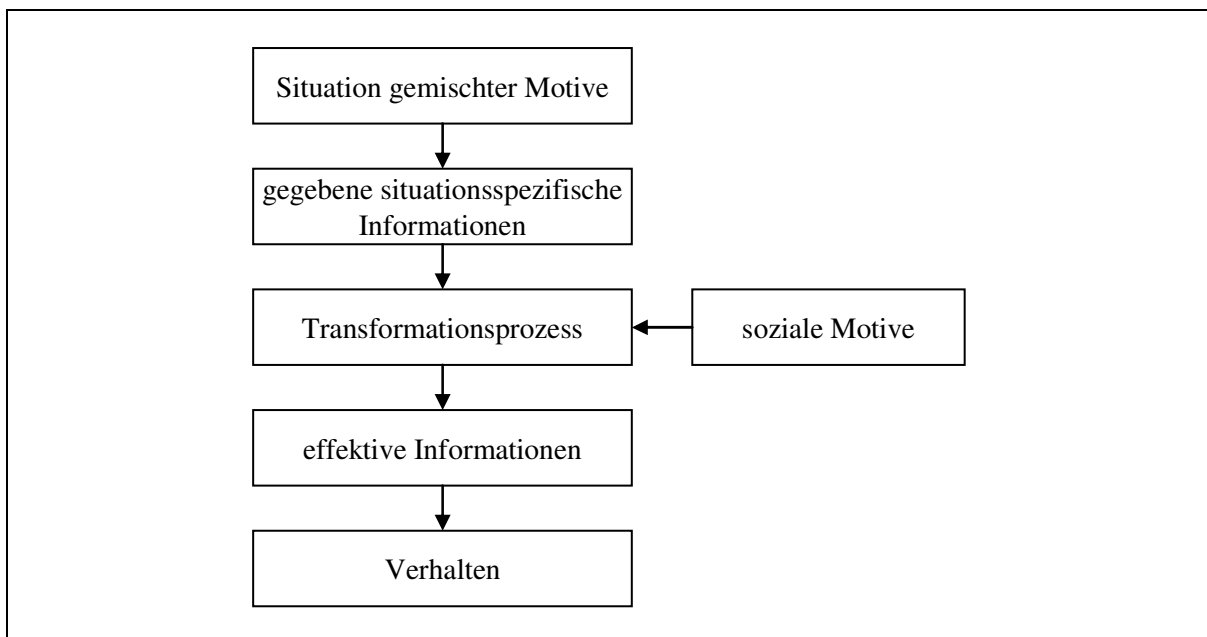


Abbildung 7: Interdependenztheorie (in Anlehnung an Rusbult & van Lange, 2003, 1996)

Soziale Motive lassen sich als präferierte Ergebnisverteilung einer Person zwischen sich selbst und einer von ihr abhängigen anderen Person definieren (Beersma & de Dreu, 2002, 1999; de Dreu & Carnevale, 2003). Sie beschränken sich keinesfalls auf das Postulat der Maximierung eigener Interessen, welches vor allem aufgrund seines sich selbsterfüllenden Charakters von den meisten Menschen regelmäßig als bestätigt erlebt und akzeptiert wird (Miller, 1999; van

Lange, 2000). Aufgrund der Diskrepanz zwischen dem tatsächlichen und dem angenommenen Einfluss des Eigeninteresses wird oft vom „myth of self-interest“ gesprochen (Tyler, Huo & Lind, 1999, S. 99). So zeigen mehrere Untersuchungen, dass der Einfluss des Eigeninteresses anderer Personen regelmäßig überschätzt wird (Maki, Thorngate & McClintock, 1979; Miller & Ratner, 1998, 1996). Untersuchungen lassen darüber hinaus den Schluss zu, dass sich das tatsächlich gezeigte Verhalten in sozialen Dilemmasituationen keineswegs auf egoistische Verhaltensweisen beschränken lässt.⁴⁰ Vielmehr erscheint die Ausprägung einer *Vielzahl* unterschiedlicher sozialer Motive möglich.⁴¹ Studien, die soziale Konflikte, soziale Dilemmata und Verhandlungen zum Gegenstand haben, konzentrieren sich aufgrund der empirischen Relevanz regelmäßig auf die egoistische, prosoziale, kompetitive und altruistische Motivation (vgl. Abbildung 8).⁴²

Eigeninteresse	Fremdinteresse	relatives Interesse*	Motivation
hoch	keine Beachtung	keine Beachtung	egoistische Motivation
hoch	hoch	gering	prosoziale Motivation
hoch	gering	hoch	kompetitive Motivation
keine Beachtung	hoch	keine Beachtung	altruistische Motivation
...

* = Differenz zwischen Eigen- und Fremdinteresse

Abbildung 8: Ausprägung sozialer Motive (eigene Darstellung)

Gruppenmitglieder können sich zum einen durch eine *egoistische Motivation* auszeichnen. Egoistisch motivierte Gruppenmitglieder streben danach, ihre eigenen Ergebnisse zu maxi-

⁴⁰ Andreoni, 1995; Camerer, 2003; Chaudhuri, Khan, Lakshmiratan, Py & Shah, 2003; Dawes & Thaler, 1988; Eckel & Grossman, 1996; Houser & Kurzban, 2002; Kurzban & Houser, 2001

⁴¹ vgl. Au & Kwong, 2004; Griesinger & Livingston, 1973; Grzelak, 1982; Grzelak, Iwinski & Radzicki, 1977; Liebrand, 1986; Lurie, 1987; MacCrimmon & Messick, 1976; McClintock, 1978; van Lange, 2004, 2000; Wyer, 1971, 1969

⁴² z.B. Budescu, Au & Chen, 1997; de Dreu & Carnevale, 2003; Kopelman, Weber & Messick, 2002; Kuhlman & Marshello, 1975a, 1975b; Liebrand, 1984; Liebrand & McClintock, 1988; Liebrand & van Run, 1985; McClintock, 1977, 1972a; Sattler & Kerr, 1991; Weber & Messick, 2004

mieren, ohne die Interessen und Ziele der anderen Gruppenmitglieder näher zu berücksichtigen (Beersma & de Dreu, 2002, 1999; de Cremer, 2000; McClintock, 1977, 1972a; Poppe, 2003; van Lange & de Dreu, 2002). Egoistisch motivierte Individuen nehmen eine Situation, die sich durch gemischte Motive auszeichnet, als eine Situation wahr, in welcher die eigene Durchsetzungsfähigkeit und der persönliche Erfolg die Schlüsselkomponenten bilden (Beersma & de Dreu, 1999; Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2003, 2000). Im Gegensatz dazu können sich Gruppenmitglieder durch eine *prosoziale Motivation* auszeichnen. Solche Gruppenmitglieder streben nach einem hohen Ergebnis sowohl für sich selbst *als* auch für die anderen Mitglieder der Gruppe (Beersma & de Dreu, 2002, 1999; McClintock, 1977, 1972a; Poppe, 2003; van Lange & de Dreu, 2002). Dementsprechend versuchen sie, ein für das Team maximales Ergebnis zu erzielen und streben dabei eine Gleichverteilung an, die nicht auf strategischen Überlegungen basiert (de Cremer & van Lange, 2001; Stouten, de Cremer & van Dijk, 2005; van Dijk, de Cremer & Handgraaf, 2004; van Lange, 2004, 1999). Prosozial motivierte Gruppenmitglieder betrachten Situationen, die sich durch gemischte Motive auszeichnen, als Situationen, in denen Kooperation und Zusammenarbeit notwendig sind, um ein für alle optimales Ergebnis zu erzielen, und in denen Fairness, Gerechtigkeit und gemeinsames Wohlergehen eine bedeutende Rolle spielen (Beersma & de Dreu, 1999; de Dreu & van Lange, 1995; Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2003, 2000; Tyler, 2005). Sie berücksichtigen dementsprechend nicht nur ihre eigenen Interessen und Ziele, sondern auch die der anderen Gruppenmitglieder (Beersma & de Dreu, 2002, 1999). Zeichnen sich Gruppenmitglieder durch eine *kompetitive Motivation* aus, versuchen sie, ihren relativen Gewinn (eigener Gewinn im Vergleich zu dem der anderen Gruppenmitglieder) zu maximieren (de Cremer, 2000; McClintock, 1977, 1972a; Poppe, 2003; Thompson, 2005). Die genannten drei Motive weisen dahingehend Ähnlichkeiten auf, dass den eigenen Ergebnissen eine hohe Bedeutung zugesprochen wird. Liegt bei den Gruppenmitgliedern hingegen eine *altruistische Motivation* vor, streben sie danach, die Ergebnisse der anderen Gruppenmitglieder zu maximieren, ohne ihre eigenen Interessen und Ziele zu berücksichtigen (McClintock, 1977, 1972a; Poppe, 2003).

Zusammenfassend lenken und beschränken soziale Motive das Verhalten der Gruppenmitglieder in ihren verhandlungsbezogenen Interaktionen (McClintock, 1972a; van Lange, 1997; Weingart, Bennett & Brett, 1993; Wilson & Putnam, 1990). Für Verhandlungen (in Gruppen) spielen vor allem die egoistische und prosoziale Motivation eine bedeutende Rolle. Sie haben sich in Verhandlungssituationen als dominant erwiesen und stehen daher im Mittelpunkt dieser Arbeit (vgl. Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2003, 2000; Gillespie, Brett & Weingart, 2000; Pruitt & Lewis, 1975). Hiermit wird in Betracht gezogen, dass Individuen oftmals be-

müht sind, ihre eigenen Interessen zu befriedigen (sowohl *egoistische* als auch *prosoziale Motivation*). Darüber hinaus werden die empirischen Befunde berücksichtigt, die zeigen, dass Personen oftmals nicht ausschließlich ihr eigenes Interesse befriedigen, sondern zumindest gleichzeitig das Interesse der anderen Parteien berücksichtigen (*prosoziale Motivation*).

Grundsätzlich können in Situationen, in denen sich die Gruppenmitglieder auf eine Entscheidung einigen müssen, alle sozialen Motive auftreten. Welches dieser Motive jedoch beim einzelnen Gruppenmitglied salient ist, hängt – wie im Folgenden gezeigt wird – von *individuellen* (Kapitel 2.4.3) und *situativen Gegebenheiten* (Kapitel 2.4.4) ab (vgl. Abbildung 6, Seite 33).⁴³

2.4.3 Soziale Wertorientierung als Merkmal der Person

Soziale Motive können als relativ stabile *Persönlichkeitsmerkmale* in den einzelnen Gruppenmitgliedern verwurzelt sein (Beersma & de Dreu, 2002, 1999). Insofern soziale Motive als Persönlichkeitsdispositionen auftreten, werden sie auch als *soziale Wertorientierungen* bezeichnet (Au & Kwong, 2004; McClintock & Allison, 1989). Die soziale Wertorientierung einer Person lässt sich als relativ stabile präferierte Ergebnisverteilung einer Person zwischen sich selbst und einer von ihr abhängigen, unbekanntem anderen Person definieren (Beggan & Allison, 1994; Frank & Frey, 2002; McClintock, 1988; McClintock & van Avermaet, 1982). Eine Vielzahl von Untersuchungen unterstützt die Annahme sozialer Wertorientierungen.⁴⁴

Mehrere Autoren erklären die individuelle Ausprägung der sozialen Wertorientierung über soziale *Interaktionserfahrungen* und die damit verbundenen Sozialisationseffekte (Beggan & Allison, 1994; Eisenberger, Kuhlman & Cotterell, 1992; van Lange, 2000; van Lange & de Dreu, 2002; Weber & Messick, 2004). So ist eine prosoziale Wertorientierung stärker bei Individuen ausgeprägt, die in größeren Familien aufgewachsen sind und einen sicheren Bindungsstil aufweisen (van Lange, Otten, de Bruin & Joireman, 1997). Darüber hinaus nimmt die Verbreitung und Stabilität der prosozialen Wertorientierung im Alter tendenziell zu.⁴⁵

⁴³ vgl. Beersma & de Dreu, 2002; Brooks & Rose, 2004; Carnevale & Probst, 1998; Chertkoff & Mesch, 1997; McClintock, 1977, 1972a; Schei & Rognes, 2003a, 2003b

⁴⁴ Gärling, 1999; Kuhlman, Brown & Teta, 1992; Knight, 1981; Knight & Dubro, 1984a; Liebrand & McClintock, 1988; Liebrand & van Run, 1985; McClintock & Allison, 1989; McClintock & Liebrand, 1988; Parks, 1994; van Lange, van Vugt, Bekkers & Schuyt, 2005

⁴⁵ Carlo, Koller, Eisenberg, da Silva & Frohlich, 1996; Knight, Bohlmeier, Schneider & Harris, 1993; Knight & Dubro, 1984b; McClintock & Moskowitz, 1976; Thomas, 1975; van Lange, Otten, de Bruin & Joireman, 1997

Befunde deuten des Weiteren darauf hin, dass die Ausprägung der sozialen Wertorientierung in Abhängigkeit von der jeweils vorherrschenden (Sub-)Kultur variiert.⁴⁶ So zeichnen sich Mitglieder kollektivistisch geprägter Kulturen (z.B. Asien, Mittel- und Südamerika) *auf der individuellen Ebene* stärker durch eine kooperative Orientierung aus als Mitglieder individualistisch geprägter Kulturen (z.B. Nordamerika; Mittel- und Westeuropa).⁴⁷ Mitglieder einer individualistisch geprägten Kultur tendieren dazu, sich selbst als voneinander unabhängig einzustufen, während Mitglieder einer kollektivistisch geprägten Kultur dazu neigen, sich innerhalb ihrer Gemeinschaft (genauer: ihrer In-Group⁴⁸) als voneinander abhängig zu betrachten (Markus & Kitayama, 1991). Dies führt dazu, dass in einer individualistischen Kultur eher die persönlichen Ziele im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen, während die Priorität in einer kollektivistischen Kultur auf den Zielen und Interessen der Gemeinschaft liegt (Markus & Kitayama, 1991; Triandis, McCusker & Hui, 1990). Entsprechend zeigt die Untersuchung von Probst, Carnevale und Triandis (1999), dass Mitglieder (vertikal-)kollektivistisch⁴⁹ geprägter Kulturen *auf der individuellen Ebene* tatsächlich kooperativer sind als Mitglieder (vertikal-)individualistisch geprägter Kulturen. *Auf der gruppenspezifischen Ebene* bietet sich jedoch ein gegensätzliches Bild: Bei der Intergruppeninteraktion (In-Group versus Out-Group) erweisen sich die Mitglieder (vertikal-)kollektivistisch geprägter Kulturen als weniger kooperativ als Mitglieder (vertikal-)individualistisch geprägter Kulturen. Für die eher individualistisch geprägten westlichen Gesellschaften zeigt sich, dass auf individueller Ebene durchschnittlich 30 bis 50 % als kooperativ, 25 bis 40 % als egoistisch, 5 bis 20 % als wettbewerbsorientiert und 5 bis 10 % als altruistisch klassifiziert werden können.⁵⁰ Auch diese Befunde unterstreichen die Bedeutung prosozialer und egoistischer Motive, die im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen (vgl. Kapitel 2.4.2).

Hinsichtlich der *Persönlichkeitseigenschaften* scheinen das Bedürfnis nach Angliederung (vgl. McClelland, 1985; McClelland, Koestner & Weinberger, 1989) und die Persönlichkeitseigenschaft „Verträglichkeit“ (vgl. Hofstee, de Raad & Goldberg, 1992; McCrae & John,

⁴⁶ Bonta, 1997; Brett & Kopelman, 2004; Hulbert, Corrêa da Silva & Adegboyega, 2001; Kagan, 1984, 1977; Kagan & Knight, 1981, 1979; Knight & Kagan, 1982, 1977a, 1977b; Knight, Kagan & Buriel, 1981; Knight, Nelson, Kagan & Gumbiner, 1982; McClintock, 1974; Richmond & Weiner, 1973

⁴⁷ Carlo, Roesch, Knight & Koller, 2001; Chen, Mannix & Okumura, 2003; Eliram & Schwarzwald, 1987; Hemesath & Pomponio, 1998; Kagan & Madsen, 1972, 1971; Parks & Vu, 1994; Thomas, 1975

⁴⁸ Die In-Group bildet für den Einzelnen eine Gruppe, zu der sich dieser zugehörig fühlt, während die Out-Group eine Gruppe definiert, mit der sich das Individuum nicht identifiziert (Aronson, Wilson & Akert, 2004; Brewer & Brown, 1998).

⁴⁹ Eine weitere Kulturdimension bildet die Machtdistanz. Während in horizontalen Kulturen nur verhältnismäßig geringe Machtunterschiede akzeptiert werden, ist die Machtdistanz in vertikalen Kulturen deutlich stärker ausgeprägt (Thomas, 2003; Triandis, 2004).

⁵⁰ vgl. Au & Kwong, 2004; Carnevale & de Dreu, 2006, 2004; de Cremer & van Dijk, 2002; de Dreu, 2004; de Dreu & Carnevale, 2003; Liebrand & van Run, 1985

1992) positiv mit der prosozialen und negativ mit der egoistischen bzw. kompetitiven Wertorientierung und den damit verbundenen Verhaltensweisen zu korrelieren (Bennett & Carbonari, 1976; Carlo, Okun, Knight, Rosario & de Guzman, 2005; Graziano, Jensen-Campbell & Hair, 1996; Langner & Winter, 2001). Machiavellismus (vgl. Wilson, Near & Miller, 1996), das Bedürfnis nach Macht und das Bedürfnis nach Leistung (vgl. McClelland, 1985) stehen hingegen in einem positiven Zusammenhang mit der egoistischen bzw. kompetitiven und in einem negativen Zusammenhang mit der prosozialen Wertorientierung bzw. deren Konsequenzen.⁵¹ Eine prosoziale Wertorientierung scheint stärker bei Frauen ausgeprägt, während eine egoistische bzw. wettbewerbsgerichtete Wertorientierung vermehrt bei Männern zu beobachten ist.⁵² Hinsichtlich der sozialen Wertorientierung sind zudem Unterschiede bezüglich der sozioökonomischen *Klassenzugehörigkeit* zu beobachten (Knight, 1982; Knight & Kagan, 1977b).

Obwohl die Retest-Reliabilität der Messung⁵³ der sozialen Wertorientierung insgesamt befriedigend ausfällt (van Lange, 1999), weist Bekkers (2004) dennoch auf die Priminganfälligkeit hin. So zeigen mehrere Studien, dass sich ein gezieltes *Priming* (vgl. Dijksterhuis & Bargh, 2001; Wheeler & Petty, 2001) auf die gemessene Ausprägung der sozialen Wertorientierung bzw. die mit einer sozialen Wertorientierung verbundenen Effekte auswirken kann.⁵⁴ Darüber hinaus beeinflusst beispielsweise das bisher beobachtete und zukünftig erwartete Verhalten der anderen Parteien die mit einer sozialen Wertorientierung verbundenen Effekte.⁵⁵ Im Ergebnis weisen schon Griesinger und Livingston (1973) sowie McClintock (1977, 1972a) darauf hin, dass *situative Hinweisreize* einen großen Einfluss darauf nehmen, welche sozialen Motive angeregt und somit verhaltensrelevant werden. Das folgende Kapitel widmet sich der Erörterung dieser Thematik.

2.4.4 Motivationale Orientierung als Ergebnis der Aktivierung sozialer Motive über Merkmale der Situation

Mittels *situativer Hinweisreize* lassen sich soziale Motive gezielt aktivieren (Beersma & de Dreu, 2003, 1999; Deutsch, 1994, 1982). Dabei kann der Einfluss der vorherrschenden sozia-

⁵¹ Barnett & Thompson, 1985; Gunnthorsdottir, McCabe & Smith, 2002; Huber & Neale, 1986; Kagan & Knight, 1981; McHoskey, 1999; Wilson, Near & Miller, 1998

⁵² Carlo, Roesch, Knight & Koller, 2001; Knight & Chao, 1989; McClintock & Moskowitz, 1976; Strein, 1986; van Lange, Otten, de Bruin & Joireman, 1997

⁵³ Hinsichtlich der Verfahren zur Messung der sozialen Wertorientierung vgl. Kapitel 3.1.6.1.

⁵⁴ Bekkers, 2004; Herr, 1986; Hertel & Fiedler, 1998, 1994; Joireman & Duell, 2005; Neuberg, 1988; Poppe & Valkenberg, 2003; Utz, 2004; Utz, Ouwerkerk & van Lange, 2004; Utz, van Lange, Green, Waldzus & Bovina, 2005

⁵⁵ Kim & Webster, 2001; Kuhlman & Marshello, 1975a; Lindsold, Walters & Koutsourais, 1983; McClintock & Liebrand, 1988; Parks & Rumble, 2001; Sheldon, 1999; Stone, Jones & Betz, 1996; van Lange & Visser, 1999

len Wertorientierung einer Person verstärkt, gemindert oder sogar überkompensiert werden (Smeesters, Warlop, van Avermaet, Corneille & Yzerbyt, 2003). In diesem Fall wird von einer *motivationalen Orientierung* gesprochen, die aufgrund bestimmter Situationsmerkmale ausgelöst wird (Olekalns & Smith, 2003b).

Deutsch (1960, 1958) gelang es beispielsweise, prosoziale Motive über die *Instruktion* zu aktivieren, sowohl das eigene als auch das Wohlergehen der Beteiligten zu berücksichtigen und diese als Partner zu betrachten. Mittels der alternativen Aufforderung, allein das eigene Wohlergehen zu berücksichtigen und ausschließlich die eigenen Interessen zu verfolgen, regte er in den Versuchspersonen egoistische Motive an. Indem Deutsch (1960, 1958) bestimmte Motive über Anweisungen (Merkmale der Situation) aktivierte, löste er die entsprechende motivationale Orientierung bei den Probanden aus. Aufgrund der relativ starken Wirkung werden in vielen Studien direkte Anweisungen eingesetzt, um eine bestimmte motivationale Orientierung auszulösen.⁵⁶

Weitere Untersuchungen zeigen, dass die *Antizipation künftiger Interaktionen* (Ben-Yoav & Pruitt, 1984a, 1984b; Mannix, 1994; Murnighan & Roth, 1983; Pruitt, Carnevale, Ben-Yoav, Nochajski & van Slyck, 1983), die *Antizipation künftiger Konsequenzen* (Joireman, Lasane, Bennett, Richards & Solaimani, 2001; Kortenkamp & Moore, 2006) als auch das bisher beobachtete und daraus prognostizierte, also zukünftig *erwartete Verhalten* der anderen Parteien⁵⁷ die eigene motivationale Orientierung beeinflussen können. Daran anknüpfend zeigt eine Vielzahl von Untersuchungen, dass die gemeinsame *Gruppenzugehörigkeit* bzw. die Stärke der erlebten Zugehörigkeit zu einer Gruppe (*Gruppenidentifikation*) positiv auf die prosoziale Motivation der Beteiligten wirkt.⁵⁸ Zudem weist eine Vielzahl von Studien nach, dass die Qualität der *sozialen Beziehung* zwischen den Beteiligten einen Einfluss auf ihre motivationale Orientierung nehmen kann.⁵⁹ Weitere Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass das Hervorrufen von *Emotionen* als auch die Manipulation der *Stimmung* die motivationale Orien-

⁵⁶ Beersma & de Dreu, 2002, 1999; Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2003, 2000, 1998; Griesinger & Livingston, 1973; Lewis & Fry, 1977; O'Connor, 1997; Olekalns, 1994; Pruitt & Lewis, 1975; Sally, 1995; Schei & Rognes, 2005, 2003a, 2003b; Sheffield, 1995; Weingart, Bennett & Brett, 1993

⁵⁷ Brady, Newcomb & Hartup, 1983; Houston, Kinnie, Lupo, Terry & Ho, 2000; Komorita, Hilty & Parks, 1991; Lindskold & Han, 1988; Schroeder, Jensen, Reed, Sullivan & Schwab, 1983

⁵⁸ Brewer & Kramer, 1986; de Cremer & van Dijk, 2002; de Cremer & van Vugt, 1999, 1998; Kramer & Brewer, 1986, 1984; Kramer & Goldman, 1995; Kramer, Pommerenke & Newton, 1993; Swaab, Postmes & Spears, 2004; van Vugt & de Cremer, 1999; Wit & Wilke, 1992

⁵⁹ Fry, Firestone & Williams, 1983; Knight, Bohlmeyer, Schneider & Harris, 1993; Knight, Berning, Wilson & Chao, 1987; Knight & Chao, 1991; McClintock, Nuttin & McNeel, 1970; McGinn & Keros, 2002; Perugini & Gallucci, 2001; Schoeninger & Wood, 1969; Thompson & DeHarpport, 1998; Valley, Neale & Mannix, 1995; van Lange, Rusbult, Drigotas, Arriaga, Witcher & Cox, 1997

tionierung auslösen oder verstärken kann.⁶⁰ Die motivationale Orientierung lässt sich zudem gezielt über die *Anreizgestaltung* beeinflussen (Chertkoff & Mesch, 1997; McClintock & McNeel, 1967, 1966a, 1966b). Teambezogene Anreize aktivieren eher prosoziale Motive, während individuelle Anreize eine egoistische oder kompetitive Motivation unterstützen.⁶¹

Neben dem direkten Einsatz finanzieller Anreize scheint allein die Betonung eines ökonomischen im Vergleich zu einem nicht-ökonomischen *Kontext* oder die Darbietung ökonomischer im Vergleich zur Darbietung nicht-ökonomischer *Hinweisreize* eine egoistische oder wettbewerbsorientierte Motivation bzw. damit verbundene Verhaltensweisen auszulösen (Kay, Wheeler, Bargh & Ross, 2004; Liberman, Samuels & Ross, 2004; Loewenstein, Thompson & Bazerman, 1989; Pillutla & Chen, 1999). Darüber hinaus zeigen de Dreu und McCusker (1997), dass sich die vorherrschende motivationale Orientierung über die Betonung von möglichen *Verlusten* im Gegensatz zu möglichen *Gewinnen* verstärken lässt.⁶² Ebenso kann sich die Aufforderung zur *Perspektivübernahme* (Galinsky & Mussweiler, 2001; Kemp & Smith, 1994; Trötschel, Simon, Gollwitzer & Hüffmeier, 2005), der stereotype *Name der Aufgabe* (Liberman, Samuels & Ross, 2004; Rettinger & Hastie, 2001; Ross & Ward, 1996, 1995; Thompson & DeHarpport, 1998) und die stereotype *Beschreibung des Gegenübers*⁶³ auf die Kooperationsbereitschaft bzw. die gewählten Verhaltensstrategien auswirken. Auch Effekte einer *Selbststereotypisierung* beispielsweise hinsichtlich des Geschlechtes oder der gewählten Studienrichtung sind als Auslöser denkbar (de Dreu & Carnevale, 2003; Kray, Thompson & Galinsky, 2001).

Wenngleich der Übergang fließend ist, liegt der Schwerpunkt der im letzten Abschnitt genannten Einflussmechanismen weniger auf der *motivationalen* als vielmehr auf der *kognitiven Ebene* (de Dreu & Carnevale, 2003; de Dreu & McCusker, 1997). So bleibt ungeklärt, inwieweit durch den stereotypen Namen der Aufgabe und die stereotype Beschreibung des Gegenübers tatsächlich ein *motivationaler* Prozess und folglich eine *motivationale* Orientierung ausgelöst werden kann. In den letzten Jahren wurde jedoch die strikte Trennung zwischen kognitiven und motivationalen Ansätzen mit dem Ziel aufgebrochen, die beiden Forschungstraditio-

⁶⁰ Allred, Mallozzi, Matsui & Raia, 1997; Anderson & Thompson, 2004; Baron, 1990b; Carnevale & Isen, 1986; Desivilya & Yagil, 2004; Forgas, 1998; Forgas & Cromer, 2004; Knapp & Clark, 1991; Rhoades, Arnold & Jay, 2001; Sanna, Parks & Chang, 2003

⁶¹ Beersma & de Dreu, 2002, 1999; Calhoun & Smith, 1999; de Dreu, Giebels & van de Vliert, 1998; Deutsch, 1973; Hollingshead, Wittenbaum, Jacobsohn & Fraidin, 2005

⁶² vgl. auch Bottom & Studt, 1993; de Dreu, Carnevale, Emans & van de Vliert, 1994; Komorita, 1987; McCusker & Carnevale, 1995; Neale & Bazerman, 1985

⁶³ z.B. Partner vs. Gegner: Burnham, McCabe & Smith, 2000; unterschiedliche Ausprägungen von Intelligenz und Moral: de Bruin & van Lange, 1999a; 1999b; Wirtschaftswissenschaftler vs. Theologe: de Dreu, Yzerbyt & Leyens, 1995

nen in einem integrativen (Forschungs-)Ansatz zu vereinen (vgl. de Dreu, 2004; de Dreu & Carnevale, 2003). Um die Auswirkung kognitiver Prozesse im Rahmen von Aufgaben darzustellen, die sich durch gemischte Motive kennzeichnen lassen, schlagen de Dreu und Carnevale (2003) neben dem Begriff der *sozialen Motivation* den Begriff der *erkenntnisgerichteten Motivation* als Bedürfnis nach einem reichhaltigen und akkuraten Verständnis der Welt vor. Während die soziale Motivation vor allem den *Informationsaustausch* beeinflusst, wirkt die erkenntnisgerichtete Motivation stärker auf die *Informationsverarbeitung* (de Dreu, Koole & Steinel, 2000). De Dreu, Beersma, Stroebe und Euwema (2006), de Dreu, Koole und Oldersma (1999) als auch de Dreu, Koole und Steinel (2000) weisen nach, dass soziale und erkenntnisgerichtete Motivation voneinander unabhängig sind. Da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der motivationalen Orientierung und somit auf den sozialen Motiven liegt, wird die erkenntnisgerichtete Motivation im Folgenden nicht näher betrachtet.

Im Rahmen der letzten beiden Kapitel wurde gezeigt, dass es sowohl von *individuellen* (Kapitel 2.4.3) als auch *situativen Gegebenheiten* (Kapitel 2.4.4) abhängt, welches Motiv beim einzelnen Gruppenmitglied salient wird (vgl. Abbildung 6, Seite 33). Mittels einer Metaanalyse stellen de Dreu, Weingart und Kwon (2000) keine gegensätzlichen Effekte bei der gewählten Art und Weise der *Manipulation sozialer Motive* fest. Auf der einen Seite finden sich keine signifikant unterschiedlichen Auswirkungen für die verschiedenen Möglichkeiten der Manipulation motivationaler Orientierung. Auf der anderen Seite sind auch keine gegensätzlichen Effekte bei der Manipulation der sozialen Motivation zwischen der motivationalen Orientierung (Gestaltung der Situation) und der sozialen Wertorientierung (Auswahl der Personen) festzustellen. Die Metaanalyse von de Dreu, Weingart und Kwon (2000) zeigt, dass sich die unterschiedlichen Möglichkeiten der Manipulation sozialer Motive hinsichtlich ihrer Wirkungen entsprechen und dahingehend als funktional gleichwertig zu betrachten sind.

2.4.5 Einfluss sozialer Motive im virtuellen Kontext

In Kapitel 2.1.2 wurde auf die *Beschränkungen der computervermittelten Kommunikation* verwiesen. Beispielsweise sinkt mit abnehmender Bandbreite eines Mediums und zunehmender zeitlicher Verzögerung der Komplexitätsgrad der übermittelbaren Informationen (mediale Reichhaltigkeit; Daft & Lengel, 1986, 1984). Darüber hinaus entfallen oder verzögern sich Ausdrucksmöglichkeiten zur wechselseitigen Verständigungsabsicherung, wodurch der Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis als Verständigungsgrundlage erschwert wird (Clark & Brennan, 1991; Kraut, Fussell, Brennan & Siegel, 2002; Mäkitalo, Häkkinen, Leinonen & Järvelä, 2002). Bedingt durch die Kanalreduktion werden zudem spezifische soziale Kontext-

hinweise herausgefiltert (Dubrovsky, Kiesler & Sethna, 1991; Sproull & Kiesler, 1991, 1986). Aufgrund der geringeren Reichhaltigkeit der Kommunikation, der Abnahme von Ausdrucksmöglichkeiten zur wechselseitigen Verständigungsabsicherung und dem Verlust sozialer Hinweisreize kann die *Unsicherheit im virtuellen Kontext* auf Seiten der Kommunikationspartner steigen.

Die *soziale Wertorientierung* als stabiles Persönlichkeitsmerkmal scheint vor allem dann eine bedeutende Rolle zu spielen, wenn in *mehrdeutigen und unsicheren Situationen* keine relevanten Verhaltenshinweise erkennbar sind (Barry & Friedman, 1998; de Kwaadsteniet, van Dijk, Wit & de Cremer, 2006; van Lange, 2000; van Lange, Agnew, Harinck & Steemers, 1997). Aufgrund der Beschränkungen computervermittelter Kommunikation dürfte ein Mangel eindeutiger Verhaltenshinweise (z.B. Anweisungen und Richtlinien) die Unsicherheit und Mehrdeutigkeit im virtuellen Kontext weiter verstärken (vgl. Tangirala & Alge, 2006). Im Vergleich zum traditionellen Face-to-Face-Kontext kann die soziale Wertorientierung mit steigender Virtualisierung folglich an Bedeutung gewinnen und verhaltensrelevanter werden (Cress, 2005). Menschen unterscheiden sich jedoch in der Konsistenz der Ausprägung der sozialen Wertorientierung. So verhalten sich Individuen, die sich durch eine hohe Konsistenz hinsichtlich ihrer sozialen Wertorientierung auszeichnen, gemäß dieser beständiger (Hertel & Fiedler, 1998; Smeesters, Warlop, van Avermaet, Corneille & Yzerbyt, 2003).

Im Kapitel 2.4.4 wurde gezeigt, dass sich soziale Motive mittels situativer Hinweisreize gezielt aktivieren lassen (*motivationalen Orientierung*; Beersma & de Dreu, 2003, 1999; Deutsch, 1994, 1982). Der virtuelle Kontext dürfte die zielgerichtete Aktivierung sozialer Motive ebenfalls verstärken (vgl. Abbildung 9). Eine Erklärung bietet die bereits in Kapitel 2.1.2 angesprochene *Theorie der sozialen Identität und Deindividuation* (Lea, Spears & Rogers, 2003; Reicher, Spears & Postmes, 1995; Spears & Lea, 1994; Spears, Lea & Lee, 1990). Diese steht in der Tradition der „Social Identity Theory“ (vgl. Hogg, 1992; Tajfel & Turner, 1986) und der „Self-Categorization Theory“ (vgl. Haslam, 2001; Hogg, 1992; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987) und postuliert, dass sich eine Person in einer gruppenspezifischen Situation – je nach aktivierter Identität – verstärkt als Individuum (aktivierte personale Identität) oder als Gruppenmitglied (aktivierte soziale Identität) wahrnimmt.

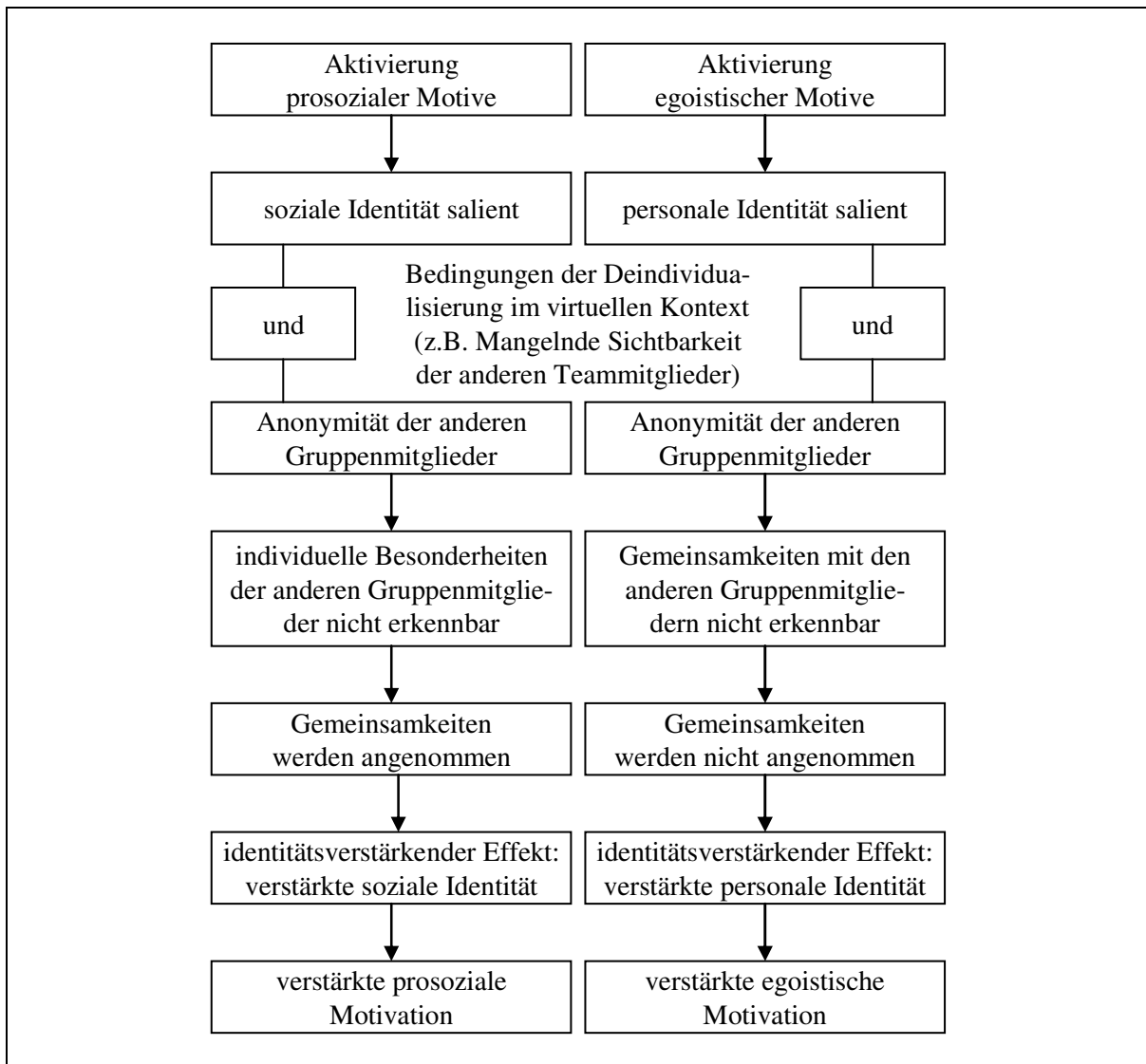


Abbildung 9: Anwendung der Theorie der sozialen Identität und Deindividuation auf Verhandlungen in virtuellen Teams (eigene Darstellung)

Unter Bedingungen der Deindividualisierung im virtuellen Kontext (z.B. Anonymität) kann die *soziale Identität* verstärkt und damit verhaltensrelevanter werden, wenn die soziale Identität zu Beginn einer Interaktion salient ist und die individuellen Besonderheiten der Gruppenmitglieder aufgrund des Mangels an sozialen Hinweisreizen nicht erkennbar sind und infolge dessen Gemeinsamkeiten wahr- bzw. angenommen werden. Zeichnen sich die Verhandlungspartner zu Beginn einer Verhandlung durch eine *prosoziale Orientierung* aus, sind also prosoziale Motive aktiviert, kann dies dazu führen, dass eine solche Orientierung positiver Abhängigkeit unter Bedingungen der Deindividualisierung weiter verstärkt wird. Wenn zu Beginn der Interaktion jedoch die *personelle Identität* salient ist und aufgrund des Mangels an sozialen Hinweisreizen nur wenige Gemeinsamkeiten wahr- bzw. angenommen werden, kann dies dazu führen, dass die personelle Identität verstärkt und damit verhaltensrelevanter wird.

Werden vor einer Verhandlung *egoistische Motive* aktiviert und ist somit eine egoistische Motivation salient, kann dies dazu führen, dass unter Bedingungen der Deindividualisierung eine solche Orientierung weiter verstärkt wird. Demnach kann sich insbesondere im virtuellen Kontext die jeweils saliente motivationale Orientierung als besonders verhaltensrelevant erweisen.

2.5 Einfluss der motivationalen Orientierung auf die Prozessgrößen und deren Auswirkungen auf die Outputgrößen

Nachdem in Kapitel 2.4 die motivationale Orientierung als *Inputvariable* betrachtet und in den Kontext der sozialen Motivforschung eingeordnet wurde, liegt der Schwerpunkt im Folgenden auf den durch die motivationale Orientierung beeinflussten *Prozess-* und *Ergebnisgrößen*. Basierend auf dem Stand der Forschung werden Annahmen über die direkten und indirekten Auswirkungen der motivationalen Orientierung auf die Verhandlungsprozesse und die damit verbundenen Ergebnisse in Form von Hypothesen abgeleitet. Da auch von indirekten Wirkungen der motivationalen Orientierung auf die Ergebnisgrößen – vermittelt über die Prozessgrößen – auszugehen ist (vgl. Abbildung 5, Seite 31), wird zudem auf die Beziehungen zwischen den Prozess- und Outputgrößen eingegangen. Die Nummerierung der abgeleiteten Hypothesen orientiert sich an der Hypothesenart (Unterschiedshypothesen: 1.x; Zusammenhangshypothesen: 2.x; Kausalzusammenhangshypothesen: 3.x; Moderatorhypothese: 4; Modellhypothese: 5).

Zu Beginn dieses Abschnitts thematisiert Kapitel 2.5.1 die Bedeutung der motivationalen Orientierung für den wahrgenommenen *Wettbewerb* und die wahrgenommene *Kooperation*. Da im Rahmen von Verhandlungen vermehrt Konflikte zu erwarten sind (vgl. Bazerman & Chugh, 2006), werden im Anschluss die Arten und das Ausmaß auftretender *Konflikte* (Kapitel 2.5.2) als auch der *Umgang* mit diesen (Kapitel 2.5.3) näher untersucht. Dabei werden sowohl die Auswirkungen der Konflikttypen und des Konfliktmanagements als auch der Einfluss der motivationalen Orientierung betrachtet. Aufgrund ihrer Bedeutung für Kooperation und Zusammenarbeit in virtuellen Teams werden daran anknüpfend *Vertrauen* und *Kohäsion* thematisiert (Kapitel 2.5.4 und 2.5.5).

2.5.1 Wettbewerb und Kooperation

In einer Vielzahl experimenteller Untersuchungen konnte nachgewiesen werden, dass *prosozial motivierte Personen* in sozialen Dilemmata *kooperativeres Verhalten* als egoistisch oder

kompetitiv motivierte Personen zeigen.⁶⁴ Weitere Untersuchungen bestätigen die externe Validität der Hypothese für unterschiedliche alltägliche Dilemmasituationen.⁶⁵ Kuhlman und Marshello (1975a) zeigen jedoch gleichzeitig, dass prosozial motivierte Personen nicht bereit sind, sich ausnutzen zu lassen. Dementsprechend weisen Joireman, van Lange, Kuhlman, van Vugt und Shelley (1997) als auch van Lange, van Vugt, Meertens und Ruiters (1998) nach, dass prosozial motivierte Personen vor allem dann kooperatives Verhalten zeigen, wenn sie sich durch ein hohes Vertrauen auszeichnen.

Des Weiteren scheinen soziale Motive nicht nur das eigene Verhalten zu beeinflussen, sondern auch die eigene *Erwartung* bezüglich des Verhaltens der Interaktionspartner (vgl. Abbildung 10). Dabei nehmen Personen im Sinne eines *False-Consensus-Effektes* (Marks & Miller, 1987; Ross, Greene & House, 1977) an, dass ihre eigene Haltung von der Mehrzahl der Personen geteilt wird.⁶⁶ Dieser Effekt wird durch eine tendenziell bestätigende Informationssuche (Camac, 1992; van Kleef & de Dreu, 2002) unterstützt und tritt insbesondere bei kompetitiv und verstärkt auch bei egoistisch motivierten Personen auf („*triangle hypothesis*“).⁶⁷ Dies lässt sich im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung dahingehend erklären, dass selbst prosozial motivierte Personen bei einer Interaktion mit egoistisch und kompetitiv motivierten Personen verstärkt die Kooperation verweigern, um nicht ausgebeutet zu werden („*behavioral assimilation*“ Cain, 1998; de Cremer & van Lange, 2001; Kelley & Stahelski, 1970a; van Lange, 1999, 1992a). Aufgrund dieses Effektes sind egoistisch als auch kompetitiv motivierte Personen im Ergebnis von einer relativ homogenen Verteilung sozialer Motive überzeugt, während prosozial motivierte Personen von einer heterogeneren Verteilung ausgehen (van Lange & de Dreu, 2002). Prosozial motivierte Personen ermutigen die Beteiligten durch kooperative Züge in der Anfangsphase zu einer Zusammenarbeit. Insofern dieses Angebot durch kooperative Züge reziprok beantwortet wird, weiten sie die Kooperation aus. Im entgegengesetzten Fall verweigern sie eine weitere Kooperation, um nicht einseitig ausge-

⁶⁴ Cain, 1998; de Cremer, 2000; de Cremer & van Lange, 2001; de Dreu & McCusker, 1997; Deutsch, 1960, 1958; Houston, Kinnie, Lupo, Terry & Ho, 2000; Kramer, McClintock & Messick, 1986; Kuhlman & Marshello, 1975a; Liebrand, 1984; Liebrand, Wilke, Vogel & Wolters, 1986; Loomis, Samuelson & Sell, 1995; McClintock & Liebrand, 1988; Parks, 1994; Parks, Sanna & Posey, 2003; Perugini & Gallucci, 2001; Roch & Samuelson, 1997; van Dijk, Sonnemans & van Winden, 2002; van Lange & Liebrand, 1991b, 1989; hinsichtlich mangelnder Befunde vgl. van Assen & Snijders, 2004

⁶⁵ Bem & Lord, 1979; Cameron, Brown & Chapman, 1998; McClintock & Allison, 1989; van Vugt, 1997; van Vugt, Meertens & van Lange, 1995; van Vugt, van Lange & Meertens, 1996

⁶⁶ Dawes, McTavish & Shaklee, 1977; Iedema & Poppe, 1999, 1995, 1994a; Kuhlman, Brown & Teta, 1992; Kuhlman & Wimberley, 1976; Liebrand, 1984; Messé & Sivacek, 1979; van Kleef & de Dreu, 2002; Yamagishi & Sato, 1986

⁶⁷ Iedema & Poppe, 1999, 1995, 1994a; Kelley & Stahelski, 1970a, 1970b; Kuhlman & Wimberley, 1976; Maki & McClintock, 1983; McClintock & Liebrand, 1988; Miller & Holmes, 1975; Misra & Kalro, 1979; Schlenker & Goldman, 1978; van Lange, 1992a

nutzt zu werden (Kuhlman & Marshello, 1975a; Parks & Rumble, 2001; Schlenker & Goldman, 1978; van Lange, 1999, 1992a). Die Tendenz zur Reziprozität in sozialen Dilemmata dürfte sowohl kooperative als auch nicht-kooperative Verhaltensweisen verstärken.

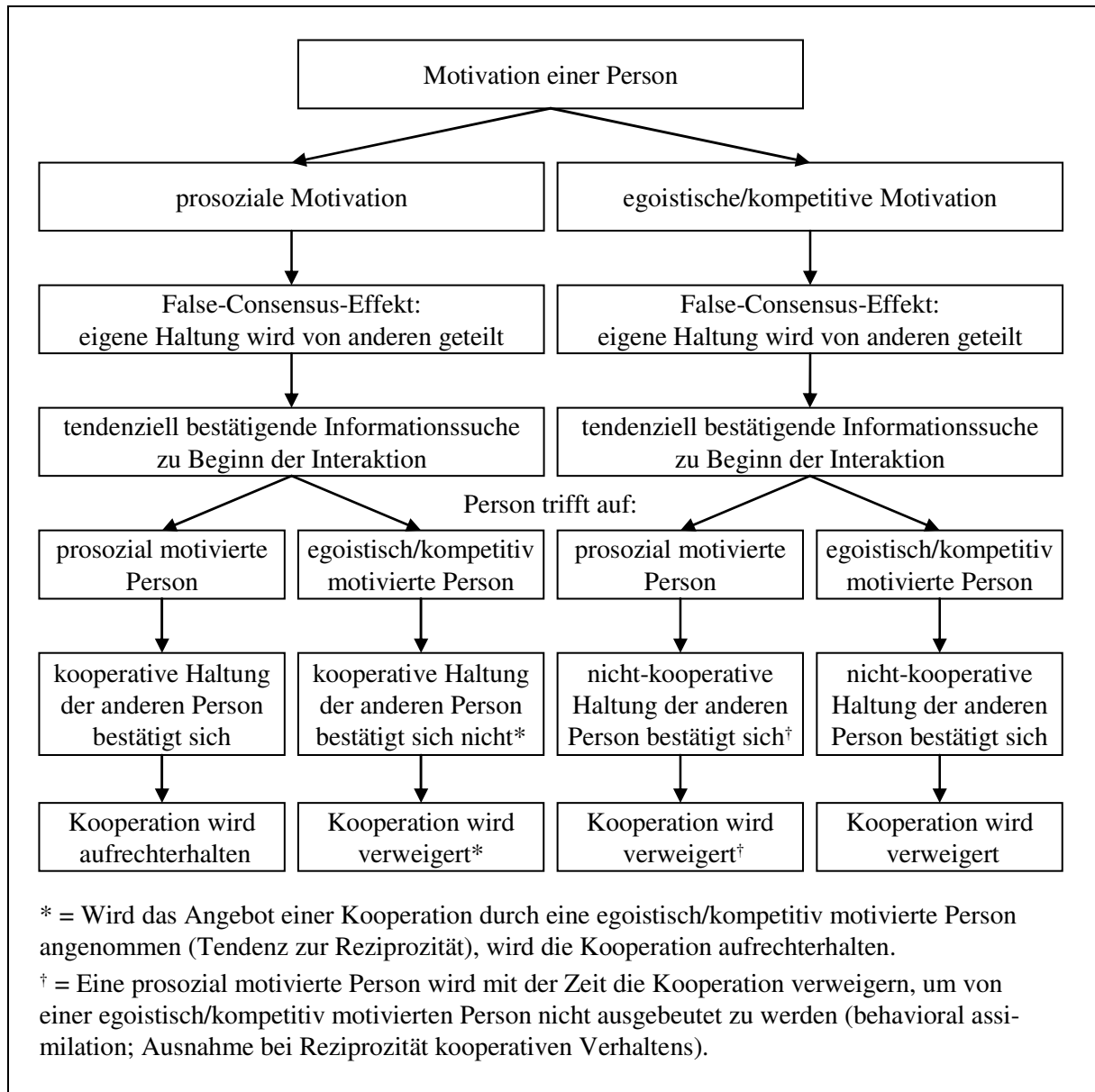


Abbildung 10: Wirkung sozialer Motive auf Verhaltenserwartungen und Verhalten (eigene Darstellung)

Neben Auswirkungen der sozialen Motive auf gezeigtes Verhalten und Verhaltenserwartungen konzentrieren sich mehrere Untersuchungen auf die Auswirkungen sozialer Motive auf die *Wahrnehmung und Bewertung* kooperativen (egoistischen) Verhaltens. Prosozial motivierte Personen erachten dabei kooperatives (egoistisches) Verhalten als rational (irrational), während egoistisch motivierte Personen kooperatives (egoistisches) Verhalten als irrational (rational) einschätzen („*goal prescribes rationality principle*“; Joireman, Kuhlman, van Lan-

ge, Doi & Shelley, 2003; Utz, Ouwerkerk & van Lange, 2004; van Lange & Liebrand, 1991a). Neben dieser entgegengesetzten Bewertung innerhalb der Dimension „Rationalität“ nutzen prosozial und egoistisch motivierte Personen darüber hinaus jeweils unterschiedliche Dimensionen, um kooperatives (egoistisches) Verhalten einzuschätzen (Utz, Ouwerkerk & van Lange, 2004). Prosozial motivierte Personen bewerten kooperatives (egoistisches) Verhalten vor allem als ehrlich, fair und moralisch korrekt (unehrlich, unfair und unmoralisch), wohingegen egoistisch motivierte Personen in kooperativem (egoistischem) Verhalten vor allem ein Zeichen von Schwäche (Stärke) sehen.⁶⁸ Entsprechend der Einstufung des Verhaltens je nach individueller Orientierung auf unterschiedlichen Dimensionen wird dieses Phänomen als „*Might-versus-Morality-Effekt*“ bezeichnet (Liebrand, Jansen, Rijken & Suhre, 1986; Smeesters, Warlop, van Avermaet, Corneille & Yzerbyt, 2003; van Lange, 1992b).

Abgeleitet aus den Überlegungen zur sozialen Dilemmasituation dürften die Teammitglieder in prosozial (egoistisch) motivierten Teams eine Zusammenarbeit anstreben (verweigern) und folglich (nicht) kooperieren. Im Sinne des False-Consensus-Effektes (Marks & Miller, 1987; Ross, Greene & House, 1977) erwarten sie dies zu Beginn auch von ihren Teammitgliedern. In Teams, in denen sich die Teammitglieder durch die gleiche motivationale Orientierung auszeichnen, dürften sich die Erwartungen entsprechend bestätigen. Deutsch (1973, S. 365) folgert, dass „the characteristic processes and effects elicited by a given type of social relationship (cooperative or competitive) tend also to elicit that type of social relationship“. Diesen *selbsterfüllenden Charakter einer Interaktion* unterstützen nach Deutsch (1973) vor allem Wahrnehmungs- und Urteilsverzerrungen, die Bindung an das gezeigte Verhalten und an die mit dem jeweiligen Verhalten verbundenen Verhaltensergebnisse. Zusammenfassend wird auch für den virtuellen Kontext angenommen, dass in prosozialen Teams die wahrgenommene Kooperation höher ausgeprägt ist als in egoistischen Teams. Für den wahrgenommenen Wettbewerb wird eine gegensätzliche Tendenz gefolgert.

Hypothese 1.1 (Unterschiedshypothese): In prosozial motivierten virtuellen Teams ist die wahrgenommene Kooperation höher und der wahrgenommene Wettbewerb geringer ausgeprägt als in egoistisch motivierten virtuellen Teams.

2.5.2 Intragruppenkonflikte

Da im Rahmen von Verhandlungen vermehrt Konflikte zu erwarten sind (vgl. Bazerman & Chugh, 2006), dürften Intragruppenkonflikte eine wesentliche Prozessgröße bei Verhandlungen

⁶⁸ vgl. Beggan, Messick & Allison, 1988; de Bruin & van Lange, 1999b; Kuhlman, Brown & Teta, 1992; Liebrand, Jansen, Rijken & Suhre, 1986; Misra & Kalro, 1979; Samuelson, 1993; Sattler & Kerr, 1991; van Lange & Kuhlman, 1994, 1990; van Lange & Liebrand, 1989; van Lange, Liebrand & Kuhlman, 1990

gen in virtuellen Teams darstellen. In den letzten Jahren ist auf dem Gebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie das Bestreben erkennbar, sich dem bislang unterrepräsentierten Gebiet der Intragruppenkonflikte zuzuwenden und ihre Auswirkungen auf die Leistung, die Zufriedenheit und das individuelle Wohlbefinden zu untersuchen (de Dreu & Weingart, 2003a).

Nach der *Begriffsbestimmung* (Kapitel 2.5.2.1) wird die Konfliktforschung bezüglich *virtueller Teams* thematisiert (Kapitel 2.5.2.2), um anschließend die *Bedeutung* von Intragruppenkonflikten zu untersuchen (Kapitel 2.5.2.3). Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob Intragruppenkonflikte positive oder negative Auswirkungen auf die Leistung und Zufriedenheit der Teammitglieder haben. Da diese Frage für Intragruppenkonflikte als eindimensionales Konstrukt nicht eindeutig beantwortet werden kann, wird ein mehrdimensionales Modell bestehend aus *Beziehungs-* (Kapitel 2.5.2.4), *Aufgaben-* (Kapitel 2.5.2.5) und *Prozesskonflikten* (Kapitel 2.5.2.6) hinzugezogen. Für virtuelle Arbeitsgruppen finden sich diesbezüglich kaum Untersuchungen. Deutlich überraschender ist jedoch, dass für Verhandlungen in Arbeitsgruppen unter diesem Gesichtspunkt bislang weder im virtuellen noch im traditionellen Kontext Untersuchungen existieren. Im Rahmen des mehrdimensionalen Ansatzes (Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikte) stellt sich jedoch in Kapitel 2.5.2.7 die Frage, ob sich die einzelnen Typen in virtuellen Gruppen tatsächlich voneinander unterscheiden bzw. als verschieden wahrgenommen werden. Abschließend wird in Kapitel 2.5.2.8 untersucht, welche *Bedingungen* insbesondere in virtuellen Teams das Wahrnehmen von Differenzen und somit das Auftreten von Intragruppenkonflikten fördern. Für Verhandlungsaufgaben in virtuellen Teams wird die motivationale Orientierung als eine wichtige Ursache für Intragruppenkonflikte identifiziert. Basierend auf den bisherigen Ausführungen bietet Abbildung 11 einen Überblick über das Kapitel 2.5.2.

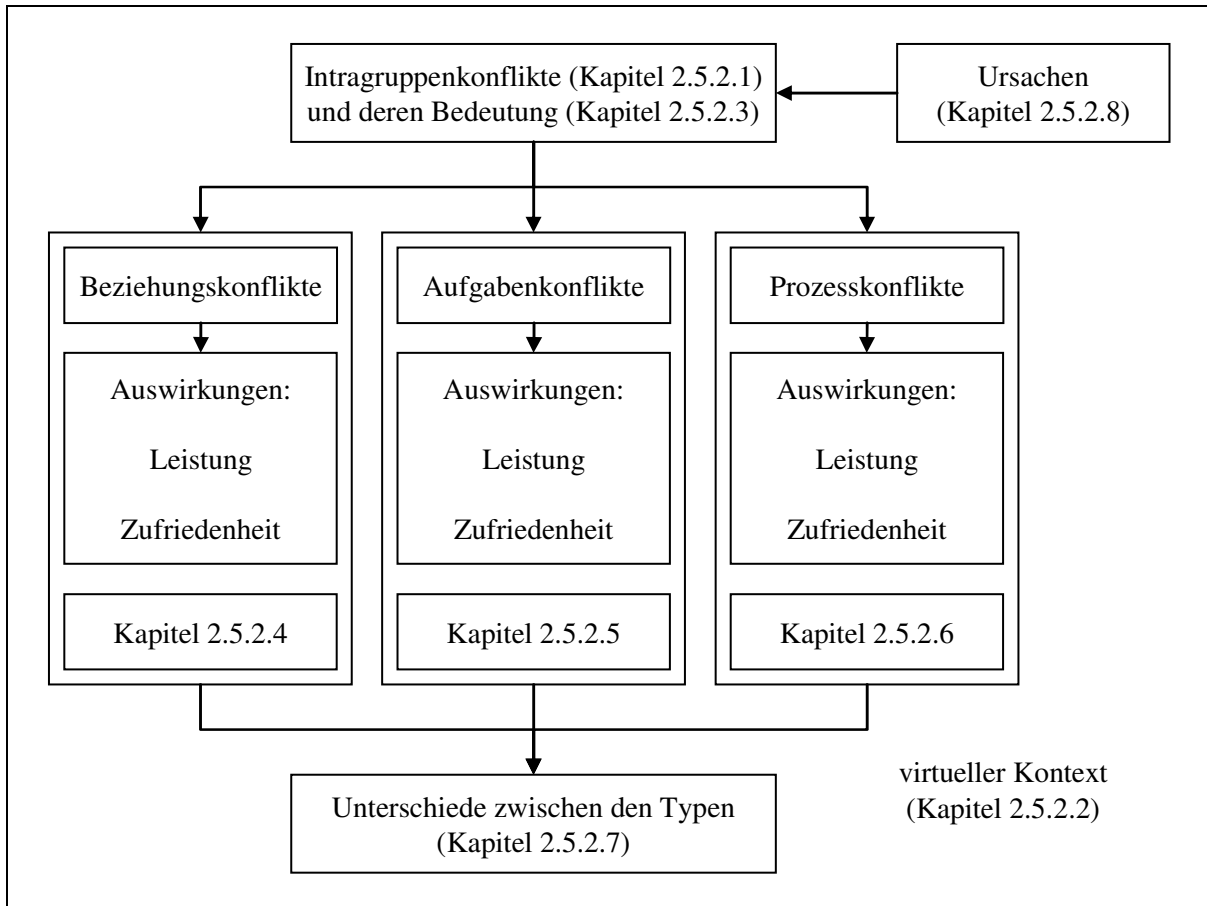


Abbildung 11: Übersicht über das Kapitel „Intragruppenkonflikte“ (eigene Darstellung)

2.5.2.1 Begriff

Mangelnde Einigkeit besteht in der Literatur hinsichtlich einer präzisen Definition zwischenmenschlicher Konflikte in Gruppen. Allein für den Oberbegriff „*zwischenmenschlicher Konflikt*“ existiert eine Vielzahl von Definitionen, die je nach Sichtweise und Zielsetzung variieren.⁶⁹ So stellt bereits Pondy (1967) fest, dass das Wort „Konflikt“ in der Literatur genutzt wird, um die Voraussetzungen für das gezeigte Konfliktverhalten, die emotionalen oder kognitiven Zustände von Individuen oder die Typen von Konfliktverhaltensweisen zu beschreiben. Obgleich sich die Definitionen unterscheiden, lassen sich wesentliche Merkmale herausarbeiten, die *Intragruppenkonflikte* charakterisieren.

Zur Auslösung eines Intragruppenkonflikts müssen die Gruppenmitglieder untereinander Differenzen wahrnehmen bzw. erleben (Garcia-Prieto, Bellard & Schneider, 2003; Linstead, Gosling, Fulop, Greene & Richards, 2004; Pruitt & Kim, 2004; Rahim, 2002; Regnet,

⁶⁹ vgl. Fink, 1968; Glasl, 2004; Hartwick & Barki, 2002; Kolodej, Voutsinas, Jiménez & Kallus, 2005; Mack & Snyder, 1957; Pruitt & Kim, 2004; Schmidt & Kochan, 1972; Thomas, 1992a, 1976; Wall & Callister, 1995

2001).⁷⁰ Blickle und Solga (2006) als auch Glasl (2004) postulieren, dass die Differenzen von mindestens einer Partei und nicht notwendigerweise von allen beteiligten Parteien wahrgenommen werden müssen. Zentraler Bestandteil vieler Definitionen zwischenmenschlicher Konflikte ist darüber hinaus die Interaktion zwischen Individuen (Folger, Poole & Stutman, 2005; Mack & Snyder, 1957; Putnam & Folger, 1988). Im Ergebnis lassen sich Intragruppenkonflikte als Interaktionsprozesse definieren, die zwischen Teammitgliedern auftreten und wahrgenommenen Differenzen bzw. Unvereinbarkeiten zwischen den Teammitgliedern entspringen (vgl. Blickle & Solga, 2006; de Dreu & Beersma, 2005; Glasl, 2004; Rahim, 2002; Thomas, 1992a).⁷¹ Die aus den Differenzen resultierende Interaktion muss darüber hinaus als eine Beeinträchtigung eigener Gedanken, Gefühle, Intentionen, Ziele, Interessen, Bedürfnisse oder Werte erlebt (Berkel, 2003; Blickle & Solga, 2006; Glasl, 2004; Hartwick & Barki, 2002; Jameson, 1999; Pruitt & Kim, 2004) und der Grund für diese den anderen Gruppenmitgliedern zugeschrieben werden (Glasl, 2004).

2.5.2.2 Konflikte in virtuellen Teams

Ein Großteil der Konfliktforschung im virtuellen Bereich konzentriert sich auf feindselige, ungehemmte und potentiell verletzende Angriffe („*Flaming*“; Alonzo & Aiken, 2004; Davis, Farnham & Jensen, 2002; Smolensky, Carmody & Halcomb, 1990; Wallace, 1999). Mehrere Untersuchungen bestätigen die Vermutung, dass sich normverletzende und antisoziale Verhaltensmuster vor allem im virtuellen Bereich zeigen.⁷² Der virtuelle Kontext scheint das Auftreten solcher Verhaltensweisen durch die geringere soziale Präsenz (Fulk & Collins-Jarvis, 2001), den Verlust sozialer Hinweisreize (Carnevale & Probst, 1997a; Friedman & Currall, 2003; Kiesler & Sproull, 1992; Lea & Spears, 1991; Sproull & Kiesler, 1991) und der damit einhergehenden Anonymität (Easterbrook, Beck, Goodlet, Plowman, Sharples & Wood, 1992;

⁷⁰ Die Differenzen müssen keinesfalls objektiv vorhanden sein. Entscheidend ist, dass die Differenzen bzw. Unvereinbarkeiten von mindestens einer Partei wahrgenommen werden (Glasl, 2004; Levine & Thompson, 1996; Pruitt & Kim, 2004).

⁷¹ Generell können sich Konflikte auf Personen-, Gruppen-, Organisationen- oder Nationen beziehen und somit auf unterschiedlichen Ebenen auftreten (Frank & Frey, 2002; Riggio, 2000). Eine weitere Differenzierung ist möglich, da die Konflikte innerhalb von (intra-) oder zwischen (inter-) Einheiten auftreten können (Frank & Frey, 2002). Die Definition des Begriffs „Intragruppenkonflikt“ beschränkt den Untersuchungsgegenstand auf interpersonelle Konflikte innerhalb einer Gruppe. Konflikte, die innerhalb einer Person existieren, werden im Folgenden nicht näher betrachtet (hinsichtlich intrapersoneller Konflikte vgl. z.B. Beck & Schwarz, 2000; O'Connor, de Dreu, Schroth, Barry, Lituchy & Bazerman, 2002; Regnet, 2001). Ausgegrenzt werden darüber hinaus Konflikte, die zwischen Gruppen oder anderen sozialen Systemen auftreten (hinsichtlich Intergruppenkonflikte vgl. z.B. Beck & Fisch, 2003; Brett & Rognes, 1986; Kramer, 2004; Putnam & Poole, 1987; Richter, Scully & West, 2005; Ybarra & Ramón, 2004; hinsichtlich interorganisationaler Konflikte vgl. z.B. Assael, 1969; Mohr & Spekman, 1994; Putnam & Poole, 1987).

⁷² Kiesler, Siegel & McGuire, 1988; Kiesler & Sproull, 1992; Kiesler, Zubrow, Moses & Geller, 1985; Sproull & Kiesler, 1991b; vgl. auch Crott, Kayser & Lamm, 1980

Rogers & Ketchen, 1979), Depersonalisierung und Deindividualisierung (Spears & Lea, 1992) zu unterstützen.

Fraglich bleibt, ob sich die Ergebnisse aus der oftmals allgemeinen computervermittelten Kommunikation im Internet auf die im organisationalen Kontext eingebetteten virtuellen Arbeitsgruppen übertragen lassen. Mehrere Untersuchungen kommen jedoch zu dem Ergebnis, dass solche Kommunikationsmuster im Vergleich zu traditionellen auch verstärkt in virtuellen Arbeitsgruppen zu beobachten sind.⁷³ Darüber hinaus zeigen mehrere Untersuchungen, dass es virtuellen Teams bei Entscheidungsfindungsaufgaben schwerer fällt, sich auf ein gemeinsames Ergebnis zu einigen.⁷⁴ Es bleibt jedoch oftmals unberücksichtigt, dass virtuelle Teams aufgrund der technischen Gegebenheiten deutlich mehr Zeit für die Kommunikation benötigen (Hollingshead & McGrath, 1995; Walther, 1992). Insgesamt zeigen Studien, dass virtuelle Teams eine mit traditionellen Teams vergleichbare Entwicklungsstufe erreichen können, wenn den Teammitgliedern genügend Zeit als Ausgleich für die verzögerte Kommunikation eingeräumt wird (Bordia, DiFonzo & Chang, 1999; Walther, 1995, 1993; Walther, Anderson & Park, 1994; Walther & Burgoon, 1992). Entfällt der Zeitdruck als Stressor, dürfte auch unerwünschtes Verhalten seltener gezeigt werden. Darüber hinaus konzentrieren sich die Teammitglieder in virtuellen Teams verstärkt auf die Aufgabenlösung und richten ihre Aufmerksamkeit weniger auf die Beziehungsebene (Hiltz, Johnson & Turoff, 1986). Einerseits kann dies zu einer mangelnden Feinfühligkeit in der sozioemotionalen Kommunikation führen. Andererseits scheint dies mit einem generellen Absinken positiver als auch *negativer sozioemotionaler Reaktionen* einher zu gehen.⁷⁵ Im Ergebnis lassen sich oftmals keine Unterschiede in Bezug auf negative, ungehemmte Ausdrucksweisen zwischen traditionellen und virtuellen Teams nachweisen (Coleman, Paternite & Sherman, 1999; Hiltz, Turoff & Johnson, 1989; Rasters, Vissers & Dankbaar, 2002; vgl. auch Qureshi, Liu & Vogel, 2006).

Des Weiteren ist fraglich, inwieweit negative, ungehemmte Ausdrucksweisen tatsächlich das gesamte *Konfliktspektrum* abdecken. So entsprechen Interaktionsprozesse, die zwischen Teammitgliedern auftreten und wahrgenommenen Differenzen bzw. Unvereinbarkeiten zwischen den Teammitgliedern entspringen (Intragruppenkonflikte; vgl. Kapitel 2.5.2.1), nicht zwangsläufig feindseligen, normverletzenden und antisozialen Verhaltensmustern. Negative,

⁷³ Castellá, Abad, Alonso & Silla, 2000; Dubrovsky, Kiesler & Sethna, 1991; Hollingshead & McGrath, 1995; McLeod, 2000; Siegel, Dubrovsky, Kiesler & McGuire, 1986; Weisband, 1992

⁷⁴ z.B. Dubrovsky, Kiesler & Sethna, 1991; Hiltz, Johnson & Turoff, 1986; McGuire, Kiesler & Siegel, 1987; Siegel, Dubrovsky, Kiesler & McGuire, 1986

⁷⁵ Hiltz, Johnson & Turoff, 1986; Kahai & Cooper, 1999; Mallen, Day & Green, 2003; Reid, Malinek, Stott & Evans, 1996; Sasaki & Ohbuchi, 1999; Sauer, Schramme & Rüttinger, 2000

ungehemmte Ausdrucksweisen stellen lediglich eine mögliche Ausprägung zwischenmenschlichen Konfliktverhaltens dar.

Berücksichtigend, dass feindselige, ungehemmte und potentiell verletzende Angriffe lediglich einen Ausschnitt von Konflikten in virtuellen Teams darstellen, finden sich erst wenige Untersuchungen, die allgemein Konflikte in virtuellen Teams thematisieren. Einige dieser Untersuchungen weisen ein höheres Konfliktniveau für virtuelle Teams im Vergleich zu traditionellen Teams nach (z.B. de Guinea, Webster & Staples, 2005; Valacich, Sarker, Pratt & Groomer, 2002; vgl. auch Topi, Valacich & Rao, 2002). Andere Untersuchungen können dies hingegen nicht oder nur teilweise bestätigen (z.B. Mortensen & Hinds, 2001; O'Connor, Gruenfeld & McGrath, 1993; Straus, 1997). Steht virtuellen Teams ausreichend Zeit zur Verfügung, findet sich im Vergleich zu traditionellen Teams oftmals ein relativ ähnliches Konfliktniveau (Hobman, Bordia, Irmer & Chang, 2002). Letztlich beschränkt sich die Forschung in erster Linie auf den Vergleich der Konfliktausprägung zwischen traditionellen und virtuellen Teams und kommt hierbei zu recht heterogenen Ergebnissen. Zu den tatsächlichen Bedingungen von Konflikten in virtuellen Teams fehlen jedoch Untersuchungen (vgl. Kapitel 2.5.2.8).

2.5.2.3 Bedeutung von Intragruppenkonflikten

Auf die Bedeutung von Konflikten im organisationalen Kontext weisen bereits Thomas und Schmidt (1976) hin, indem sie zeigen, dass Manager 20 % ihrer Zeit zwischenmenschlichen Konflikten widmen. Hinsichtlich der Auswirkungen von Konflikten lassen sich sowohl *positive* als auch *negative Effekte* finden. Im ersten Teil dieses Kapitels werden negative Effekte dargestellt, die die positiven Effekte, die im zweiten Teil erörtert werden, schnell überkompensieren können (Wall & Nolan, 1986). Die inkonsistenten Befunde der Auswirkungen interpersoneller Konflikte führen im dritten Teil zu der Überlegung, dass sich Intragruppenkonflikte in unterschiedliche Facetten mit jeweils spezifischen Implikationen aufgliedern lassen und demnach nicht als homogenes, sondern als *heterogenes Konstrukt* zu betrachten sind (Amason, 1998, 1996; Amason & Schweiger, 1997, 1994; Jehn, 1997a, 1997b; Jehn & Manix, 2001). Abbildung 12 stellt Intragruppenkonflikte sowohl als ein- als auch mehrdimensionales Konstrukt bestehend aus Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikten dar.

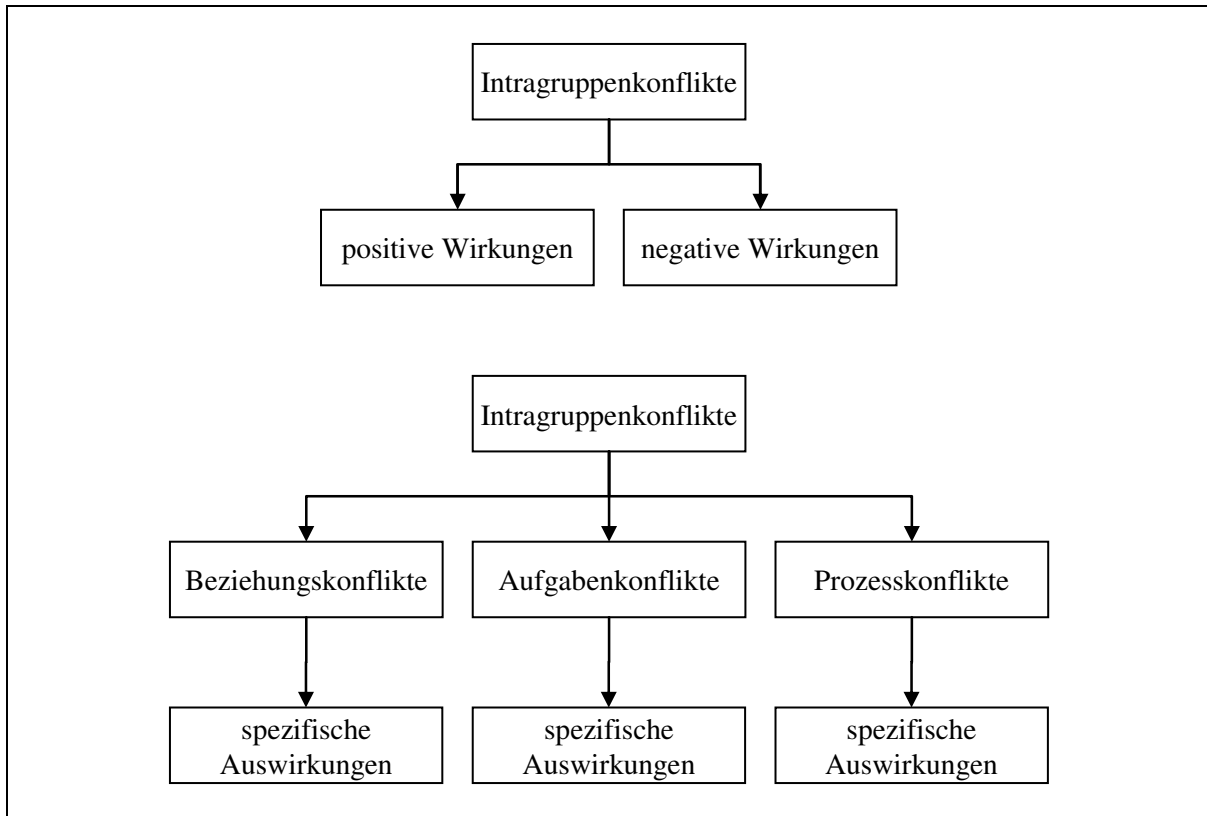


Abbildung 12: Intragruppenkonflikte als ein- sowie mehrdimensionales Konstrukt (eigene Darstellung)

Ein hoher Anteil organisationspsychologischer Untersuchungen zwischenmenschlicher Konflikte konzentriert sich auf deren *negative Auswirkungen* (Jehn & Bendersky, 2003). Entsprechend wird für Intragruppenkonflikte oftmals angenommen, dass sie die Zufriedenheit im Team reduzieren und die Teammitglieder davon abhalten, ihre Aufgaben zu erfüllen und infolgedessen die Leistungserbringung behindern (de Dreu & Weingart, 2003a; Jehn & Bendersky, 2003). So finden sich bereits in den ersten zentralen Untersuchungen interpersoneller Konflikte in Gruppen negative Auswirkungen.⁷⁶ Auch theoretische Abhandlungen postulieren vor dem Hintergrund zwischenmenschlicher Konflikte in Organisationen eine Vielzahl negativer Konsequenzen (Brown, 1983; Deutsch, 1969; Hackman & Morris, 1975; Pondy, 1992, 1967; Wall & Callister, 1995). In mehreren Reviews wird nahezu übereinstimmend geschlossen, dass Konflikte allgegenwärtig sind, wenn Menschen in Organisationen interagieren und in der Lage sind, ein reibungsloses und einwandfreies Funktionieren von Organisationen zu behindern (Greenhalgh, 1987; Pondy, 1992, 1967; Roloff, 1987; Roloff & Soule, 2002; Thomas, 1992a, 1976; Wall & Callister, 1995).

⁷⁶ Bower, 1965; Evan, 1965; Gladstein, 1984; Guetzkow & Gyr, 1954; Mintzberg, Raisinhanani & Théorêt, 1976; Saavedra, Earley & van Dyne, 1993; Wall & Nolan, 1987, 1986

Im Ergebnis verstärken solche Schlussfolgerungen die Tendenz, interpersonelle Konflikte in der wissenschaftlichen und insbesondere in der praxisorientierten Literatur als störendes Problem zu betrachten (z.B. Haeske, 2003; Höher & Höher, 2002; Jeong, 1999; Jiranek & Edmüller, 2003; Klein, 2002; Mnookin & Ross, 1995; Thomann, 1998). Die weitverbreitete negative Einstellung gegenüber Konflikten dürfte wiederum den Versuch einer Konfliktvermeidung bzw. -unterdrückung verstärken (Beck & Schwarz, 2000; de Dreu, 1997; Hendel, Fish & Galon, 2005; O'Connor, Gruenfeld & McGrath, 1993; Regnet, 2001) und im Falle einer Konfrontation mit einem interpersonellen Konflikt die Schwierigkeit beinhalten, nicht negative sondern positive Aspekte eines Konfliktes in den Vordergrund treten zu lassen (de Dreu & Weingart, 2003b; Dijkstra, van Dierendonck & Evers, 2005). Solche negativen Framingeffekte könnten ein Grund dafür sein, dass Konflikte oftmals nicht konstruktiv gelöst werden, da positive Konfliktpotentiale unerkannt bleiben. Dabei spielt der (richtige) Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten im organisationalen Kontext eine bedeutende Rolle.

Kurzfristig betrachtet dürften zwischenmenschliche Konflikte in Organisationen keine negativen Auswirkungen auf das *generelle* Wohlbefinden und die Gesundheit des einzelnen haben. Insofern Konflikte jedoch nicht gelöst werden und über einen längeren Zeitraum auftreten, können sie den physischen als auch psychischen Gesundheitszustand einer Person negativ beeinflussen (Danna & Griffin, 1999; de Dreu & Beersma, 2005; de Dreu, van Dierendonck & Dijkstra, 2004). Sowohl Spector, Chen und O'Connell (2000) als auch Spector und Jex (1998) können einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen interpersonellen Konflikten in der Arbeit und Angst sowie Frustration nachweisen. Dijkstra, van Dierendonck und Evers (2005) als auch Giebels und Janssen (2005) zeigen, dass zwischenmenschliche Konflikte in der Arbeit das Stresserleben fördern und auf diesem Wege das Wohlbefinden reduzieren. Einen positiven Zusammenhang zwischen interpersonellen Konflikten in der Arbeit und der emotionalen Erschöpfung bzw. dem Burnout belegen weitere Untersuchungen.⁷⁷ Darüber hinaus bestehen signifikant positive Zusammenhänge zwischen interpersonellen Konflikten und somatischen Beschwerden (Frone, 2000; Hillhouse & Adler, 1997; Shirom & Mayer, 1993; Spector, Chen & O'Connell, 2000; Spector & Jex, 1998). Im Ergebnis bewerten Adolph (2000), Dijkstra, van Dierendonck und Evers (2005), Jex und Beehr (1991) als auch Thomas, Bliese und Jex (2005) zwischenmenschliche Konflikte im organisationalen Kontext

⁷⁷ Brondolo, Masheb, Stores et al., 1998; Giebels & Janssen, 2005; Leiter, 1991; Rainey, 1999; Richardsen, Burke & Leiter, 1992; Taylor, Daniel, Leith & Burke, 1990; van Dierendonck, Schaufeli & Sixma, 1994

als einen wesentlichen Stressor. Mehrere Untersuchungen bestätigen, dass sich unter allen Stressoren zwischenmenschliche Konflikte als besonders bedeutsam erweisen.⁷⁸

Im Gegensatz zu den bisherigen Ausführungen lassen jedoch bereits die ersten empirischen Studien auf dem Gebiet erkennen, dass ein geringer bis moderater Intragruppenkonflikt die Gruppenentwicklung, die in der Gruppe ablaufenden Prozesse und die Leistung des Teams *positiv* beeinflussen kann.⁷⁹ Ein Nutzen ist vor allem dahingehend zu sehen, dass die einzelnen Teammitglieder – insofern sie mit unterschiedlichen Meinungen konfrontiert werden – auf unterschiedliche Perspektiven aufmerksam gemacht werden und die dadurch gewonnenen Erkenntnisse vorteilhaft in den Lösungsprozess integrieren können (Amason, Thompson, Hochwarter & Harrison, 1995; Mitroff, 1982; Putnam, 1986; Tjosvold, 1997, 1991, 1985, 1982a). Konflikte erschweren darüber hinaus voreilige und undurchdachte Entscheidungen (Pruitt & Kim, 2004; Smith, Petersen, Johnson & Johnson, 1986). All dies kann zu einem Absinken negativer „Groupthinkeffekte“⁸⁰ und einem Anstieg qualitativ hochwertiger, kreativer und innovativer Gruppenlösungen führen (Amason & Schweiger, 1997; de Dreu, 2002; de Dreu & West, 2001; Levine, Resnick & Higgins, 1993; van Dyne & Saavedra, 1996). Treten keine Konflikte auf, kann dies dazu führen, dass vorhandene Ineffizienzen innerhalb des Teams nicht erkannt werden (de Dreu & Weingart, 2003a; Luthans, Rubach & Marsnik, 1995; Tompkins, 1995). Der Status quo wird mit dem Ergebnis beibehalten, dass eine verbesserte Anpassung an gegebene Rahmenbedingungen oder eine notwendige Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen nicht erfolgen kann (Berkel, 2003; Pruitt & Kim, 2004; Putnam, 1997; Regnet, 2001; Rüttinger & Sauer, 2000). Konflikte hingegen weisen auf Probleme hin, verhindern Stagnation und ermöglichen den oftmals notwendigen, anpassungsbedingten Wandel in der Gruppe (Beck & Schwarz, 2000; Deutsch, 2003). Auf diese Weise fördern sie langfristig den Bestand der Gruppe und die Zufriedenheit innerhalb des Teams (Beck & Schwarz, 2000; Coser, 1956; Pruitt & Kim, 2004). Konflikte zwischen Gruppen können die Kooperation und den Zusammenhalt innerhalb der beteiligten Gruppen erhöhen.⁸¹ Cohen

⁷⁸ Bolger, DeLongis, Kessler & Schilling, 1989; Keenan & Newton, 1985; Parkes, 1986; vgl. auch Lepore, 1992; Prosser, Johnson, Kuipers, Szmukler, Bebbington & Thornicroft, 1997; Smith & Sulsky, 1995

⁷⁹ Deutsch, 1973, 1969; Hall & Williams, 1966; Hoffman, Harburg & Maier, 1962; Hoffman & Maier, 1961; Pelz, 1967; Pelz & Andrews, 1966; Torrance, 1957, Walton, 1969; Walton & McKersie, 1965

⁸⁰ Die von Janis (1982, 1972) vorgeschlagene „Groupthink“-Theorie besagt, dass bei einem Entscheidungsproblem innerhalb einer Gruppe die Gefahr besteht, eine Einstimmigkeit anzustreben. Diese untergräbt die Motivation, sich intensiv und ergebnisoffen mit dem Entscheidungsproblem auseinander zu setzen, woraus mangelhafte Entscheidungen resultieren können.

⁸¹ Bornstein & Ben-Yossef, 1994; Bornstein & Erev, 1997, 1994; Lehnert, 2006; Sherif, Harvey, White, Hood & Sherif, 1961; van Tuijl, 2002; Worchel, Andreoli & Folger, 1977

(1984) wiederum zeigt, dass sich durch widersprechende Ziele ausgelöste Konflikte positiv auf die Entscheidungsfindung auswirken können.

Resümierend lassen sich im Zusammenhang mit Konflikten *positive* und *negative Effekte* finden. Die positiven Effekte können von den negativen Konsequenzen jedoch schnell überkompensiert werden (Wall & Nolan, 1986). Dies dürfte zu einer mangelnden Wahrnehmung positiver Effekte führen und die negative Sichtweise eines Konfliktes verstärken (Pruitt & Kim, 2004).

Die inkonsistenten Befunde der Auswirkungen interpersoneller Konflikte führen zu der Überlegung, dass sich Intragruppenkonflikte in unterschiedliche Facetten mit jeweils spezifischen Implikationen aufgliedern lassen und demnach nicht als homogenes, sondern als *heterogenes Konstrukt* zu betrachten sind (Amason, 1998, 1996; Amason & Schweiger, 1997, 1994; Jehn, 1997a, 1997b; Jehn & Mannix, 2001). Die innerhalb eines Teams ablaufenden Prozesse lassen sich entweder einem sozioemotionalen oder einem aufgabenbezogenen Faktor zuordnen (Bales, 1999, 1955). Dieser Überlegung folgend betreffen Intragruppenkonflikte entweder die sozialen *Beziehungen* zwischen den Teammitgliedern oder die durch das Team zu lösende *Aufgabe* (Amason & Schweiger, 1997; de Dreu & Weingart, 2003a; Jehn, 1997b). Zwar weisen schon Guetzkow und Gyr (1954) auf eine solche Zweiteilung in Aufgaben- und Beziehungskonflikte hin, bezüglich der Auswirkungen postulieren sie jedoch die gleichen negativen Konsequenzen. Erst Coser (1956), Evan (1965), Pelz und Andrews (1966), Renwick (1975) als auch Torrance (1957) beginnen, hinsichtlich der Auswirkungen zu differenzieren. Neben der Zweiteilung in Aufgaben- und Beziehungskonflikte lässt sich darüber hinaus eine dritte Konfliktdimension vom Aufgabenkonflikt ableiten. Konflikte können sich nicht nur auf die eigentliche Aufgabe, sondern auch auf den *Prozess* der Aufgabenlösung und somit auf das Vorgehen bei der Aufgabenerfüllung beziehen (de Dreu & Weingart, 2003b; Jehn & Bendersky, 2003). Mehrere Untersuchungen bestätigen ein zweidimensionales Konstrukt bestehend aus Aufgaben- und Beziehungskonflikten.⁸² Ein dreidimensionales Konstrukt bestehend aus Aufgaben-, Beziehungs- und Prozesskonflikten lässt sich in Arbeitsgruppen ebenfalls empirisch nachweisen (Jehn, 1997a; Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Shah & Jehn, 1993).⁸³

⁸² Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; de Dreu, 2006; Guetzkow & Gyr, 1954; Jehn, 1995, 1994; Jiang, 2006; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Pelled, Xin & Weiss, 2001; Simons & Peterson, 2000; Tidd, McIntyre & Friedman, 2004; Wall & Nolan, 1986

⁸³ Hinsichtlich der Systematisierung des Konfliktgegenstandes dominiert im deutschen Sprachraum die Unterteilung von Rüttinger und Sauer (2000). Im Gegensatz zum hier dargestellten dreidimensionalen Ansatz (Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikte) postulieren Rüttinger und Sauer (2000) ein vierdimensionales Konstrukt. Sie unterscheiden zwischen Bewertungs-, Beurteilungs-, Verteilungs- und Beziehungskonflikten. Schätzen

Eine wichtige Grundlage für einen mehrdimensionalen Ansatz bildet das Argument, dass sich Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikte in unterschiedlicher Art und Weise auf die Gruppenleistung und die Zufriedenheit auswirken (Amason & Schweiger, 1997, 1994; Jehn, 1997a, 1997b, 1994; Pelled, 1996a; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999). Im Mittelpunkt vieler Untersuchungen stehen demnach die *Auswirkungen der einzelnen Konflikttypen* auf die *Leistung* und *Zufriedenheit* der Gruppenmitglieder (de Dreu & Weingart, 2003a; Jehn & Bendersky, 2003). Im Folgenden werden die einzelnen Konflikttypen definiert, ihr Auftreten in virtuellen Teams thematisiert und deren Auswirkungen untersucht (vgl. Abbildung 11, Seite 52).

2.5.2.4 Beziehungskonflikte

Beziehungskonflikte erwachsen aus der Wahrnehmung interpersoneller Unvereinbarkeiten zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern (Jehn, 1995, 1994; Jehn & Bendersky, 2003). Sie können sich auf Persönlichkeitseigenschaften, Einstellungen, Präferenzen oder Verhaltensweisen beziehen und stehen in keinem Zusammenhang mit der zu erfüllenden Aufgabe (de Dreu & van Vianen, 2001). Daher werden sie auch als unsachliche Konflikte bezeichnet (Coser, 1956; Mack & Snyder, 1957). Beziehungskonflikte konzentrieren sich auf die Wahrnehmung der anderen Person und offenbaren sich über interpersonelle Spannungen, Anfeindungen und Reibereien (Jehn, 1997b, 1995). Sie sind verbunden mit Verdächtigungen, Misstrauen, Frustration und Verärgerung (Jehn, 1997b; Jehn & Mannix, 2001; Pelled, 1996a, 1996b). Aufgrund des oftmals emotionalen Schwerpunktes wird dieser Konflikttypus auch als affektiver oder emotionaler Konflikt bezeichnet (Amason, 1996; Amason & Schweiger, 1994; Guetzkow & Gyr, 1954; Jehn, 1994, 1997b; Pelled, 1996a, 1996b; Rentsch & Zelno, 2003). Diese Bezeichnung ist streng genommen jedoch irreführend, da Beziehungskonflikte nicht notwendigerweise emotional geführt werden müssen und aufgabenbezogene Konflikte wiederum emotionale Komponenten aufweisen können (Jehn, 1997a; Pinkley, 1990). Im Falle eines Beziehungskonfliktes dürften die Emotionen jedoch als intensiver erlebt werden (Jehn & Mannix, 2001; Sessa, 1996) und die Ursache des Auftretens von Emotionen weniger der Aufgabe als vielmehr den Beteiligten zugeschrieben werden (Eruzun, 2004; Jehn, 1997a).

Im Vergleich zwischen traditionellen und *virtuellen Teams* finden Griffith, Mannix und Neale (2003), Mortensen und Hinds (2001) als auch Straus (1997) keine Unterschiede in der

die Parteien die Valenz eines Zieles unterschiedlich ein, liegt ein Bewertungskonflikt vor. Die Parteien haben somit unterschiedliche Zielvorstellungen. Verfolgen die Parteien zwar ein gemeinsames Ziel, sind sich zugleich aber uneins, wie dieses Ziel am besten erreicht werden kann, liegt ein Beurteilungskonflikt vor. Verteilungskonflikte thematisieren Streitigkeiten um knappe materielle oder immaterielle Ressourcen. Diese drei Konflikttypen stehen in engem Zusammenhang mit Aufgaben- und Prozesskonflikten. Beziehungskonflikte finden sich in beiden Typologien wieder.

Ausprägung der Beziehungskonflikte. Hobman, Bordia, Irmer und Chang (2002) stellen zwar zu Projektbeginn höhere Beziehungskonflikte in virtuellen Teams fest, im weiteren Zeitablauf finden sie jedoch keine Unterschiede. Auch dies spricht dafür, dass virtuelle Teams eine ähnliche Entwicklungsstufe wie traditionelle Teams erreichen, wenn ihnen genügend Zeit eingeräumt wird (Bordia, DiFonzo & Chang, 1999; Walther, 1995, 1993; Walther, Anderson & Park, 1994; Walther & Burgoon, 1992). Miranda und Bostrom (1994) zeigen, dass computerunterstützte Teams („Group Support Systems“) sogar geringere Beziehungskonflikte aufweisen als traditionelle Teams. Brown (2000) bestätigt den Befund von Miranda und Bostrom (1994) für allgemeine virtuelle Teams ohne weitere Unterstützungssysteme (vgl. auch Chidambaram & Carte, 2005; für höhere Beziehungskonflikte in virtuellen Teams vgl. Hinds & Mortensen, 2005).

Eine Vielzahl bisheriger Untersuchungen zeigen, dass sich Beziehungskonflikte negativ auf die individuelle als auch die gruppenspezifische *Leistung* auswirken.⁸⁴ Beziehungskonflikte schränken dabei vor allem die Kreativität der Teammitglieder ein (Janssen, van de Vliert & Veenstra, 1999; Wall & Nolan, 1987, 1986). Allerdings finden sich auch Untersuchungen, in denen keine signifikant negativen Korrelationen zwischen Beziehungskonflikten und der Leistung nachgewiesen werden können⁸⁵. Eindeutig bestätigen lässt sich die Vermutung, dass sich Beziehungskonflikte negativ auf die *Zufriedenheit* der Teammitglieder und somit auch negativ auf deren Bereitschaft zur zukünftigen Zusammenarbeit auswirken.⁸⁶ Darüber hinaus beeinflussen Beziehungskonflikte die Konsensbildung innerhalb des Teams, die Akzeptanz der Gruppenentscheidung und die Bindung der Gruppenmitglieder an die Entscheidung negativ (Amason & Sapienza, 1997; Amason & Schweiger, 1994; Guetzkow & Gyr, 1954). Mittels einer Metaanalyse bestätigen de Dreu & Weingart (2003a) die dysfunktionale Wirkung der Beziehungskonflikte und kommen zu dem Schluss, dass diese sowohl negativ mit der Gruppenleistung (-.22) als auch der Zufriedenheit (-.54) korrelieren.

Beziehungskonflikte wirken sich aus mehreren Gründen negativ auf die Leistung und Zufriedenheit aus. Zum einen reduzieren Beziehungskonflikte die Verständigungsbereitschaft (Pelled, 1996a) und umfassen Misstrauen, Anfeindungen, Spannungen und Reibereien zwi-

⁸⁴ Amason, 1996; Chen, 2006; Chenhall, 2004; Evan, 1965; Janssen, van de Vliert & Veenstra, 1999; Jehn, 1997a, 1994; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Mohammed & Angell, 2004; Pelled, 1996b; Rau, 2005; Shah & Jehn, 1993

⁸⁵ Bradford, Stringfellow & Weitz, 2001; de Dreu, 2006; de Dreu & van Vianen, 2001; Jehn, 1995; Passos & Caetano, 2005; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999

⁸⁶ Amason, 1996; Bayazit & Mannix, 2003; Bradford, Stringfellow & Weitz, 2004, 2001; de Dreu & van Vianen, 2001; Duffy, Shaw & Stark, 2000; Guerra, Martínez, Munduate & Medina, 2005; Jehn, 1997a, 1995, 1994; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Medina, Munduate, Dorado, Martínez & Guerra, 2005; Pearson, Ensley & Amason, 2002; Wall & Nolan, 1987; vgl. auch Surra & Longstreth, 1990

schen den Gruppenmitgliedern (Amason & Sapienza, 1997; Jehn, 1994; Murnighan & Conlon, 1991). Der damit verbundene Ärger sowie die entstehenden Irritationen und Frustrationen beschränken die aufgabenbezogenen kognitiven Prozesse der einzelnen Gruppenmitglieder (Baron, 1997, 1991; Jehn, 1995; Pelled, 1996a; Roseman, Wiest & Swartz, 1994; Staw, Sandelands & Dutton, 1981). Beziehungskonflikte behindern die individuelle und gemeinsame Auseinandersetzung der einzelnen Gruppenmitglieder mit der Gruppenaufgabe zudem dahingehend, dass diese ihre Aufmerksamkeit und Energie auf die Beziehungsebene richten und sich nicht länger auf die Aufgabenerfüllung konzentrieren (Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Janssen, van de Vliert & Veenstra, 1999; Jehn, 1997a, 1997b, 1995; Pelled, 1996a; Simons & Peterson, 2000). Insbesondere die damit verbundene Abnahme eines konstruktiven aufgabenbezogenen Informationsaustausches zwischen den Teammitgliedern wirkt sich negativ auf die Leistung aus (Amason & Sapienza, 1997; Wilson, Butler, Cray, Hickson & Mallory, 1986). Zum anderen verstärken Beziehungskonflikte negative Attributionen, antagonistisches Verhalten sowie Vergeltungsmaßnahmen und führen im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung zu einer weiteren Eskalation des Konflikts (Allred, 2000, 1999; Baron, 1997, 1991; Bell, 1974; Gabriel, 1998; Simons & Peterson, 2000). Im Ergebnis sinken die Leistung und Zufriedenheit der Teammitglieder, der Zusammenhalt im Team und die Bindung der Beteiligten an die vom Team getroffenen Entscheidungen (Amason & Sapienza, 1997).

Wenngleich sich bisher keine empirischen Untersuchungen für Verhandlungen in virtuellen Teams finden lassen, dürften sich die Befunde aus traditionellen Teams übertragen lassen. Entsprechend postulieren Hinds und Bailey (2003) für traditionelle und verteilte Teams eine ähnliche Beziehungskonfliktdynamik. Griffith, Mannix und Neale (2003) als auch Mortensen und Hinds (2001) zeigen, dass sich Beziehungskonflikte auch in virtuellen bzw. verteilten Teams negativ auf die Leistung auswirken. Einen Zusammenhang zwischen den Beziehungskonflikten und der Zufriedenheit untersuchen sie jedoch nicht. Darüber hinaus betrachten sie keine Verhandlungssituationen. Entsprechend der theoretischen Überlegungen wird angenommen, dass Beziehungskonflikte (kontrolliert für Aufgaben- und Prozesskonflikte) negativ mit dem Verhandlungsergebnis und der Zufriedenheit im Team korrelieren.

Hypothese 2.1.1 (Zusammenhangshypothese): Zwischen den Beziehungskonflikten und dem Verhandlungsergebnis besteht ein negativer Zusammenhang (kontrolliert für Aufgaben- und Prozesskonflikte).

Hypothese 2.1.2 (Zusammenhangshypothese): Zwischen den Beziehungskonflikten und der Zufriedenheit im Team besteht ein negativer Zusammenhang (kontrolliert für Aufgaben- und Prozesskonflikte).

2.5.2.5 Aufgabenkonflikte

Aufgabenkonflikte entstehen aus der Wahrnehmung einer mangelnden Übereinstimmung zwischen den Gruppenmitgliedern hinsichtlich der zu erfüllenden Aufgabe (Jehn, 1995, 1994; Joiner, 1992; Jehn & Bendersky, 2003). Dabei beziehen sie sich auf die mit dem Aufgabeninhalt verbundenen Fakten, Vorstellungen, Ideen, Sichtweisen und Meinungen der einzelnen Gruppenmitglieder (Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001; Stempfle, 2005). Sie sind gleichbedeutend mit sachlichen (Coser, 1956; Mack & Snyder, 1957), inhaltsreichen (Guetzkow & Gyr, 1954; Katz, 1977; Pelled, 1996a), informationsbezogenen (Levine & Thompson, 1996) oder kognitiven Konflikten (Amason, 1996; Brehmer, 1976; Cosier & Rose, 1977; Jehn, 1997b; Priem & Price, 1991; Shook, Payne & Voges, 2005). Aufgabenkonflikte sind in der Regel mit einer lebhaften und aufgeregten Diskussion verbunden (Jehn & Mannix, 2001). Insofern negative Emotionen auftreten, werden diese weniger auf die Beteiligten als vielmehr auf die Aufgabe attribuiert (Eruzun, 2004; Jehn, 1997a).

Für *virtuelle Teams* wird angenommen, dass sie im Vergleich zu traditionellen Teams deutlich aufgabenorientierter kommunizieren (Harmon, 1998; Hart, Svenning & Ruchinskas, 1995; Jonassen & Kwon, 2001; Kahai & Cooper, 1999; Maruping & Agarwal, 2004). Entsprechend folgern Poole, Holmes und DeSanctis (1991) als auch Zornoza, Ripoll und Peiró (2002), dass sich Konflikte in virtuellen Teams eher auf der Aufgaben- und weniger auf der Beziehungsebene niederschlagen. Hinds und Mortensen (2005), Mortensen und Hinds (2001) als auch Straus (1997) stellen bestätigend fest, dass computervermittelte Teams mehr Aufgabenkonflikte als traditionelle Teams erleben, wohingegen für Beziehungskonflikte ein solcher Unterschied in der Regel nicht nachweisbar ist. Griffith, Mannix und Neale (2003) als auch Hobman, Bordia, Irmer und Chang (2002) können in der Ausprägung der Aufgabenkonflikte hingegen keine Unterschiede feststellen. Ähnlich stellen Valacich und Schwenk (1995b) keine Unterschiede bezüglich der Gesamtzahl der geäußerten kritischen Anmerkungen zwischen traditionellen und virtuellen Teams fest. Miranda und Bostrom (1994) zeigen, dass computerunterstützte Teams („Group Support Systems“) nicht nur geringere Beziehungskonflikte, sondern auch geringere Aufgabenkonflikte aufweisen als traditionelle Teams. Die Untersuchung von Brown (2000) bestätigt den Befund von Miranda und Bostrom (1994) für allgemeine virtuelle Teams ohne weitere Unterstützungssysteme. Die Heterogenität der Ergebnisse lässt den Schluss zu, dass für die Ausprägung der Aufgabenkonflikte nicht (allein) das Medium eine zentrale Rolle spielt. Demgegenüber wird jedoch oftmals angenommen, dass Konflikte in virtuellen Teams generell häufiger auftreten als in traditionellen Teams, da die eingeschränkten Interaktionsmöglichkeiten und der Verlust situativer Hinweisreize zu Missverständnissen

führen können (Armstrong & Cole, 2002; Herrmann, 1991; Hinds & Bailey, 2003; Thompson & Coover, 2006). Weder die Befunde für Beziehungs- noch für Aufgabenkonflikte können diese Vermutung jedoch (eindeutig) bestätigen. Armstrong und Cole (2002) folgern, dass Konflikte in virtuellen Teams länger unerkannt und unadressiert bleiben und dies langfristig zu einer Verschärfung der Konflikte führt. Diese Überlegung könnte die heterogenen Befunde erklären.

Mehrere Untersuchungen zeigen, dass sich im Gegensatz zum Beziehungskonflikt ein moderater Aufgabenkonflikt positiv auf die *Gruppenleistung* auswirken kann.⁸⁷ Vor allem bei komplexen Aufgaben mit hoher Unsicherheit dürften Arbeitsgruppen von einem gewissen Mangel an Übereinstimmung und den damit verbundenen unterschiedlichen Vorstellungen, Ideen, Sichtweisen und Meinungen der einzelnen Gruppenmitglieder hinsichtlich der zu erfüllenden Aufgabe profitieren.⁸⁸ Unter komplexen Aufgaben mit hohem Unsicherheitspotential sind Aufgaben zu verstehen, die keine Standardlösung aufweisen und denen ein Routinebezug bislang fehlt (van de Ven, Delbecq & Koenig, 1976). So scheinen Aufgabenkonflikte bei komplexen Entscheidungsfindungsaufgaben die Entscheidungsqualität zu verbessern.⁸⁹ Aufgabenkonflikte bieten dabei die Möglichkeit eines anregenden Informationsaustausches sowie einer überlegten Auswahl oder gezielten Synthese einzelner, aus dem Konflikt resultierender Sichtweisen und ermöglichen auf diese Weise eine den Einzelperspektiven deutlich überlegene Entscheidungsqualität (Jehn & Mannix, 2001; Menon, Bharadwaj & Howell, 1996; Schweiger & Sandberg, 1989; Tjosvold, Dann & Wong, 1992). Dabei scheinen Aufgabenkonflikte die Gruppenmitglieder zu ermutigen, sich verstärkt der Aufgabe zuzuwenden, die mit der Aufgabe verbundenen Fragestellungen näher zu untersuchen und sich intensiver mit den aufgabenrelevanten Informationen auseinander zu setzen (Amason & Schweiger, 1997, 1994; de Dreu & Weingart, 2003a, 2003b; Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997a, 1997b). Eine solche Auseinandersetzung mit der Aufgabe erfolgt sowohl auf der individuellen (Baron, 1991; de Dreu & de Vries, 1997; Thomas, 1976) als auch auf der gruppenspezifischen Ebene (Fiol, 1994; LePine & van Dyne, 1998).

Auf der *individuellen Ebene* stimulieren Aufgabenkonflikte vor allem das divergente und weniger das konvergente Denken (Nemeth, 1995, 1986; Nemeth, Personnaz, Personnaz &

⁸⁷ Amason, 1996; de Dreu, 2006; Jehn, 1997a, 1995, 1994; Jehn & Mannix, 2001; Jehn & Shah, 1997; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Shah & Jehn, 1993; Torrance, 1957

⁸⁸ Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Bourgeois, 1985; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Hackman, Brousseau & Weiss, 1976; Jehn, 1997a, 1995, 1994; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Pelz & Andrews, 1966

⁸⁹ Amason, 1996; Bantel & Jackson, 1989; Cosier & Rose, 1977; Cosier & Schwenk, 1990; Mitroff, Barabba & Kilmann, 1977; Priem, 1990; Shah & Jehn, 1993

Goncalo, 2004). Aufgabenkonflikte bewegen die einzelnen Gruppenmitglieder dazu, Probleme zu hinterfragen (de Dreu & West, 2001), aus einer neuen Perspektive zu betrachten (Nemeth, 2001, 1995, 1987; Nemeth & Staw, 1989) und besser zu verstehen (Putnam, 1997, 1994; Schwenk, 1990; Tjosvold & Field, 1985). Die intensive Auseinandersetzung kann das Aufdecken bislang unerkannter Einsichten und die Entwicklung kreativer Ideen fördern und auf diese Weise die Gruppe zu hochwertigen und innovativen Leistungen befähigen (de Dreu & West, 2001; Jehn, 1995; Nemeth, 1995, 1987; West, 2006).

Auf der *Gruppenebene* können vorzeitig suboptimale Alternativen gewählt werden, wenn die Gruppenmitglieder hinsichtlich einer Alternative überzeugt sind und keine gegensätzlichen Standpunkte innerhalb der Gruppe vertreten (Choi & Kim, 1999; Janis, 1982, 1972; McCauley, 1998; Turner & Pratkanis, 1997; Turner, Pratkanis, Probasco & Leve, 1992). Aufgabenkonflikte hingegen untergraben einen (ineffektiven) Konsens und begrenzen folglich das Auftreten des „Groupthinkphänomens“ (Jehn & Bendersky, 2003). Entsprechend zeigen Untersuchungen, dass Teams Informationen effektiver austauschen und bessere Entscheidungen treffen, wenn die Präferenzen der Teammitglieder im Vorfeld einer Diskussion voneinander abweichen (Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch, Frey & Schulz-Hardt, 2002; Hightower & Saheed, 1996; Schulz-Hardt, Jochims & Frey, 2002). Analog zeigen mehrere Untersuchungen, dass Teams, die einen kritischen Entscheidungsfindungsprozess durchlaufen („devil’s advocacy“ oder „dialectical inquiry“ vgl. Cosier, 1978; Mason, 1969), bessere Entscheidungen treffen können als Teams, die einem solchen Prozess nicht ausgesetzt sind.⁹⁰ In diesen Fällen wird die Diskussion unterschiedlicher Sichtweisen jedoch durch den Versuchsleiter ausgelöst und durch formale Vorgaben gesteuert. Es ist fraglich, inwieweit Aufgabenkonflikte in diesen Situationen eine eigene Dynamik entwickeln und zur freien Entfaltung kommen.

Aufgabenkonflikte können sich positiv auf die Kreativität und die Entscheidungsqualität einer Arbeitsgruppe auswirken (Amason, 1996; de Dreu, 2006). Ein allgemeingültig *linear-positiver* Zusammenhang – je höher die Aufgabenkonflikte bei komplexen Aufgaben, desto höher die Teamleistung – dürfte jedoch nur selten anzunehmen sein. Entsprechend bildet der Nachweis eindeutig positiver Zusammenhänge zwischen den erlebten Aufgabenkonflikten und der Teamleistung eher die Ausnahme (Jehn, 1994; Jehn & Shah, 1997; Shah & Jehn, 1993). Die Mehrzahl der Untersuchungen weisen mangelnde Signifikanz⁹¹ oder signifikant

⁹⁰ Cosier, Ruble & Aplin, 1978; Lourenco & Glidewell, 1975; Schweiger & Sandberg, 1989; Schweiger, Sandberg & Ragan, 1986; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989; Schwenk & Valacich, 1994

⁹¹ Amason, 1996; Barsade, Ward, Turner & Sonnenfeld, 2000; DeChurch & Marks, 2001; de Dreu & West, 2001; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Ng & van Dyne, 2005; Nibler & Harris, 2003; Passos & Caetano, 2005; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999

negative Korrelationen⁹² nach. Mittels einer Metaanalyse bestätigen de Dreu und Weingart (2003a) einen negativen Zusammenhang zwischen den erlebten Aufgabenkonflikten und der Teamleistung (-.23).

De Dreu und Weingart (2003a) folgern, dass geringe bis moderate Aufgabenkonflikte den Informationsaustausch und die -verarbeitung stimulieren und sich positiv auf die Gruppenleistung auswirken können, während intensiv erlebte Aufgabenkonflikte das kognitive System überlasten und die zielbezogene Informationsverarbeitung behindern. Schon Rahim und Bohna (1979) postulieren eine umgekehrt u-förmige Beziehung zwischen der Konfliktausprägung und der Effektivität.⁹³ Eine umgekehrt u-förmige Beziehung wird jedoch nur in wenigen Untersuchungen bestätigt (de Dreu, 2006; Jehn, 1995; Wall, Galanes & Love, 1987). So weist de Dreu (2006) eine umgekehrt u-förmige Beziehung zwischen Aufgabenkonflikten und der Leistung lediglich für die Innovationsleistung – nicht jedoch für die gesamte Teamleistung – nach. Im Ergebnis zeigt de Dreu (2006), dass für einen Zusammenhang zwischen Aufgabenkonflikten und Leistung entscheidend ist, welcher Indikator für eine Leistungsmessung herangezogen wird. Während Aufgabenkonflikte die generelle Teamleistung negativ beeinflussen, scheint zwischen Aufgabenkonflikten und der Innovation (als eine Komponente der gesamten Teamleistung) ein negativ quadratischer Zusammenhang zu bestehen.

Für Verhandlungen zeigen Carnevale und Probst (1998), dass Personen, die eine kooperative Verhandlung und somit ein geringes bis moderates Konfliktniveau erwarten, eine höhere kognitive Flexibilität und Kreativität aufweisen als Personen, die eine wettbewerbsorientierte Verhandlung und somit ein hohes Konfliktniveau erwarten.

Wenngleich eine Vielzahl von theoretischen Argumenten für eine funktional leistungsbezogene Wirkung von Aufgabenkonflikten spricht, wurde im Rahmen dieses Kapitels bislang gezeigt, dass die empirischen Befunde diese funktionale Sichtweise nur bedingt unterstützen. Die oftmals pauschalisierte Schlussfolgerung, dass sich Aufgabenkonflikte als funktional erweisen (z.B. McShane & von Glinow, 2007a), scheint als generelle Aussage folglich nicht haltbar. Bei relativ hoher Intensität können weiterhin Spannungen zwischen Gruppenmitgliedern erwachsen, wodurch Gefahren für die Konsensfähigkeit und die Zufriedenheit in der Gruppe bestehen (Amason & Schweiger, 1997; Hoffman, 1978; Jehn, 1995).

⁹² Amason & Mooney, 1999; Bradford, Stringfellow & Weitz, 2001; de Dreu, 2006; Janssen, van de Vliert & Veenstra, 1999; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001; Porter & Lilly, 1996

⁹³ vgl. auch Bower, 1965; Brown, 1983; de Dreu, 1997; de Dreu & Beersma, 2005; van de Vliert, 1997a; van de Vliert & de Dreu, 1994; Walton, 1969

Der Grad des *Konsens* einer Gruppenentscheidung ist unabhängig von der Entscheidungsqualität zu betrachten und beeinflusst vor allem die Bindung der Gruppenmitglieder an die Entscheidung und damit die Anstrengung der einzelnen Gruppenmitglieder, eine getroffene Entscheidung zu implementieren (Amason, 1996; Amason & Schweiger, 1997). So zeigen Schweiger, Sandberg und Ragan (1986), dass sich Teams, in denen kritische aufgabenbezogene Anmerkungen dazu führen, dass eine hohe Entscheidungsqualität erzielt wird, durch eine geringere Akzeptanz der Entscheidungen auszeichnen als Teams, die sich durch Konsenssuche auszeichnen, jedoch schlechtere Entscheidungen treffen. Insgesamt bieten Aufgabenkonflikte zwar unter Umständen das Potential, die Entscheidungsqualität zu verbessern, können jedoch gleichzeitig die Bindung an die Entscheidung und damit die Umsetzung der Entscheidung behindern (Amason & Schweiger, 1997; Schwenk & Cosier, 1993).

Aufgabenkonflikte scheinen sich darüber hinaus auf die erlebte *Beziehungsqualität* auszuwirken und (teilweise vermittelt über Beziehungskonflikte) Stress bei den Teammitgliedern auszulösen (de Dreu, van Dierendonck & de Best-Waldhober, 2003; Friedman, Tidd, Currall & Tsai, 2000). Inhaltsbezogene Kritik am Beitrag des einzelnen kann – trotz möglicherweise positiver Leistungswirkung der Kritik – schnell zu Unzufriedenheit und negativen Reaktionen führen (Baron, 1990a; Jehn, 1995; Ross, 1989). Entsprechend weisen Schweiger, Sandberg und Ragan (1986) nach, dass sich Mitglieder von Gruppen, in denen Einigkeit hinsichtlich der Aufgabe besteht, durch eine höhere Zufriedenheit und einen stärkeren Wunsch zum Verbleib in der Gruppe auszeichnen, als Mitglieder von Gruppen, in denen Unstimmigkeiten hinsichtlich der Aufgabe bestehen. Darüber hinaus weisen mehrere Untersuchungen einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen der Intensität der Aufgabenkonflikte und der Zufriedenheit innerhalb des Teams nach.⁹⁴ Mittels einer Metaanalyse bestätigen de Dreu und Weingart (2003a) den negativen Zusammenhang zwischen den erlebten Aufgabenkonflikten und der Zufriedenheit im Team (-.32). Im Ergebnis können Aufgabenkonflikte aufgrund der damit einhergehenden geringeren Zufriedenheit die Bereitschaft der Teammitglieder reduzieren, zukünftig zusammen zu arbeiten (de Dreu, 2006; Schweiger, Sandberg & Ragan, 1986; Schwenk & Cosier, 1993).

Hinsichtlich der Überprüfung der Befunde für virtuelle Teams zeigen Paul, Seetharaman, Samarah und Mykytyn (2005), dass – als Wahlkonflikte bei der Entscheidungsfindung operationalisierte – Aufgabenkonflikte negativ auf die von den Teammitgliedern wahrgenommene Entscheidungsqualität und die Zufriedenheit der Teammitglieder wirken. Objektive Leis-

⁹⁴ Bradford, Stringfellow & Weitz, 2004, 2001; DeChurch & Marks, 2001; Jehn, 1995; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Jehn, Northcraft & Neale, 1999

tungsmaße werden jedoch nicht berücksichtigt. Die virtuellen Teams erfahren darüber hinaus Computerunterstützung im Prozessablauf („Group Support Systems“). Während Hinds und Mortensen (2005) sowie Mortensen und Hinds (2001) zeigen, dass sich Aufgabenkonflikte in verteilten Teams negativ auf die Leistung auswirken, können Griffith, Mannix und Neale (2003) eine negative Wirkung in virtuellen Teams nicht bestätigen. Einen Zusammenhang zwischen Aufgabenkonflikten und der Zufriedenheit untersuchen sie jedoch nicht. Im Rahmen dieser Arbeit wird entsprechend den theoretischen Überlegungen als auch den empirischen Befunden ein negativer Zusammenhang zwischen den Aufgabenkonflikten und dem Verhandlungsergebnis sowie der Zufriedenheit im Team angenommen.

Hypothese 2.2.1 (Zusammenhangshypothese): Zwischen den Aufgabenkonflikten und dem Verhandlungsergebnis besteht ein negativer Zusammenhang (kontrolliert für Beziehungs- und Prozesskonflikte).

Hypothese 2.2.2 (Zusammenhangshypothese): Zwischen den Aufgabenkonflikten und der Zufriedenheit im Team besteht ein negativer Zusammenhang (kontrolliert für Beziehungs- und Prozesskonflikte).

2.5.2.6 Prozesskonflikte

Prozesskonflikte zeichnen sich durch die Wahrnehmung von Gegensätzlichkeiten der einzelnen Teammitglieder hinsichtlich des Vorgehens bei der Aufgabenerfüllung aus (Jehn & Mannix, 2001; Shah & Jehn, 1993). Sie beziehen sich auf Strategien der Aufgabenlösung (Jehn & Chatman, 2000; Shah & Jehn, 1993) und betreffen beispielsweise die Fragen, welche Tätigkeit zu welchem Zeitpunkt angestrebt werden soll, welches Teammitglied welche Tätigkeit übernimmt und welche Verantwortungen damit für die einzelnen Personen verbunden sind (Jehn, 1997a; Jehn & Mannix, 2001; Wittenbaum, Hollingshead, Paulus et al., 2004). Aufgrund ihres vergleichsweise hohen Aufgabenbezugs werden Prozesskonflikte teilweise den Aufgabenkonflikten zugeordnet (Amason, 1996; de Dreu, 2006; de Dreu, Harinck & van Vianen, 1999a, 1999b; Yang & Mossholder, 2004). Als eigenständige Konfliktdimension lassen sich Prozesskonflikte bereits ansatzweise in frühen Ausführungen erkennen (z.B. Pondy, 1967; Shapiro & Rosen, 1994; Wall & Nolan, 1987, 1986). Aufgrund möglicher Unstimmigkeiten bei der Ressourcenverteilung bringen de Dreu und Weingart (2003b) Prozesskonflikte mit Verteilungs-, Ressourcen- oder Interessenkonflikten in Verbindung (vgl. auch Jehn & Mannix, 2001; Kabanoff, 1991, 1985).

Die Koordination in *virtuellen Teams* dürfte sich aufgrund der eingeschränkten Interaktionsmöglichkeit und möglicherweise fehlender Interaktionserfahrung mit der computervermittel-

ten Kommunikation vor allem zu Beginn als schwierig gestalten. Entsprechend stellen Hobman, Bordia, Irmer und Chang (2002) zu Projektbeginn höhere Prozesskonflikte in virtuellen Teams fest. Ebenfalls mittels einer empirischen Untersuchung zeigt Mark (2002), dass virtuelle Teams große Schwierigkeiten haben, sich auf Konventionen für Prozessabläufe zu einigen und diese aufrechtzuerhalten. Im Vergleich zu traditionellen Teams bestätigen Griffith, Mannix und Neale (2003) höhere Prozesskonflikte in virtuellen Teams.

Zu Beginn einer Aufgabe können Prozesskonflikte zur Entwicklung einer optimalen Lösungsstrategie beitragen (Jehn & Bendersky, 2003; Jehn & Mannix, 2001) und im späteren Verlauf dazu führen, eingespielte Abläufe zu hinterfragen und sie neuen Gegebenheiten anzupassen (Hedberg, Nystrom & Starbuck, 1976; Tjosvold, 1997, 1991). Im Ergebnis kann dies zu einem Anstieg der *Teamleistung* führen. Entsprechend weist Jehn (1997a) für ein moderates Niveau von Prozesskonflikten positive Auswirkungen auf die Teamleistung nach. Empirisch betrachtet besteht jedoch oftmals ein negativer Zusammenhang zwischen dem Auftreten von Prozesskonflikten und der Leistung, der *Zufriedenheit* sowie der Bereitschaft, sich weiterhin im Team zu engagieren.⁹⁵ Dies führen Jehn und Bendersky (2003) darauf zurück, dass Prozesskonflikte die Lösungsstrategie und damit unter anderem die Aufgaben- und Ressourcenverteilung an die einzelnen Teammitglieder thematisieren. Hierzu beinhalten Prozesskonflikte eine bewertende Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Teammitglieder und können damit in stärkerem Maße die Teammitglieder (und ihre Rolle im Team) als die Art und Weise der Aufgabenerfüllung betreffen. Positive Auswirkungen eines Prozesskonfliktes können bei einem Anstieg des Konfliktniveaus entsprechend schnell in negative Auswirkungen umschlagen.

Bei Verhandlungen innerhalb eines Teams steht jedoch weniger die Aufgabenverteilung und Aufgabenverantwortung, als vielmehr die Einigung auf eine Verhandlungsstrategie im Mittelpunkt. Da die Verhandlungsstrategie wesentliche Teile des Verhandlungsprozesses und der daraus resultierenden Verhandlungsergebnisse beeinflusst (vgl. Kapitel 2.5.3), sollte sich eine intensive Auseinandersetzung mit der Vorgehensweise positiv auf das Teamergebnis auswirken. So betonen beispielsweise Putnam und Wilson (1989) die Bedeutung unterschiedlicher Vorschläge bezüglich des Verfahrensablaufes für das Erzielen einer hochwertigen Lösung. Treten Prozesskonflikte auf, sind aufgrund der Differenzen zwischen den Teammitgliedern jedoch auch negative Effekte auf die Zufriedenheit zu erwarten.

⁹⁵ Griffith, Mannix & Neale, 2003; Jehn, 1997a; Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Mannix & Jehn, 2004; Passos & Caetano, 2005; Shah & Jehn, 1993

Hypothese 2.3.1 (Zusammenhangshypothese): Zwischen den Prozesskonflikten und dem Verhandlungsergebnis besteht ein positiver Zusammenhang (kontrolliert für Aufgaben- und Beziehungskonflikte).

Hypothese 2.3.2 (Zusammenhangshypothese): Zwischen den Prozesskonflikten und der Zufriedenheit im Team besteht ein negativer Zusammenhang (kontrolliert für Aufgaben- und Beziehungskonflikte).

2.5.2.7 Zusammenhang zwischen den Konflikttypen

Unter Berücksichtigung der bisherigen Hypothesen stellt sich die Frage, ob die beschriebenen Konstrukte sich tatsächlich voneinander unterscheiden bzw. als verschieden wahrgenommen werden. Insbesondere die Annahme einer relativ hohen *Distinktheit* zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten gilt es im Folgenden kritisch zu hinterfragen, da die gleichen Auswirkungen angenommen werden (vgl. Hypothesen 2.1.1, 2.1.2, 2.2.1 und 2.2.2).

Die Beziehung zwischen den *Aufgaben-* und *Beziehungskonflikten* wird bislang erst in wenigen Studien genauer untersucht. Simons und Peterson (2000) stellen über 11 Untersuchungen eine Interkorrelation zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten von .47 fest. De Dreu und Weingart (2003a) ermitteln über eine Metaanalyse eine durchschnittliche Korrelation von .54. Treten Aufgabenkonflikte in einem Team auf, sind demnach auch regelmäßig Beziehungskonflikte zu beobachten. Eine relativ hohe Korrelation zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten würde die Vermutung unterstützen, dass die einzelnen Konflikttypen kein heterogenes, sondern vielmehr ein homogenes Konstrukt darstellen. Entsprechend argumentieren O'Reilly, Williams und Barsade (1998), die eine sehr hohe Korrelation von .88 zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten feststellen, dass sie nicht voneinander unterscheidbar sind. Bereits Torrance (1957) als einer der ersten Forscher, der eine Differenzierung zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten vorschlägt, äußert seine Zweifel, dass die Betroffenen tatsächlich zwischen den beiden Konflikttypen unterscheiden können. Die geringen Unterschiede der Korrelationen zwischen den beiden Konflikttypen und der Leistung in der Metaanalyse von de Dreu und Weingart (2003a) unterstützen die Zweifel an einer mehrdimensionalen Lösung. Auf der anderen Seite lassen die unterschiedlichen Korrelationen zwischen den Konflikttypen und der Zufriedenheit auf heterogene Konstrukte schließen (de Dreu & Weingart, 2003a). Weiterhin bestätigen mehrere Faktorenanalysen die Zweidimensionalität des Konstruktes (Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; de Dreu, 2006; Jehn, 1995, 1994; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Simons & Peterson, 2000). Diese Befunde widersprechen der Überlegung, dass Aufgaben- und Beziehungskonflikte unteilbar verbunden sind

(Janssen, van de Vliert & Veenstra, 1999) bzw. nur die Reflexionen eines zugrunde liegenden Konstruktes darstellen (Williams & O'Reilly, 1998). Kritisch bleibt in diesem Zusammenhang zu bemerken, dass die meisten Untersuchungen auf der von Jehn (1995, 1994) entwickelten Skala beruhen. Im Ergebnis ist bislang nicht auszuschließen, dass psychometrische Eigenschaften des Messinstrumentes für die bisherigen Befunde im Sinne eines Methodenartefaktes verantwortlich sind (de Dreu & Weingart, 2003a). Unter Berücksichtigung der *Prozesskonflikte* finden sich auch hier positive Korrelationen mit Aufgaben- und Beziehungskonflikten (Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Thatcher, Jehn & Zanutto, 2003). Sowohl Faktorenanalysen als auch qualitative Untersuchungen bestätigen jedoch Prozesskonflikte als eigenständigen Faktor (Jackson, Mannix, Peterson & Trochim, 2002; Jehn, 1997a; Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Shah & Jehn, 1993).

Es stellt sich im Folgenden die Frage, wie mögliche Zusammenhänge zwischen Aufgaben-, Prozess- und Beziehungskonflikten zu erklären sind. Generell scheint eine *Entwicklungstendenz* von Aufgaben- und Prozesskonflikten zu Beziehungskonflikten zu existieren (Amason, 1996; Amason & Schweiger, 1997; Bono, Boles, Judge & Lauver, 2002; Falk, 1982; Pelled, 1996a; Simons & Peterson, 2000). Eine entsprechende Entwicklung können Ensley und Pearce (2001), Friedman, Tidd, Currall und Tsai (2000) als auch Medina, Dorado, Munduate, Martinez und Cisneros (2002) in Teams nachweisen. Schon Brehmer (1976) stellt fest, dass ein Mangel an aufgabenbezogener Übereinstimmung zu Beziehungskonflikten führen kann, da die Beteiligten ihre Unstimmigkeiten auf sachlicher Ebene nur selten vollständig rechtfertigen können. Entwickeln sich daraus Misstrauen und Verdächtigungen, können aus kognitiv-aufgabenbezogenen Differenzen emotional-beziehungsgerichtete Konflikte erwachsen. Baron (1984, S. 272) folgert, dass „often, what starts as a rational exchange of opposing views deteriorates into an emotion-laden interchange – one in which strong negative feelings (e.g. anger) are aroused.“

Aufgabenkonflikte dürften vor allem aufgrund von *Missverständnissen* zu Beziehungskonflikten führen (Baron, 1997; Janssen, van de Vliert & Veenstra, 1999; Rentsch & Zelno, 2003; Simons & Peterson, 2000). Gruppenmitglieder sind regelmäßig bemüht, das Verhalten der anderen Gruppenmitglieder zu interpretieren (vgl. Aronson, Wilson & Akert, 2004). Wird ein Aufgaben- oder Prozesskonflikt als persönlicher Angriff, persönliche Kritik, Bedrohung, Zurückweisung oder politische Intrige interpretiert, besteht die Gefahr, dass sich dieser zu einem Beziehungskonflikt entwickelt.⁹⁶ Diese Tendenz dürfte sich über eine entsprechend ausgerich-

⁹⁶ Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; Amason & Schweiger, 1997; Baron, 1989, 1988; Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Janssen, van de Vliert & Veenstra, 1999; Rentsch & Zelno, 2003

tete Informationssuche, -aufnahme und -verarbeitung im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung verstärken (Simons & Peterson, 2000). Pointiert formuliert können Gruppenmitglieder einen Aufgabenkonflikt persönlich nehmen (Rentsch & Zelno, 2003) und mit entsprechenden sozioemotionalen Reaktionen antworten (Amason & Schweiger, 1997; Ensley & Pearce, 2001). Dieser Prozess dürfte insbesondere dann ablaufen, wenn mehrdeutiges Verhalten auftritt und negativen Erwartungen entsprechend als Angriff oder Bedrohung attribuiert werden (Cronin & Bezrukova, 2006). Nimmt eine Person, deren Verhalten als Angriff oder Bedrohung interpretiert wird, das Misstrauen der anderen Seite wahr, dürfte diese wiederum zu reziprokem Misstrauen tendieren (Creed & Miles, 1996; Simons & Peterson, 2000). Williams und O'Reilly (1998) argumentieren, dass den Gruppenmitgliedern eine Unterscheidung zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten insbesondere dann schwer fällt, wenn das Konfliktniveau innerhalb des Teams relativ hoch ist. *Emotionen* scheinen dabei für die generelle Konfliktentwicklung (Arvey, Renz & Watson, 1998; Ashkanasy & Daus, 2002; Bodtker & Jameson, 2001; Gayle & Preiss, 1998; Morris & Keltner, 2000) als auch für die Verbindung von Aufgaben- und Beziehungskonflikten von wesentlicher Bedeutung zu sein (Yang & Mossholder, 2004). Negative Emotionen dürften die negativen Effekte der einzelnen Konflikttypen verstärken (Baron, 1991; Brief & Weiss, 2002; Jehn, 1997a, 1997b; Jehn & Bendersky, 2003). So zeigen Pillutla und Murnighan (1996), dass selbst sehr gute Angebote einer Person schlechter bewertet oder abgelehnt werden, wenn negative Emotionen mit der entsprechenden Person verbunden sind. Es gilt folglich, Voraussetzungen zu finden, unter denen eine Gruppe Unstimmigkeiten toleriert „without becoming emotionally involved“ (Torrance, 1957, S. 318).

Demgegenüber besteht die Möglichkeit, dass ein Beziehungskonflikt auf der Aufgabenebene ausgetragen wird (Janssen, van de Vliert & Veenstra, 1999; Jehn, 1997a, 1995). Aus einem Beziehungskonflikt kann demnach ein Aufgabenkonflikt entwachsen. In diesem Fall liegt jedoch kein echter Aufgabenkonflikt sondern ein *verhüllter Beziehungskonflikt* vor, den die Betroffenen auch regelmäßig als solchen identifizieren können (vgl. Pelled, 1996a; Simons & Peterson, 2000). Während echte Aufgabenkonflikte von Fragestellung zu Fragestellung variieren, erweisen sich als Beziehungskonflikte maskierte Aufgabenkonflikte über unterschiedliche aufgabenbezogene Fragestellungen als stabil (Simons & Peterson, 2000).

Aufgrund der teils eingeschränkten Interaktionsmöglichkeiten (z.B. Verlust nonverbaler Hinweisreize und verzögertes Feedback) und der damit einhergehenden größeren Interpretationsfreiheit bei der computervermittelten Kommunikation besteht insbesondere in *virtuellen Teams* die Gefahr, dass Aufgaben- und Prozesskonflikte als persönliche Angriffe, Kritik, Be-

drohung oder Zurückweisung und somit als Beziehungskonflikte (fehl-)interpretiert werden (Cramton, 2001; Maruping & Agarwal, 2004). Mögliche Fehlinterpretationen des Verhaltens anderer Teammitglieder werden darüber hinaus durch den (teilweisen) Verlust situativer Hinweisreize unterstützt (Cramton, 2002a, 2002b; Panteli & Fineman, 2005). So dürften Mitglieder virtueller Teams verstärkt zur fundamentalen Attributionsverzerrung neigen und die Ursachen für gezeigtes (negatives) Verhalten anderer Teammitglieder nicht in den (ihnen unbekannt) Gegebenheiten der Situation suchen, sondern verstärkt den anderen Gruppenmitgliedern direkt zuschreiben (Cramton, 2002a, 2002b, 2001; Mortensen & Hinds, 2001; Thompson & Nadler, 2002; Walther, 2002; Walther, Boos & Jonas, 2002). Basierend auf den vorherigen Überlegungen wird im Ergebnis ein positiver Zusammenhang zwischen den einzelnen Konflikttypen erwartet.

Hypothese 2.4 (Zusammenhangshypothese): Zwischen Aufgaben-, Prozess- und Beziehungskonflikten besteht ein positiver Zusammenhang.

Eisenhardt und Zbaracki (1992) formulieren das Ziel, Konflikte zu nutzen, ohne deren Kosten tragen zu müssen; das heißt kognitive (*Aufgaben-*)*Konflikte zu stimulieren*, ohne jedoch affektive (*Beziehungs-*)*Konflikte auszulösen*. Eisenhardt (1989) zeigt, dass effektive Teams tatsächlich Meinungsverschiedenheiten austragen und Differenzen nutzen, ohne in Verbitterung zu verfallen. Ähnlich stellen Tjosvold, Dann und Wong (1992) fest, dass effektive Teams ihre unterschiedlichen Sichtweisen und Standpunkte offen diskutieren, ohne ihre kooperative Orientierung zu untergraben. Auch Amason, Thompson, Hochwarter und Harrison (1995) zeigen, dass Mitglieder erfolgreicher Teams in der Lage sind, sich bei mangelnder Übereinstimmung nicht zu Reibereien, Verärgerung und persönlichen Anfeindungen provozieren zu lassen. Jehn und Chatman (2000) weisen nach, dass eine hohe Gruppenleistung zu erwarten ist, wenn intensive Aufgabenkonflikte auftreten, Beziehungskonflikte jedoch unterbleiben oder nur in geringem Maße wahrgenommen werden.

Im Ergebnis scheinen sich Aufgabenkonflikte konstruktiver zu entwickeln, wenn im Team ein hoher Grad an psychologischer Sicherheit vorherrscht (vgl. Edmondson, 1999; Shah, Dirks & Chervany, 2006), Offenheit und Toleranz für verschiedene Sichtweisen und Meinungen als Normen im Team vorhanden sind⁹⁷ und Aufgabenkonflikte *explizit* durch Techniken induziert werden, die Unstimmigkeiten legitimieren und zu einem offenen und toleranten Um-

⁹⁷ Amason & Sapienza, 1997; de Dreu & West, 2001; Jehn, 1997a, 1995; Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001; Tjosvold, 1991, 1985; West & Anderson, 1996

gang mit diesen ermutigen⁹⁸. Nicht zuletzt erleben Teams, die sich durch eine Kommunikation auszeichnen, die Zusammenarbeit in den Mittelpunkt stellt, negative Effekte eines Aufgabenkonfliktes mit geringerer Wahrscheinlichkeit als Teams, die sich durch eine hitzige und provozierende Kommunikation charakterisieren lassen (Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001).

Die reine Stimulation von Aufgabenkonflikten als Interventionsmöglichkeit gegen Groupthink ist aufgrund der Entwicklungstendenz von Aufgaben- zu Beziehungskonflikten als kritisch zu bewerten. Die Untersuchungen von Dooley und Fryxell (1999) sowie Simons und Peterson (2000) weisen darauf hin, dass die Stimulation von Aufgabenkonflikten durch vertrauensbildende Maßnahmen begleitet werden muss, insofern negative Konsequenzen unterbleiben sollen. Dies ist vor allem im Hinblick auf virtuelle Teams von Bedeutung, in denen Vertrauen vergleichsweise brüchig ist (vgl. Hossain & Wigand, 2004; Jarvenpaa, Knoll & Leidner, 1998; Jarvenpaa & Leidner, 1999, 1998). Aus diesem Grund besteht insbesondere in virtuellen Teams die Gefahr der Entwicklungsdynamik von Aufgaben- zu Beziehungskonflikten (Hinds & Bailey, 2003; Mannix, Griffith & Neale, 2002). Die Untersuchung von Griffith, Mannix und Neale (2003) weist darüber hinaus auf die Bedeutung von Vertrauen für das Erkennen bzw. den offenen Umgang mit Konflikten in virtuellen Teams hin.

Metaanalytisch zeigen de Dreu und Weingart (2003a) für traditionelle Teams, dass, auch wenn die Korrelation zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten gering ausfällt und eine Entkopplung gelingt, eine (wenn auch deutlich geringere) negative Korrelation (-.35 für einen hohen Zusammenhang vs. -.10 für einen geringen Zusammenhang) zwischen Aufgabenkonflikten und der Leistung bestehen bleibt. Dies lässt vermuten, dass nur bei einem verhältnismäßig hohen Niveau an Vertrauen, Offenheit und psychologischer Sicherheit die Aufgabenkonflikte ihre positive Auswirkung auf die Teamleistung entfalten (de Dreu & Weingart, 2003a). Die negativen Korrelationen bei de Dreu und Weingart (2003a) zeigen, dass solche Bedingungen selbst in bestehenden traditionellen Arbeitsgruppen nur selten vorhanden sind. Fraglich ist, inwiefern solche Voraussetzungen in virtuellen Teams unter Verhandlungsbedingungen gewährleistet werden. Die vorhergehenden Überlegungen führen auch weiterhin zu der Annahme, dass zwischen den Aufgabenkonflikten und dem Verhandlungsergebnis ein negativer Zusammenhang besteht (vgl. die schon in Kapitel 2.5.2.5 aufgestellte Zusammenhangshypothese 2.2.1).

⁹⁸ Cosier, Ruble & Aplin, 1978; Priem, Harrison & Muir, 1995; Schweiger & Sandberg, 1989; Schweiger, Sandberg & Ragan, 1986; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989; Schwenk, 1998

Hypothese 2.2.1 (Zusammenhangshypothese): Zwischen den Aufgabenkonflikten und dem Verhandlungsergebnis besteht ein negativer Zusammenhang (kontrolliert für Beziehungs- und Prozesskonflikte).

2.5.2.8 Ursachen

Als eine wichtige Ursache für Konflikte wurden wahrgenommene Differenzen genannt (vgl. Kapitel 2.5.2.1). Im Folgenden stellt sich demnach die Frage, was die *Wahrnehmung von Differenzen* und somit das Auftreten von Intragruppenkonflikten in virtuellen Teams fördert. Wenngleich die Befunde keinesfalls eindeutig sind, zeigen eine Vielzahl von Untersuchungen aus der Diversity-Forschung (Dionne, Randel, Jaussi & Chun, 2004; Milliken & Martins, 1996; Thatcher, 1999; Williams & O'Reilly, 1998), dass sich die *Heterogenität der Gruppenmitglieder* in Bezug auf unterschiedliche Merkmale (z.B. demographische Merkmale, Persönlichkeitsdispositionen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Wertvorstellungen, Status und Macht) positiv auf die Stärke der Intragruppenkonflikte auswirken *kann*.⁹⁹ Darüber hinaus besteht die Überlegung, dass Heterogenität zwischen den Gruppenmitgliedern vor allem dann Konflikte auslöst, wenn sich aufgrund der Heterogenität innerhalb des Teams a priori nach außen heterogene, stark polarisierende *Subgruppen* finden lassen, deren *jeweilige* Mitglieder relativ ähnliche Merkmalskombinationen aufweisen („*Faultline-Konflikt-Hypothese*“; Bezrukova, Jehn, Euwema & Kop, 2002; Lau & Murnighan, 1998; Thatcher, Jehn & Zanutto, 2003). Dabei sind auch hier die Befunde keinesfalls eindeutig. Während es Bezrukova und Jehn (2002), Bezrukova, Jehn und Zanutto (2001) als auch Polzer, Crisp, Jarvenpaa und Kim (2003) gelingt, die Faultline-Konflikt-Hypothese (teilweise) nachzuweisen, können Bezrukova, Jehn, Zanutto und Thatcher (2005) als auch Thatcher, Jehn und Zanutto (2003) diese in ihrer allgemeinen Form nicht bestätigen. Cramton und Hinds (2005) betonen die Bedeutung der Faultline-Konflikt-Hypothese für virtuelle Teams, da nicht notwendigerweise alle Mitglieder räumlich getrennt sind, sondern einzelne Mitglieder oftmals an einem gemeinsamen Ort arbeiten und sich dadurch Subgruppen bilden, zwischen denen relativ starke Spannungen entstehen können. Amason und Sapienza (1997) zeigen, dass Intragruppenkonflikte positiv mit der Gruppengröße korrelieren, da Unterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern und dadurch auftretende Unstimmigkeiten mit zunehmender Gruppengröße eher wahrscheinlich werden.

⁹⁹ Bayazit & Mannix, 2003; Barsade, Ward, Turner & Sonnenfeld, 2000; Hobman, Bordia & Gallois, 2003; Jehn, 1994; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Jiang, 2006; Kearney, 2007; Knight, Pearce, Smith et al., 1999; Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001; Pelled, 1996b; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Pelled, Xin & Weiss, 2001; Sands, Stafford & McClelland, 1990

Insgesamt bleibt fraglich, inwieweit objektive Unterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern tatsächlich Konflikte auslösen. Rückblickend auf die Konfliktdefinition müssen die Gruppenmitglieder untereinander Differenzen oder Unvereinbarkeiten *wahrnehmen* bzw. *erleben*, damit entsprechende Interaktionsprozesse ausgelöst werden, die als Intragruppenkonflikte bezeichnet werden (Garcia-Prieto, Bellard & Schneider, 2003; Pruitt & Kim, 2004; Rahim, 2002). Es bleibt fraglich, inwieweit und unter welchen Bedingungen objektiv existierende Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern tatsächlich salient werden und Konflikte auslösen. Die heterogenen Befunde der Diversity- als auch Faultline-Forschung bestätigen diese Zweifel. Dennoch zeigt die Forschung, dass die Heterogenität der Teammitglieder durchaus Intragruppenkonflikte auslösen *kann*. Insofern die Möglichkeiten virtueller Teams tatsächlich genutzt werden (z.B. räumlich verteilte Mitglieder aus unterschiedlichen Funktionsbereichen mit individuellen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten), dürfte das Thema „Diversity“ eine bedeutende Rolle spielen (Kankanhalli, Tan & Wei, 2007; Mannix, Griffith & Neale, 2002). Andererseits ist fraglich, welche Unterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern aufgrund des Verlustes situativer Hinweisreize (vgl. Kapitel 2.1.2) tatsächlich übermittelt und wahrgenommen werden. Entsprechend zeigen mehrere Untersuchungen, dass Diversität keinesfalls zu höheren Konflikten in virtuellen Teams führen muss (Griffith, Mannix & Neale, 2003; Hinds & Mortensen, 2005; Mortensen & Hinds, 2001).

Eine bedeutende Vorbedingung für das Auftreten von Intragruppenkonflikten liegt im *kulturellen Hintergrund* der Gruppenmitglieder. Jiang und Liu (2004) folgern, dass Intragruppenkonflikte vor allem in individualistischen Kulturen (Triandis, 2004, 2000) auftreten, während sie in kollektivistischen Kulturen (Triandis, 2004, 2000) eher vermieden werden.¹⁰⁰ Die Fragestellung, inwieweit unterschiedliche kulturelle, nationale oder ethnische Hintergründe der einzelnen Gruppenmitglieder auf Intragruppenkonflikte wirken, ist wieder im Bereich der Diversity-Forschung anzusiedeln (Appelbaum, Shapiro & Elbaz, 1998). Vor allem für global arbeitende virtuelle Teams dürfte dieser Punkt von Bedeutung sein (vgl. Brett, 2001; Joshi, Labianca & Caligiuri, 2002; Shin, 2005). Trotz inkonsistenter Befunde werden für kulturelle Unterschiede verstärkende Wirkungen auf Intragruppenkonflikte angenommen.¹⁰¹

Ein anderer und im Rahmen dieser Arbeit verfolgter Ansatz stellt die *wahrgenommene Interdependenzstruktur* zwischen den Gruppenmitgliedern in den Mittelpunkt der Betrachtung.

¹⁰⁰ Während für Intragruppenkonflikte angenommen wird, dass sie häufiger in individualistischen Kulturen auftreten, dürften Intergruppenkonflikte bzw. Konflikte gegenüber Mitglieder anderer Gruppen verstärkt in kollektivistischen Kulturen zu beobachten sein (vgl. Kapitel 2.4.3; Triandis, 2000).

¹⁰¹ vgl. Ayub & Jehn, 2006; Damian & Zowghi, 2003; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Pelled, 1996b; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Ravlin, Thomas & Ilsev, 2000; Triandis, 2000

Diese dürfte einen wesentlichen Teil der Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern bestimmen (Alper, Tjosvold & Law, 1998; Deutsch, 2003, 1973; Johnson, 2003; Tjosvold, 1998). Die Gruppenmitglieder erleben eine kooperative Zielstruktur, wenn sie die Ziele im Team als in positiver Weise miteinander verbunden wahrnehmen. In diesem Fall sind die Gruppenmitglieder davon überzeugt, dass die Zielerreichung eines Gruppenmitglieds die Zielerreichung der anderen fördert. Eine kompetitive Zielstruktur wird angenommen, wenn die Gruppenmitglieder davon überzeugt sind, dass die Ziele der Beteiligten negativ korreliert sind. Die Gruppenmitglieder gehen davon aus, dass die Zielerreichung des einzelnen Gruppenmitgliedes die Zielerreichung der anderen verhindert. Nehmen die Gruppenmitglieder hingegen an, dass ihre Ziele weder positiv noch negativ miteinander korreliert sind, liegt mangelnde Interdependenz vor.

Die Kooperations- und Wettbewerbstheorie von Deutsch (2000, 1973, 1953, 1949; Tjosvold, 1998; Vanderslice, 1995) erlaubt Vorhersagen, welche Interaktionsprozesse ausgelöst und welche Ergebnisse erzielt werden. Insofern eine kooperative Zielstruktur wahrgenommen wird, sollten sich konstruktive Interaktionsprozesse mit vorteilhaften Effekten ergeben. Die Gruppenmitglieder arbeiten konstruktiv zusammen, um ihre Ziele zu erreichen. Destruktive Interaktionsprozesse mit negativen Effekten werden hingegen ausgelöst, wenn eine kompetitive Beziehung wahrgenommen wird. Aufgrund der angenommenen negativen Interdependenz sind die Gruppenmitglieder bemüht, eigene Ziele zu erreichen, indem die Bestrebungen der anderen Gruppenmitglieder aktiv verhindert werden. Im Falle der Wahrnehmung fehlender Interdependenz werden die Bestrebungen der anderen Gruppenmitglieder als irrelevant für das eigene Ergebnis betrachtet. Hieraus ergibt sich eine Situation, die durch Desinteresse und Gleichgültigkeit charakterisiert ist und in der die Gruppenmitglieder unabhängig voneinander ihre Ziele verfolgen (Alper, Tjosvold & Law, 1998). Entsprechend der Theorie von Deutsch (2000, 1973, 1953, 1949) dürfte die Konfliktintensität zwischen den Gruppenmitgliedern vor allem dann ansteigen, wenn die Teammitglieder eine wettbewerbsorientierte Zielbeziehung wahrnehmen (vgl. auch Dirks & Parks, 2003; Tjosvold, 1985).¹⁰² Chatman, Polzer, Barsade und Neale (1998) zeigen beispielsweise, dass interpersonelle Konflikte insbesondere bei einer auf Individualismus ausgerichteten Organisationskultur erwartet werden. Ist die Organisa-

¹⁰² Das bedeutet keinesfalls, dass Intragruppenkonflikte nicht auch entstehen können, wenn eine kooperative Zielbeziehung innerhalb der Gruppe wahrgenommen wird. Verglichen mit der Wahrnehmung einer wettbewerbsorientierten Zielbeziehung werden die Konflikte allerdings eine deutlich geringere Intensität erreichen und seltener in eine destruktive Richtung verlaufen (Deutsch, 2003; Tjosvold, 1998, 1997, 1989, 1985; Tjosvold & Tjosvold, 1994). Damit dürfte auch deutlich werden, dass sich die Konstrukte „Wettbewerb“ und „Konflikt“ voneinander unterscheiden (vgl. auch Deutsch, 2003; Fink, 1968; Mack & Snyder, 1957; Schmidt & Kochan, 1972; Tjosvold, 1998). Entsprechend ist der „Wettbewerb“ in diesem Zusammenhang eher als Voraussetzung für die „Konfliktausprägung“ (als Folge) zu betrachten.

tionskultur verstärkt auf Kollektivismus ausgerichtet, erwarten die Beteiligten deutlich weniger interpersonelle Konflikte. O'Connor, Gruenfeld und McGrath (1993) zeigen, dass der Aufgabentyp über die Interdependenzstruktur die Konfliktintensität beeinflusst. Aufgaben, die Zusammenarbeit oder Kooperation betonen, erzeugen weniger Konflikte als Aufgaben, die sich durch gemischte Motive (vgl. Kapitel 2.4.1) charakterisieren lassen.

Berücksichtigend, dass sich viele soziale Situationen durch *gemischte Motive* auszeichnen, in der sowohl kooperative als auch wettbewerbsbezogene Anreize bestehen, ist vor allem die von den Beteiligten wahrgenommene Interdependenzstruktur für den weiteren Interaktionsverlauf entscheidend (Deutsch, 2003, 1990; Grzelak, 1990; Tjosvold, 1997). Entsprechend den Ausführungen in Kapitel 2.4.2 dürften prosozial motivierte Teammitglieder in Situationen, die sich durch gemischte Motive auszeichnen, eher eine kooperative Zielstruktur wahrnehmen. Aufgrund des damit verbundenen, konstruktiven Interaktionsprozesses dürfte die Konfliktintensität in prosozial motivierten virtuellen Teams geringer ausfallen als in egoistisch motivierten virtuellen Teams.

Hypothese 1.2 (Unterschiedshypothese): Die motivationale Orientierung wirkt auf die Intensität der Intragruppenkonflikte in dem Sinne, dass in virtuellen Teams bestehend aus egoistisch motivierten Teammitgliedern stärkere Beziehungs- (Hypothese 1.2.1), Aufgaben- (Hypothese 1.2.2) und Prozesskonflikte (Hypothese 1.2.3) auftreten als in virtuellen Teams, bestehend aus prosozial motivierten Mitgliedern.

2.5.3 Konfliktmanagement

Die *motivationale Orientierung* spielt in Verhandlungen eine wichtige Rolle. Sie beeinflusst den *Umgang* mit den einer Verhandlung zugrunde liegenden Konflikten und wirkt damit indirekt auf die *Ergebnisgrößen* (de Dreu, Weingart & Kwon, 2000; Olekalns, Smith & Kibby, 1996; Weingart, Brett & Olekalns, 2005). Entsprechend dürften die Verhandlungsergebnisse *weniger* durch die auftretenden Konflikte (Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikte) als *vielmehr* durch den Umgang mit ihnen (Konfliktmanagement) beeinflusst werden. Aufbauend auf diesen Überlegungen werden im Folgenden die Fragen untersucht, in welcher Art und Weise die motivationale Orientierung den Umgang mit den einer Verhandlung zugrunde liegenden Konflikten beeinflusst und welche Auswirkungen auf das Verhandlungsergebnis und die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder zu erwarten sind.

Zunächst grenzt Kapitel 2.5.3.1 die relevanten Begriffe „*Konfliktmanagementstil*“ und „*Konfliktmanagementstrategie*“ voneinander ab. Sowohl *Dual-Concern-Modelle* (Kapitel 2.5.3.2) als auch die *soziale Motivforschung* (Kapitel 2.5.3.3) thematisieren die Ursachen als

auch Auswirkungen unterschiedlicher Konfliktmanagementstrategien. Trotz ähnlicher Grundannahmen und Schlussfolgerungen entwickelten sich beide Forschungsrichtungen relativ unabhängig voneinander. Obgleich sie auch im Rahmen dieser Arbeit getrennt dargestellt werden, sind Verbindungen zu ziehen. Da sich beide Forschungsrichtungen bislang auf traditionelle Face-to-Face-Teams konzentrieren, werden die relevanten Hypothesen zunächst allgemeingültig abgeleitet. Auf die Unterschiede zwischen traditionellen und virtuellen Teams hinsichtlich des Konfliktmanagements geht Kapitel 2.5.3.4 ein. Basierend auf den einleitenden Worten bietet Abbildung 13 einen Überblick über das Kapitel 2.5.3.

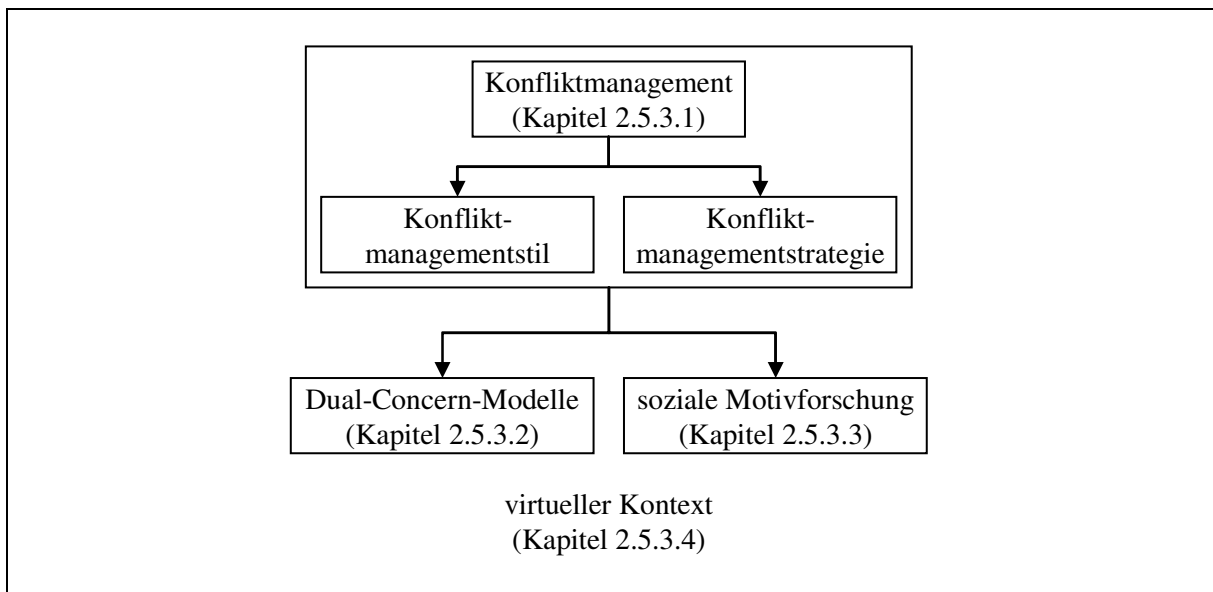


Abbildung 13: Übersicht über das Kapitel „Konfliktmanagement“ (eigene Darstellung)

2.5.3.1 Begriff

Konfliktmanagementstile und *-strategien* umfassen Klassen von Verhaltensweisen, die eine Person im Falle der Konfrontation mit einem Konflikt einsetzen kann und die den Verlauf des Konfliktes beeinflussen (vgl. Ayoko, Härtel & Callan, 2002; DeChurch & Marks, 2001; Deutsch, 1973; Weider-Hatfield & Hatfield, 1995). Sie führen dazu, dass die mit einer Verhandlung verbundenen Konflikte in ihrer Intensität verstärkt, beibehalten, reduziert oder gelöst werden (Brown, 1983; de Dreu & Weingart, 2003b; Friedman, Tidd, Currall & Tsai, 2000).¹⁰³ Grundsätzlich existieren unzählige Möglichkeiten, einen Konflikt zu führen (de

¹⁰³ Hinsichtlich des Umgangs mit einem Konflikt sind zwei Richtungen erkennbar (Robbins, 1978; Rubin, 1989). Der erste Ansatz konzentriert sich auf das Lösen von Konflikten (conflict resolution), welchen eine *dysfunktionale* Wirkung unterstellt wird (z.B. Copeland & Wida, 1996; Darr, 1999; Druckman, Broome & Korper, 1988; Kahneman & Tversky, 1995; Messick, 1995). Der zweite und im Folgenden näher betrachtete Forschungsansatz beschränkt sich nicht allein auf das Vermeiden, Reduzieren oder Beenden von Konflikten, sondern betrachtet

Dreu & Beersma, 2005). Die Konfliktforschung bietet jedoch mehrere Modelle, mögliche Verhaltensweisen zu systematisieren und ihre jeweilige Anwendung vorherzusagen (z.B. Blake & Mouton, 1970, 1964; Pruitt & Kim, 2004; Putnam & Poole, 1987; Rahim, 2001a, 2001b; Thomas, 1992a, 1992b, 1976). Wenngleich sich die Begriffsbezeichnungen innerhalb einzelner Theorien unterscheiden, weisen sie eine ähnliche Struktur auf und bestehen zumeist aus vier- oder fünf Konfliktmanagementstilen bzw. -strategien (Farmer & Roth, 1998; Sorenson, Morse & Savage, 1999).

Im Folgenden wird zwischen den Begriffen „Konfliktmanagementstil“ und „-strategie“ unterschieden. Während ein Konfliktmanagementstil eher als *generelle* Orientierung einer Person betrachtet wird, liegt der Schwerpunkt einer Konfliktmanagementstrategie stärker auf einer *situationspezifischen* Orientierung (vgl. Conrad, 1991; Folger, Poole & Stutman, 2005).

In den frühen Konfliktmanagementmodellen wird angenommen, dass die Art und Weise, einen Konflikt zu führen (Konfliktmanagement), wesentlich durch Persönlichkeitsmerkmale beeinflusst wird (Blake & Mouton, 1970, 1964; Filley, 1975; Hall, 1969; Rahim, 1983a; Thomas & Kilmann, 1974). Die Bezeichnung „*Konfliktmanagementstil*“ betont diesbezüglich die relativ stabile Orientierung einer Person gegenüber unterschiedlichen Konfliktsituationen und ist über konsistentes und kohärentes Verhalten dieser Person in verschiedenen Situationen zu beobachten (Folger, Poole & Stutman, 2005; Friedman, Tidd, Currall & Tsai, 2000; Kim, Lee, Kim & Hunter, 2004; Raddatz, 2005). Empirische Untersuchungen unterstützen die Vermutung, dass sich Personen durch stabile, von der jeweiligen Situation unabhängige Konfliktmanagementstile charakterisieren lassen (Gormly, Gormly & Johnson, 1972; Sternberg & Dobson, 1987; Sternberg & Soriano, 1984). Die Vermutung eines relativ stabilen Konfliktverhaltens untermauern Zusammenhänge zwischen nachgewiesenen Persönlichkeitsmerkmalen und den als Persönlichkeitsmerkmale nachzuweisenden Konfliktmanagementstilen.¹⁰⁴ Die gefundenen Korrelationen fallen jedoch regelmäßig gering aus und verfehlen oftmals die Signifikanz. Munduate, Ganaza, Peiró und Euwema (1999) als auch van de Vliert, Nauta, Giebels und Janssen (1999) zeigen, dass *unterschiedliche* Konfliktmanagementstile teilweise kombiniert eingesetzt werden. Weiterhin finden sich Belege dafür, dass Personen sich nicht über alle Konfliktsituationen hinweg konsistent verhalten (Rahim, 1986; Sillars, 1980a, 1980b) und

unterschiedliche Möglichkeiten, Konflikte zu führen (conflict management). Die Art und Weise einer Konfliktführung beeinflusst sowohl die erlebte Intensität des Konflikts als auch dessen *funktionale* und *dysfunktionale* Auswirkungen (Rahim, 2002, 2001a, 2000).

¹⁰⁴ vgl. Antonioni, 1998; Bell & Blakeney, 1977; Chanin & Schneer, 1984; Graziano, Jensen-Campbell & Hair, 1996; Jensen-Campbell & Graziano, 2001; Jensen-Campbell, Graziano & Hair, 1996; Jones & Melcher, 1982; Jones & White, 1985; Kilmann & Thomas, 1975; Mills, Robey & Smith, 1985; Moberg, 2001, 1998; Raddatz, 2005; Schneer & Chanin, 1987; Utley, Richardson & Pilkington, 1989; van de Vliert & Euwema, 1994

auch im Konfliktverlauf ihr Verhalten ändern¹⁰⁵. So bestätigen beispielsweise Cosier und Ruble (1981) die Tendenz, das Konfliktverhalten der anderen Partei reziprok zu beantworten. Entsprechend beziehen einige Autoren die Bezeichnung „Konfliktmanagementstil“ weniger auf die Person, als vielmehr auf spezifische Klassen von Verhaltensweisen, die im Falle einer Konfrontation mit einer Konfliktsituation grundsätzlich eingesetzt werden können (Cosier & Ruble, 1981). Als problematisch erweist sich jedoch die Existenz von Verhaltensweisen, die je nach Sichtweise unterschiedlichen Konfliktmanagementstilen zugeordnet werden können (z.B. unterschiedliche Möglichkeiten bei der Interpretation von Schweigen; vgl. Baxter, Wilmot, Simmons & Swartz, 1993).

Der Begriff „*Konfliktmanagementstrategie*“ bezeichnet die *spezifische Orientierung* einer Person, einen Konflikt in Abhängigkeit von personellen und situativen Merkmalen auf eine bestimmte Art und Weise zu führen (Folger, Poole & Stutman, 2005). In Analogie zum Konfliktmanagementstil lassen sich bestimmte Verhaltensweisen teilweise unterschiedlichen Konfliktmanagementstrategien zuordnen. Entsprechend kann eine bestimmte Taktik (z.B. Schweigen) unterschiedlichen Strategien dienen (Folger, Poole & Stutman, 2005). Im Gegensatz zum Konfliktmanagementstil ist die gewählte Konfliktmanagementstrategie jedoch *nicht nur* von relativ stabilen Persönlichkeitsmerkmalen abhängig. So zeigen Studien, dass die in Konfliktsituationen eingesetzten Konfliktmanagementstrategien von Merkmalen der Situation beeinflusst werden können (Graziano, Jensen-Campbell & Hair, 1996; Putnam & Wilson, 1982; Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001; Thomas, 1977). Weiterhin zeigen mehrere Untersuchungen, dass die Wahl der eingesetzten Konfliktmanagementstrategien sowohl auf Merkmalen der Person als auch der Situation beruht.¹⁰⁶

Im Ergebnis wird ein Konfliktmanagementstil eher als generelle Orientierung einer Person betrachtet, während der Schwerpunkt einer Konfliktmanagementstrategie (situationsspezifische Orientierung) stärker auf situationsadäquat geplanten Sequenzen von Verhaltensweisen (Taktiken) liegt, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (vgl. Conrad, 1991; Folger, Poole & Stutman, 2005). Da die empirischen Befunde verstärkt für das Konzept der „Konfliktmanagementstrategie“ sprechen, wird davon ausgegangen, dass die Ausrichtung des Konfliktmanagements sowohl von Merkmalen der Person als auch der Situation beeinflusst wird. Im Rahmen

¹⁰⁵ Canary, Cupach & Serpe, 2001; Conrad, 1991; Ellgas, Stumpf & Thomas, 2005; Nicotera, 1994; Papa & Nattale, 1989; Philips & Cheston, 1979; Rybak & Brown, 1997; Sambamurthy & Poole, 1992

¹⁰⁶ de Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001; de Dreu, Weingart & Kwon, 2000; King & Miles, 1990; Knapp, Putnam & Davis, 1988; Nauta & Sanders, 2000; Pilkington & Richardson, 1999; Slabbert, 2004

dieser Arbeit wird demnach der Begriff „Konfliktmanagementstrategie“¹⁰⁷ verwendet. Da sowohl *Dual-Concern-Modelle* als auch die *soziale Motivforschung* die Ursachen als auch die Auswirkungen unterschiedlicher Konfliktmanagementstrategien thematisieren, rücken sie in den nächsten Kapiteln in den Mittelpunkt der Betrachtung.

2.5.3.2 Dual-Concern-Modelle

Bereits Follett (1940/1925) trägt die wesentlichen Konfliktmanagementstrategien mit dem Problemlösen, Durchsetzen, Nachgeben, Vermeiden und der Kompromissuche zusammen. Blake und Mouton (1970, 1964) präsentieren mit dem „Managerial Grid Model“ erstmals ein konzeptionelles Schema, um die Konfliktmanagementstrategien zu klassifizieren. Dieses Modell bildet die Grundlage für die Entwicklung weiterer, relativ ähnlicher zweidimensionaler *Konfliktmanagementmodelle*.¹⁰⁸ Die Dimensionen des „Managerial Grid Models“ wurden in Anlehnung an die „Theory of Cooperation and Competition“ von Deutsch (1973) neu interpretiert. Als motivationale Kausalmodelle treffen sie Vorhersagen des Verhaltens einer Person in einer Konfliktsituation (Carnevale & Pruitt, 1992; Goerke, 2005; Thomas, 1988).

Die Grundlage der Modelle bilden die zwei voneinander unabhängigen Dimensionen „*Eigeninteresse*“ („self concern“; oftmals als Interesse am eigenen Ergebnis bezeichnet) und „*Fremdinteresse*“ („other concern“; oftmals als Interesse am Ergebnis der anderen Parteien bezeichnet). Diesbezüglich werden sie auch als *Dual-Concern-Modelle* bezeichnet. Obwohl für die einzelnen Dimensionen abweichende Bezeichnungen existieren, ändert sich nichts an der Grundaussage der Modelle (de Dreu & Beersma, 2005). Sowohl die unterschiedlichen Begrifflichkeiten für die einzelnen Dimensionen als auch die verschiedenen Wege ihrer Operationalisierung besitzen keinen Einfluss auf die vorhergesagten Effekte (de Dreu, Weingart & Kwon, 2000). Während Abbildung 14 die Dimensionen graphisch darstellt, bietet Tabelle 1 eine Übersicht über die unterschiedlichen Bezeichnungen der Dimensionen.

¹⁰⁷ Verhandlungsstrategien werden als Art und Weise gesehen, mit dem einer Verhandlung zugrundeliegenden Konflikt umzugehen (vgl. Bazerman, Mannix & Thompson, 1988; Johnson & Johnson, 2003; Linstead, Gosling, Fulop, Greene & Richards, 2004). Zwischen den Verhandlungs- und Konfliktmanagementstrategien besteht daher ein enger Zusammenhang (vgl. Pruitt & Carnevale, 2001; Putnam & Poole, 1987). Aufbauend auf diesen Überlegungen werden die Begriffe „Verhandlungs-“ und „Konfliktmanagementstrategien“ im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet (vgl. Nauta & Sanders, 2000).

¹⁰⁸ vgl. Carnevale & Pruitt, 1992; Hall, 1969; Pruitt, 1998, 1983b; Pruitt & Carnevale, 2001; Pruitt & Kim, 2004; Pruitt & Rubin, 1986; Rahim, 1997, 1985, 1983a; Rahim & Bonoma, 1979; Thomas, 1992a, 1988, 1976; Thomas & Kilmann, 1974

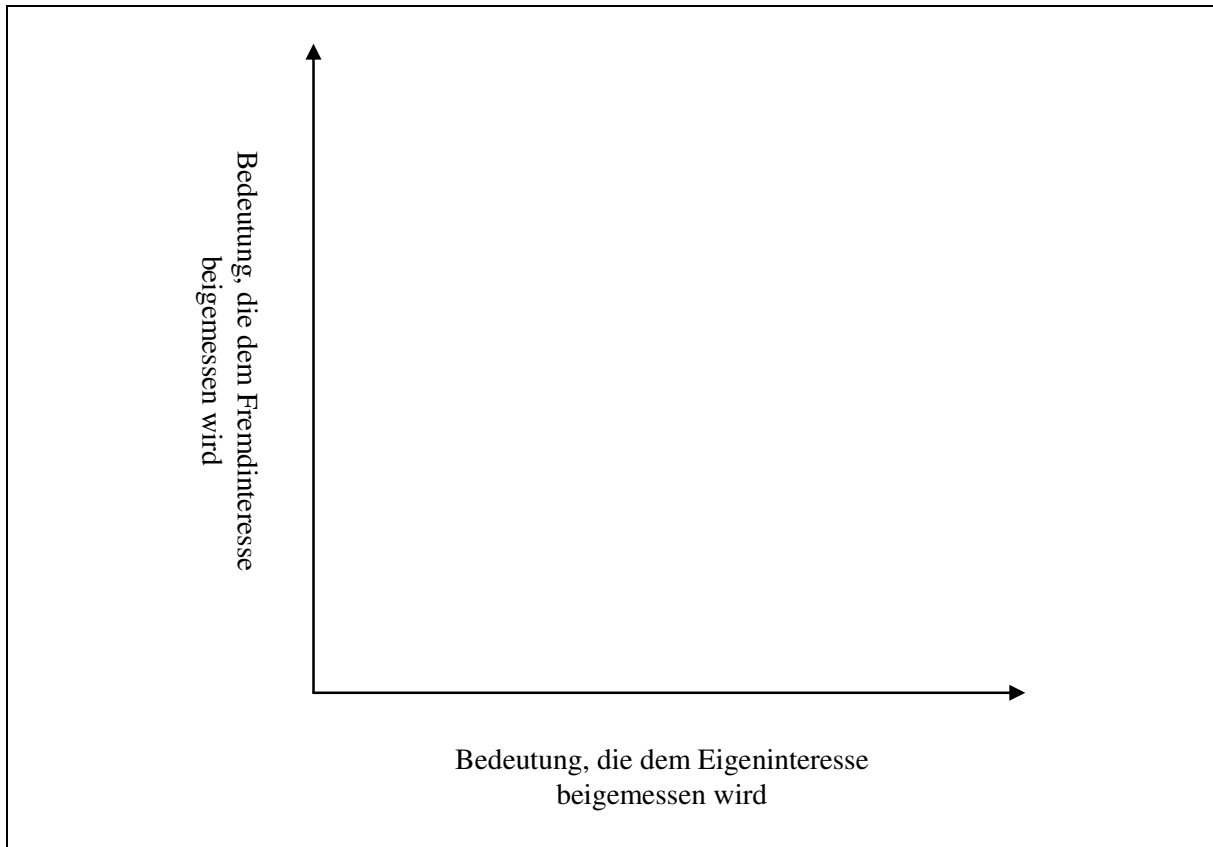


Abbildung 14: Dimensionen der Dual-Concern-Modelle (eigene Darstellung)

Tabelle 1: Bezeichnung der Dimensionen in den einzelnen Konfliktmanagementmodellen

Berkel (2005)	Orientierung an meinen Zielen und Belangen	Orientierung an den Zielen und Belangen der Gegenpartei
Blake und Mouton (1964)	concern for production	concern for people
Blickle und Solga (2006)	Eigeninteresse	Fremdinteresse
Carnevale und Pruitt (1992); Pruitt (1983b)	concern about own outcomes	concern about other party's outcomes
Newstrom und Davis (1993)	individual's outcome	other person's outcome
Filley (1975); Hall (1969)	concern for personal goals	concern for relationship
Janetzki (2002)	Aktivität	Flexibilität
Pruitt (1998)	self-concern	other-concern
Pruitt und Carnevale (2001); Pruitt und Rubin (1986)	concern about own outcomes	concern about others' outcomes
Pruitt und Kim (2004)	concern about party's outcomes	concern about others' outcomes
Rahim (2002, 1983a); Rahim und Bonoma (1979)	concern for self	concern for others
Riggs (1983)	activeness; intensity of involvement with conflict	flexibility; willingness to explore alternative action courses
Thomas (1992a)	assertiveness; attempting to satisfy one's own concerns	cooperativeness; attempting to satisfy other's concerns
Thomas (1976)	party's desire to satisfy own concern	party's desire to satisfy other's concern
Van de Vliert (1997b)	concern for one's own goals	concern for the other's goals

Über die Benennung der beiden Dimensionen wird auch die Nähe zur sozialen Motivforschung deutlich (vgl. Kapitel 2.4). Eigen- und Fremdinteresse werden in Anlehnung an die sozialen Motive – wie auch in den meisten Ansätzen der sozialen Motivforschung postuliert – als unabhängige Dimensionen betrachtet (van de Vliert, 1997b; van Lange & Dreu, 2002). Mehrere Untersuchungen unterstützen die Annahme der Zweidimensionalität des Modells.¹⁰⁹ Die von Deutsch (1973) vorgeschlagene eindimensionale Lösung mit Kooperation und Wettbewerb als Extrempositionen innerhalb des Kontinuums wird als zu stark vereinfacht zurückgewiesen, da sie keine angemessene Differenzierung der Konfliktmanagementstrategien gewährleistet (Goerke, 2005; Pruitt & Kim, 2004). Entsprechend bilden Eigen- und Fremdinteresse nicht notwendigerweise einen Gegensatz, sondern können gleichzeitig hoch ausgeprägt sein.

In Abhängigkeit von der Stärke des Eigen- und Fremdinteresses¹¹⁰ – d.h. der Merkmalsausprägungen auf den einzelnen Dimensionen – treffen die Modelle *Vorhersagen* über die in den Konfliktsituationen jeweils gewählten *Konfliktmanagementstrategien* (de Dreu & Beersma, 2005; Sorenson, Morse & Savage, 1999). Mehrere Untersuchungen können die Validität der Modelle weitestgehend bestätigen.¹¹¹ Obgleich sich die Begriffsbezeichnungen innerhalb der einzelnen Modelle leicht unterscheiden, weisen sie eine ähnliche Struktur auf und bestehen zumeist aus vier- oder fünf Konfliktmanagemypten (Farmer & Roth, 1998; Sorenson, Morse & Savage, 1999). In Abbildung 15 wird ein solches Modell dargestellt und anschließend erörtert. Die begrifflichen Abweichungen zwischen den Modellen und das zugrundeliegende Paradigma (Konfliktmanagementstil/-strategie) werden in Tabelle 2 sichtbar.

¹⁰⁹ Ben-Yoav & Pruitt, 1984a, 1984b; de Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001; Janssen & van de Vliert, 1996; Janssen, van de Vliert & Euwema, 1994; Prein, 1976; Pruitt, Carnevale, Ben-Yoav, Nochajski & van Slyck, 1983; Ruble & Thomas, 1976; van de Vliert, 1997b, 1990; van de Vliert & Kabanoff, 1990; kritisch vgl. Sorenson, Morse & Savage, 1999

¹¹⁰ Die Ausprägung des Eigen- und des Fremdinteresses kann sowohl durch Merkmale der Situation als auch Merkmale der Person beeinflusst werden. Hierzu wurde in Kapitel 2.4 zwischen motivationaler Orientierung und sozialer Wertorientierung unterschieden (vgl. Bechtoldt, 2003).

¹¹¹ Ben-Yoav & Pruitt, 1984a, 1984b; Butler, 1994; de Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001; de Dreu, Weingart & Kwon, 2000; Janssen & van de Vliert, 1996; Loo, 1999; Pruitt, Carnevale, Ben-Yoav, Nochajski & van Slyck, 1983; Ruble & Thomas, 1976; van de Vliert, 1997b, 1990; van de Vliert & Kabanoff, 1990

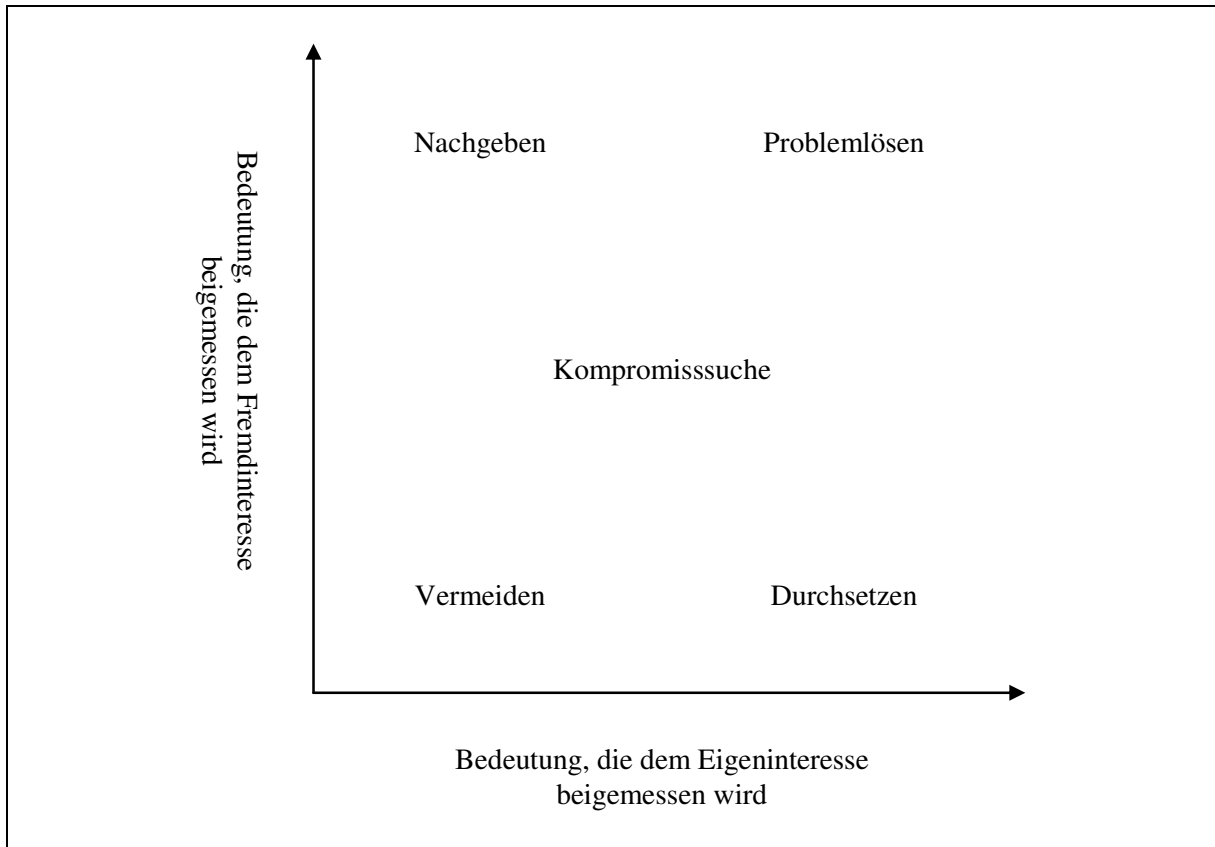


Abbildung 15: Dual-Concern-Modell (eigene Darstellung)

Tabelle 2: Bezeichnung der Konfliktmanagementtypen in den einzelnen Konfliktmanagementmodellen

Berkel (2005)*	Gemeinsames Problemlösen	Durchsetzen	Kompromiss	Nachgeben	Flucht, Vermeidung, Rückzug
Blake und Mouton (1964)*	9,9 Management	9,1 Management	5,5 Management	1,9 Management	1,1 Management
Blickle und Solga (2006)**	Problemlösen	Kämpfen	Kompromisse Schließen	Sich Anpassen	Vermeiden
Carnevale und Pruitt (1992)**	problem solving	contentious tactics	-	concession making	inaction
Newstrom und Davis (1993)***	win-win	win-lose	-	lose-win	lose-lose
Filley (1975)*; Hall (1969)*	integrative	win-lose	compromise	yield-lose	lose-leave
Janetzki (2002)**	Integratives Problemlösen	Durchsetzen	Kompromiss	Aufgeben/Nachgeben	Vermeiden
Pruitt (1998, 1983b)**; Pruitt und Rubin (1986)**	problem solving	contending	-	yielding	inaction
Pruitt und Carnevale (2001)**	problem solving	contending	-	yielding	withdrawing /inaction
Pruitt und Kim (2004)**	problem solving	contending	-	yielding	avoiding
Rahim (2002, 1983a)*	integrating	dominating	compromising	obliging	avoiding

Rahim und Bono- ma (1979)*	integrating (problem- solving)	dominating (forcing)	compromising (sharing)	obliging (smoothing)	avoiding (withdrawal)
Riggs (1983)**	collaboration	aggression	compromise	accommodation	avoidance
Thomas (1992a)**	collaborating	competing	compromising	accommodating	avoiding
Thomas (1976)**	collaborative (integration)	competitive (domination)	sharing (compromise)	accommodative (appeasement)	avoidant (neglect)
van de Vliert (1997b)**	problem solving	fighting	compromising	accommodating	avoiding

Anmerkung: * = Konfliktmanagementstile; ** = Konfliktmanagementstrategien; *** = Ergebnisse des Einsatzes der Konfliktmanagementstile/-strategien

Sind sowohl Eigen- als auch Fremdinteresse hoch ausgeprägt, wird *integratives Problemlösen* mit dem Ziel vorhergesagt, die Bedürfnisse aller Parteien bestmöglich zu befriedigen (de Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001). Die Beteiligten tauschen in einer offenen Diskussion vorhandene Informationen über ihre Interessen aus, verdeutlichen unterschiedliche Sichtweisen und versuchen, kreative und integrative Lösungen zu entwickeln, die bei allen Parteien einen hohen Nutzen stiften und auf eine hohe Akzeptanz stoßen (Burke, 1970a; de Dreu & Beersma, 2005; de Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001; Gross & Guerrero, 2000; Rahim, 2002, 2001a; Rubin, 1994). Mittels integrativer Lösungen besteht die Möglichkeit, die verfügbaren Ressourcen zu erhöhen (Pruitt & Kim, 2004; van de Vliert, 1997b), befriedigende Entschädigungen für lukrative Rechte oder Leistungen zu vereinbaren (Pruitt & Kim, 2004), über gegenseitige Abstimmungen untereinander persönlich unwichtige gegen wichtige Alternativen auszutauschen (Churchman, 1995; Kelley & Schenitzki, 1972; Lax & Sebenius, 1986), die mit einer Alternative verbundenen Kosten zu senken (Lax & Sebenius, 1986; Pruitt, 1983a) oder über einen „Brückenschlag“ die zugrunde liegenden Interessen der Parteien zu befriedigen (Pruitt, 1983a; Pruitt & Kim, 2004). Die Strategie des Problemlösens steht in engem Zusammenhang mit dem Konzept der „constructive controversy“ (Tjosvold, Hui & Law, 2001), einem konstruktiven Meinungs austausch der beteiligten Parteien. Als wichtige Voraussetzung für einen konstruktiven Meinungs austausch müssen die Konfliktparteien ihre Ziele als kompatibel erachten oder in Übereinstimmung bringen (Tjosvold, 1998). Als besonders erfolgsversprechend kann sich der Prozess des integrativen Problemlösens erweisen, wenn dieser von einer kompetenten und von allen Beteiligten anerkannten „dritten Partei“ moderiert wird.¹¹²

Hohes Interesse am eigenen Ergebnis in Kombination mit geringem Interesse am Ergebnis der anderen Partei(en) führt zu dem Versuch des *Durchsetzens* eigener Interessen auf Kosten

¹¹² Arnold & O'Connor, 1999; Bercovitch, 2002; Carnevale & Pruitt, 1992; Conlon & Meyer, 2004; Jameson, 1999; Lewicki, Weiss & Lewin, 1992; Pruitt & Kim, 2004; Wall, Stark & Standifer, 2001

der beteiligten Partei(en). Hierbei versuchen die Kontrahenten beispielsweise durch Einschmeicheln, Versprechen, Überzeugen, Koalitionsbildung, Beschämen, Täuschen, Drohen, „Tit for Tat“¹¹³, hartes und aggressives Verteidigen der eigenen Position oder Auslösen unumstößlicher Commitments¹¹⁴ ihre Bedürfnisse zu befriedigen oder ihre Ziele zu erreichen (de Dreu & Beersma, 2005; Folger, Poole & Stutman, 2005; Pruitt, 1998; Pruitt & Kim, 2004; Putnam & Jones, 1982a).

Die Kombination aus geringem Eigen- und hohem Fremdinteresse führt zu einem *Nachgeben*. Die Bedürfnisse der anderen Partei(en) werden akzeptiert und durch einseitige Zugeständnisse, bedingungslose Versprechen oder Hilfsangebote auf eigene Kosten befriedigt (de Dreu & Beersma, 2005; de Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001; Rahim, 2002). Das Aufgeben der eigenen Position kann dabei die Hoffnung beinhalten, dass sich die Begünstigten in Zukunft für die erbrachte Leistung erkenntlich zeigen (Rahim, 2002, 2001a).

Eine geringe Ausprägung von Eigen- und Fremdinteresse dürfte zum *Vermeiden* einer Auseinandersetzung führen. Dies gelingt entweder durch Ausweichen oder Rückzug aus der Konfliktsituation, durch Ignorieren oder Unterdrücken des Konfliktes oder durch zeitliches Verschieben der Auseinandersetzung (Goerke, 2005; Linstead, Gosling, Fulop, Greene & Richards, 2004; Pruitt & Kim, 2004; Rubin, 1994).

Sind sowohl das Interesse am eigenen Ergebnis als auch am Ergebnis des anderen mäßig ausgeprägt, lässt sich oftmals eine *Kompromissuche* beobachten. Hierbei ist ein relativ ausgeglichenes Geben und Nehmen in Form gegenseitiger Zugeständnisse und bedingter Versprechen zu beobachten, um gemeinsam eine Lösung zu finden, die alle Beteiligten in gewissem Maße befriedigt, als fair empfunden und folglich akzeptiert wird (Bradford, Stringfellow & Weitz, 2001; de Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001; Rahim, 2002). Pruitt und Rubin (1986) betrachten die Suche nach einem Mittelweg nicht als distinkte Strategie, sondern vielmehr als „halbherziges“ Problemlösen. Dementsprechend schlagen sie nur vier Konfliktmanagementstrategien vor. Ergebnisse multidimensionaler Skalierungen bestätigen jedoch die aus allen fünf Typen bestehende Struktur (de Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001; van de Vliert & Kabanoff, 1990; kritisch vgl. van de Vliert & Hordijk, 1989).

¹¹³ „Tit for Tat“ ist eine reziproke Verhaltenstrategie mit positiver Grundausrichtung. Eine zu Beginn gewählte kooperative Strategie wird bei Kooperation der anderen Partei aufrechterhalten (Belohnung) und bei Verweigerung der Kooperation aufgegeben (Bestrafung). Mittels der reziproken Veranlagung reagiert die Strategie auf das jeweils vorausgegangene Verhalten der anderen Partei: sie belohnt Kooperation und bestraft die Verweigerung der Kooperation durch gleichartige Verhaltensweisen (vgl. Axelrod, 1984).

¹¹⁴ Ein unumstößliches Commitment ist ein faktisches Ausschließen aller anderen Handlungsalternativen (vgl. Rubin, Steinberg & Gerrein, 1974; Schelling, 1960). Die Aussage eines unumstößlichen Commitments lässt sich mit den Luther zugeschriebenen Worten „hier stehe ich, ich kann nicht anders“ zusammenfassen (vgl. Frank & Frey, 2002).

2.5.3.3 Soziale Motivforschung

Neben den Dual-Concern-Modellen thematisiert die soziale Motivforschung die Ursachen als auch Auswirkungen unterschiedlicher Konfliktmanagementstrategien. Trotz ähnlicher Grundannahmen und Schlussfolgerungen entwickelten sich beide Forschungsrichtungen relativ unabhängig voneinander. Während im *ersten Teil* dieses Kapitels stärker auf aufgabenbezogene Wirkmechanismen eingegangen wird, liegt der Schwerpunkt im *zweiten Teil* des Kapitels auf der Zufriedenheit und somit den sozioemotionalen Auswirkungen. Da sich die Forschung bislang auf traditionelle Face-to-Face-Teams konzentriert, werden die Hypothesen zunächst allgemeingültig abgeleitet, um im Anschluss die Unterschiede zwischen traditionellen und virtuellen Teams hinsichtlich des Konfliktmanagements in Kapitel 2.5.3.4 zu thematisieren.

Analog zum Dual-Concern-Modell bestätigt die *soziale Motivforschung*, dass prosozial motivierte Gruppenmitglieder (hohes Eigen- und hohes Fremdinteresse) im Vergleich zu egoistisch motivierten Gruppenmitgliedern (hohes Eigen- und geringes Fremdinteresse) verstärkt integrative Verhandlungsstrategien wählen.¹¹⁵ Egoistisch motivierte Verhandlungspartner versuchen hingegen zumeist, ihre eigenen Interessen durchzusetzen und die Beteiligten zum Nachgeben zu bewegen (de Dreu, Weingart & Kwon, 2000; Schei & Rognes, 2005, 2003b). Die uneingeschränkte Konzentration auf das eigene Interesse dürfte dazu führen, dass egoistisch motivierte Verhandlungspartner gar nicht erst versuchen, die Interessen der anderen Partei(en) zu verstehen und somit keine integrativen Strategien anstreben. Sie verfolgen mit ihrem Verhalten ausschließlich das Ziel, ihre eigenen Interessen durchzusetzen. In egoistischen Teams besteht dabei oftmals die Gefahr, dass eine destruktive Spirale auslöst wird, wenn die lediglich auf das eigene Wohl bedachten Verhaltensweisen durch die Verhandlungspartner reziprok beantwortet werden (Brett, Shapiro & Lytle, 1998). Mehrere Untersuchungen bestätigen sowohl die Annahme und Stabilität reziproker Verhaltensmechanismen als auch die negativen Auswirkungen der dabei entstehenden Verhaltensspiralen in Verhandlungen.¹¹⁶ Entsprechend werden egoistisch motivierte Verhandlungspartner nur dann kooperieren und gemeinsam ein hochwertiges Ergebnis erzielen, wenn die negative Spirale der Reziprozität von Beginn an unterbleibt oder durchbrochen wird (vgl. Brett, Shapiro & Lytle, 1998; Olekalns & Smith, 2003a, 2000; Paese & Gilin, 2000), während prosozial motivierte Verhandlungspartner

¹¹⁵ Beersma & de Dreu, 2005, 2002, 1999; de Dreu, Giebels & van de Vliert, 1998; de Dreu, Weingart & Kwon, 2000; Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2000; Kern, Brett & Weingart, 2005, 2002; Nauta, de Dreu & van der Vaart, 2002

¹¹⁶ Brett, Shapiro & Lytle, 1998; Lytle, Brett & Shapiro, 1999; Putnam & Jones, 1982a; Weingart, Prietula, Hyder & Genovese, 1999; Weingart, Thompson, Bazerman & Carroll, 1990

vor allem dann integrative Verhaltensweisen wählen, wenn die positive Spirale der Reziprozität über die Verhandlung aufrechterhalten wird (vgl. Olekalns & Smith, 2003a, 2000).

Im Rahmen der gewählten Verhandlungsstrategie scheinen *Heuristiken* eine wesentliche Rolle zu spielen (Bazerman & Neale, 1983; Pinkley, Griffith & Northcraft, 1995; Thompson & Hastie, 1990; Thompson, Neale & Sinaceur, 2004). So zeigen de Dreu und Boles (1998), dass prosozial motivierte Personen kooperative Heuristiken – wie beispielsweise eine gleichmäßige Gewinnaufteilung als fair zu bewerten – häufiger wählen und besser erinnern. Wettbewerbsorientierte Personen wählen hingegen verstärkt wettbewerbsorientierte Heuristiken und erinnern sich eher an diese. Beispielsweise betrachten sie die Gewinne der anderen als eigene Verluste. Dies scheint sich auch auf die Informationssuche möglicher Ergebnisse auszuwirken. Personen mit einer prosozialen Wertorientierung suchen bevorzugt Informationen über gemeinschaftlich mögliche Ergebnisse, die bei der Wahl einer gemeinsamen Strategie erzielt werden könnten. Personen mit einer egoistischen Wertorientierung konzentrieren sich bei der Informationssuche hingegen auf die maximal realisierbaren Ergebnisse, die sie erzielen könnten, insofern es ihnen gelänge, sich gegenüber den anderen Parteien erfolgreich durchzusetzen (Camac, 1992). Analog zeigt Carnevale (1995), dass die einer kollektivistischen Kultur angehörenden und sich verstärkt durch eine prosoziale Wertorientierung auszeichnenden Personen Dinge überbewerten, die sich im Eigentum der Gruppe befinden, wohingegen die einer individualistischen Kultur angehörenden und sich verstärkt durch eine egoistische oder kompetitive Wertorientierung auszeichnenden Personen Dinge überbewerten, die sich in ihrem persönlichen Eigentum befinden. Darüber hinaus scheinen Verhandlungspartner, die sich objektiv in der gleichen Position befinden, in Abhängigkeit von ihren sozialen Motiven die eigene Verhandlungsposition unterschiedlich wahrzunehmen. So schätzen egoistisch motivierte Personen im Vergleich zu prosozial motivierten Personen ihre eigene Position oftmals als stärker ein (Carnevale & de Dreu, 2002; zitiert nach de Dreu & Carnevale, 2003). Auch dies könnte die von Camac (1992) festgestellten Unterschiede bei der Informationssuche erklären. Darüber hinaus weisen Carnevale und Probst (1998, 1997b) für Personen mit einer prosozialen Motivation teils eine höhere kognitive Flexibilität nach. Diese könnte dazu beitragen, dass insbesondere prosozial motivierte Personen in der Lage sind, integrative Lösungsalternativen zu entwickeln.

Im *Kommunikationsverhalten* zeigen prosozial motivierte Verhandlungspartner einen deutlich offeneren und konstruktiveren Informationsaustausch als egoistisch motivierte Personen (O'Connor, 1997). Beersma und de Dreu (1999) weisen nach, dass sich prosozial motivierte Verhandlungsgruppen im Gegensatz zu egoistisch motivierten Gruppen verstärkt durch ein

konstruktives Problemlöseverhalten auszeichnen und dass die einzelnen Gruppenmitglieder in geringerem Ausmaß widerstreitendes Verhalten zeigen. Sie erfragen mehr Informationen (Carnevale & Lawler, 1986; Pruitt & Lewis, 1975; Schulz & Pruitt, 1978), teilen mehr (zutreffende) Informationen mit (Ben-Yoav & Pruitt, 1984a; Carnevale & Lawler, 1986; O'Connor, 1997) und sind in ihrer Kommunikation generell offener und ehrlicher (Pruitt & Lewis, 1975; Schulz & Pruitt, 1978). Egoistisch motivierte Personen täuschen eher und lassen häufiger Fehlinterpretationen bezüglich gegebener Informationen zu (O'Connor & Carnevale, 1997; Olekalns & Smith, 2005; Pruitt & Lewis, 1975; Steinel & de Dreu, 2004). Dabei beeinflusst nicht nur die eigene soziale Motivation den Informationsaustausch, sondern auch die *wahrgenommene* soziale Motivation der Verhandlungspartner (de Dreu & van Kleef, 2004; Steinel & de Dreu, 2004). So zeigen Steinel und de Dreu (2004), dass Personen vor allem dann versuchen, entscheidungsrelevante Informationen zu ihren Gunsten zu verzerren, wenn sie mit einer Person konfrontiert sind, bei der sie eine wettbewerbsgerichtete Orientierung vermuten.

Basierend auf den bisherigen Überlegungen wird angenommen, dass prosozial motivierte Gruppenmitglieder (hohes Eigen- und hohes Fremdinteresse) im Vergleich zu egoistisch motivierten Gruppenmitgliedern (hohes Eigen- und geringes Fremdinteresse) verstärkt integrative Verhandlungsstrategien wählen. Egoistisch motivierte Verhandlungspartner dürften hingegen verstärkt versuchen, ihre eigenen Interessen durchzusetzen und die Beteiligten zum Nachgeben zu bewegen.

Hypothese 1.3 (Unterschiedshypothese): Im Vergleich zu egoistisch motivierten Teams werden in prosozial motivierten Teams häufiger integrative Strategien gewählt und es wird seltener versucht, sich durchzusetzen.

Mehrere Untersuchungen bestätigen, dass aus dem Einsatz *integrativer Verhandlungsstrategien* und damit verbundener Verhaltensweisen höhere (gemeinsame) *Verhandlungsergebnisse* für die Verhandlungspartner resultieren.¹¹⁷ Dies dürfte besonders auf den damit verbundenen offenen Informationsaustausch über die zugrunde liegenden Interessen (vor allem über die Bedeutung einzelner Verhandlungspunkte) zwischen den Verhandlungspartnern zurückzu-

¹¹⁷ Beersma & de Dreu, 2002, 1999; de Dreu, Beersma, Stroebe & Euwema, 2006; de Dreu, Giebels & van de Vliert, 1998; Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2003, 2000; Harinck & de Dreu, 2004; Hyder, Prietula & Weingart, 2000; Olekalns & Smith, 2000; Schei & Rognes, 2003a; ten Velden, Beersma & de Dreu, 2004

führen sein.¹¹⁸ Entsprechend zeigen Untersuchungen, dass Mitglieder in prosozial motivierten Teams durchschnittlich höhere gemeinsame Verhandlungsergebnisse erzielen.¹¹⁹

Die Vermutung einer leistungsbezogenen Überlegenheit kooperativer Strukturen (hohes Eigen- und hohes Fremdinteresse) und der dadurch ausgelösten Verhaltensweisen – insbesondere bei hoher aufgabenbezogener Interdependenz als Charakteristikum von Verhandlungsaufgaben (vgl. van Vijfeijken, Kleingeld, van Tuijl, Algera & Thierry, 2002) – stützen weitere Untersuchungen der Kleingruppenforschung.¹²⁰ Für Problemlöseaufgaben können Qin, Johnson und Johnson (1995) mittels Metaanalyse eine leistungsbezogene Überlegenheit kooperativer gegenüber kompetitiver Strukturen bestätigen. Johnson (2003) als auch Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson und Skon (1981) weisen metaanalytisch darüber hinaus nicht nur eine generelle leistungsbezogene Überlegenheit kooperativer gegenüber kompetitiver, sondern auch gegenüber individualistischer Strukturen nach. In einem Überblick über den Stand der empirischen Forschung stellen Johnson und Johnson (1989) fest, dass kooperative gegenüber kompetitiven Strukturen eine längere Beschäftigung mit der Aufgabe unterstützen, komplexe Gedankengänge, neue Ideen und kreative Einsichten fördern, den Transfer erlangten Wissens erleichtern und somit die individuelle als auch gruppenspezifische Leistung verbessern (vgl. auch Johnson, 2003; Johnson & Johnson, 2004, 1998, 1995). Hertel, Konradt und Orlikowski (2004) können die leistungsbezogene Überlegenheit kooperativer Strukturen auch in virtuellen Teams nachweisen.

Im Ergebnis wird angenommen, dass aus dem Einsatz integrativer Verhandlungsstrategien und damit verbundener Verhaltensweisen höhere (gemeinsame) Verhandlungsergebnisse für die Verhandlungspartner resultieren. Da prosozial motivierte Gruppenmitglieder (hohes Eigen- und hohes Fremdinteresse) im Vergleich zu egoistisch motivierten Gruppenmitgliedern (hohes Eigen- und geringes Fremdinteresse) verstärkt integrative Verhandlungsstrategien wählen (vgl. Hypothese 1.3), dürften prosozial motivierte Teams im Vergleich zu egoistisch motivierten Teams – vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten – bessere Verhandlungsergebnisse erzielen.

Hypothese 1.4 (Unterschiedshypothese): Im Vergleich zu egoistisch motivierten Teams werden prosozial motivierte Teams bessere Verhandlungsergebnisse erzielen.

¹¹⁸ Olekalns & Smith, 2003a, 2000; Olekalns, Smith & Walsh, 1996; Pruitt & Lewis, 1975; Schulz & Pruitt, 1978; Thompson, 1991; Weingart, Hyder & Prietula, 1996; Weingart, Thompson, Bazerman & Carroll, 1990

¹¹⁹ Beersma & de Dreu, 2005, 2003, 2002, 1999; de Dreu, Weingart & Kwon, 2000; Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2000; Schei & Rognes, 2003a; Swaab, Postmes & Spears, 2004; Trötschel, Simon, Gollwitzer & Hüffmeier, 2005; Weingart, Bennett & Brett, 1993

¹²⁰ am Beispiel der Entlohnungsstruktur: French, Brownell, Graziano & Hartup, 1977; Miller & Hamblin, 1963; Rispens, Jehn & Thatcher, 2005; Rosenbaum, Moore, Cotton et al., 1980; Tjosvold, 1982b; Wageman, 1995; Wageman & Baker, 1997

Hypothese 3.1 (Kausalzusammenhangshypothese): Die motivationale Orientierung wirkt – vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten – auf das Verhandlungsergebnis. Dabei erzielen prosozial motivierte Teams über den verstärkten Einsatz integrativer Verhandlungsstrategien bessere Verhandlungsergebnisse als egoistisch motivierte Teams.

Die *Zufriedenheit* der Verhandlungspartner mit dem Verhandlungsprozess und dem daraus resultierenden Verhandlungsergebnis spielt vor allem über den Verhandlungsprozess hinaus eine wichtige Rolle. Zum einen beeinflusst die Zufriedenheit mit dem Verhandlungsergebnis die Bereitschaft, dieses tatsächlich umzusetzen. Zum anderen wirkt sich die Zufriedenheit mit den Verhandlungspartnern, dem Verhandlungsprozess und dem Verhandlungsergebnis auch auf das Verhalten in zukünftigen Interaktionen mit den entsprechenden Personen aus (Oliver, Balakrishnan & Barry, 1994; Neale & Fragale, 2006; Schei & Rognes, 2005, 2003b).

Johnson (2003) als auch Johnson, Johnson und Maruyama (1983) weisen nach, dass sich insbesondere *kooperative Strukturen* (hohes Eigen- und hohes Fremdinteresse) vorteilhaft auf die gegenseitigen Beziehungen der Gruppenmitglieder, die gegenseitige Akzeptanz und die Stimmung auswirken. Johnson und Johnson (1989) schlussfolgern, dass eine kooperative Zielstruktur über die aufgabenbezogenen Wirkungen hinaus die Entwicklung sozialer Unterstützung und sozialer Beziehungen positiv beeinflusst, die Entwicklung des Selbstwertgefühls begünstigt und das psychologische Wohlbefinden fördert (vgl. auch Johnson, 2003; Johnson & Johnson, 2004, 1998, 1995). Stanne, Johnson und Johnson (1999) bestätigen beispielsweise für motorische Aufgaben mittels Metaanalyse ebenfalls eine Überlegenheit der Kooperation im Hinblick auf die Entwicklung positiver Beziehungen, die soziale Unterstützung und das Selbstwertgefühl.

Im Hinblick auf Verhandlungen zeigen Untersuchungen, dass sich prosozial motivierte Gruppen im Gegensatz zu egoistisch motivierten Gruppen durch ein positiveres Gruppenklima (Beersma & de Dreu, 2002) und eine höhere wahrgenommene Gerechtigkeit (Beersma & de Dreu, 2003; Schei & Rognes, 2005, 2003b) auszeichnen. Schei (2004) weist darüber hinaus nach, dass mit steigender Zahl egoistisch motivierter Gruppenmitglieder die Zufriedenheit insbesondere der prosozialen Mitglieder sinkt. Im Rahmen von Hypothese 1.3 wird angenommen, dass prosozial motivierte Teams im Vergleich zu egoistisch motivierten Teams häufiger integrative Strategien wählen. Mehrere Untersuchungen können einen positiven Zusammenhang zwischen dem integrativen Konfliktmanagement und der Zufriedenheit sowie einer Ver-

besserung zwischenmenschlicher Beziehungen im Team nachweisen.¹²¹ Im Ergebnis dürften integrative Verhaltensweisen für alle Seiten einen Gewinn bedeuten (vgl. Hypothese 3.1), die Zufriedenheit erhöhen, die Beziehung zwischen den Beteiligten stärken und die Bereitschaft einer zukünftigen Zusammenarbeit fördern (Pruitt & Kim, 2004).

Hypothese 1.5 (Unterschiedshypothese): Im Vergleich zu den Mitgliedern egoistisch motivierter Teams werden die Mitglieder prosozial motivierter Teams eine höhere Zufriedenheit erleben.

Hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Ergebnis in Verhandlungsgruppen stellen Gillespie, Brett und Weingart (2000) einen negativen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und dem *Verhandlungsergebnis für die gesamte Gruppe* fest. Dies dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass die Parteien eine Verhandlungssituation oftmals als Wettbewerb betrachten, in dem um vorhandene Ressourcen im Sinne eines Nullsummenspiels konkurriert wird und die Präferenzen als gegensätzlich angenommen werden (fixed-pie und incompatibility assumption).¹²² Das Gruppenergebnis dürfte unter diesem Gesichtspunkt als aggregiertes Maß der Ergebnisse der einzelnen (vor allem aber der anderen) Gruppenmitglieder interpretiert werden. Diese Sichtweise dürfte insbesondere bei egoistisch motivierten Gruppenmitgliedern ausgeprägt sein. Entsprechend zeigen Gillespie, Brett und Weingart (2000), dass Gruppenmitglieder mit einer egoistischen Wertorientierung unabhängig von der Ausprägung des eigenen Ergebnisses mit dem Gruppenergebnis unzufriedener sind als Gruppenmitglieder mit einer prosozialen Wertorientierung.

Für Gruppen, in denen sich alle Gruppenmitglieder durch eine prosoziale Motivation auszeichnen, weisen Schei und Rognes (2005, 2003b) hingegen eine positive Korrelation zwischen der Zufriedenheit und dem erzielten Gruppenergebnis nach. Insofern Fixed-Pie- und Inkompatibilitätsannahmen bestehen, dürften diese in Verhandlungen insbesondere dann verworfen werden, wenn sich die Beteiligten durch eine prosoziale Motivation auszeichnen (vgl. Harinck, de Dreu & van Vianen, 2000) oder einer kollektivistischen Kultur entstammen, in der eine prosoziale Wertorientierung verstärkt auftritt (Gelfand & Christakopoulou, 1999). De Dreu, Koole und Steinel (2000) weisen weiterhin nach, dass nicht nur die prosoziale Motivation, die den Informationsaustausch positiv beeinflusst, sondern darüber hinaus die erkennt-

¹²¹ Bradford, Stringfellow & Weitz, 2004; Krueger, 1980; Paul, Samarah, Seetharaman & Mykytyn, 2005; Paul, Seetharaman, Samarah & Mykytyn, 2005, 2004; Tjosvold, Poon & Yu, 2005; Wall & Nolan, 1987, 1986; vgl. auch Davidson, McElwee & Hannan, 2004

¹²² Pinkley, Griffith & Northcraft, 1995; Thompson, 1990a, 1990b, 1990c; Thompson & DeHarpport, 1994; Thompson & Hrebec, 1996; Thompson, Valley & Kramer, 1995

nisgerichtete Motivation, die die Informationsverarbeitung positiv beeinflusst, dazu führt, dass Fixed-Pie-Annahmen verworfen werden.

Zwischen dem *individuellen Verhandlungsergebnis* der Gruppenmitglieder und der Zufriedenheit der Mitglieder in Verhandlungsgruppen lässt sich zunächst ein positiver Zusammenhang in Untersuchungen nachweisen (Gillespie, Brett & Weingart, 2000; vgl. auch Oliver, Balakrishnan & Barry, 1994). In Analogie zu den Ausführungen hinsichtlich der Zufriedenheit der Gruppenmitglieder mit dem Gruppenergebnis lässt sich jedoch vermuten, dass dieser Zusammenhang vor allem bei egoistisch motivierten Gruppenmitgliedern auftritt. Entsprechend können Schei und Rognes (2005, 2003b) diesen Zusammenhang bei egoistisch motivierten Gruppenmitgliedern, nicht jedoch bei prosozial motivierten Gruppenmitgliedern beobachten. Zwischen der Ungleichverteilung des Verhandlungsergebnisses (gemessen über die Standardabweichungen der individuellen Verhandlungsergebnisse) und der Zufriedenheit kooperativer Gruppenmitglieder besteht jedoch ein negativer Zusammenhang (Schei & Rognes, 2005, 2003b).

Die vorherigen Punkte zusammenfassend dürften insbesondere egoistisch motivierte Teammitglieder eine Verhandlungssituation als Wettbewerb betrachten, in dem um vorhandene Ressourcen konkurriert wird und in dem die Präferenzen als gegensätzlich angenommen werden (fixed-pie und incompatibility assumption). Das Gruppenergebnis als aggregiertes Maß der Ergebnisse der einzelnen (vor allem aber der anderen) Gruppenmitglieder dürfte aus diesem Grund in egoistisch motivierten Teams negativ mit der Zufriedenheit korrelieren. Da in prosozial motivierten Teams die angesprochenen Fixed-Pie- und Inkompatibilitätsannahmen eher verworfen werden (vgl. Harinck, de Dreu & van Vianen, 2000), wird für prosozial motivierte Teams eine positive Korrelation zwischen dem gemeinsam erzielten Gruppenergebnis und der Zufriedenheit erwartet. Im Ergebnis wird der Zusammenhang zwischen dem Teamergebnis und der Zufriedenheit der Gruppenmitglieder von der motivationalen Orientierung moderiert (vgl. Abbildung 16).

Hypothese 4 (Moderatorhypothese): Der Zusammenhang zwischen dem Gruppenergebnis und der Zufriedenheit wird von der motivationalen Orientierung moderiert. Während für prosoziale Teams ein positiver Zusammenhang zwischen dem Gruppenergebnis und der Zufriedenheit besteht, liegt für egoistische Teams eine negative Korrelation vor.

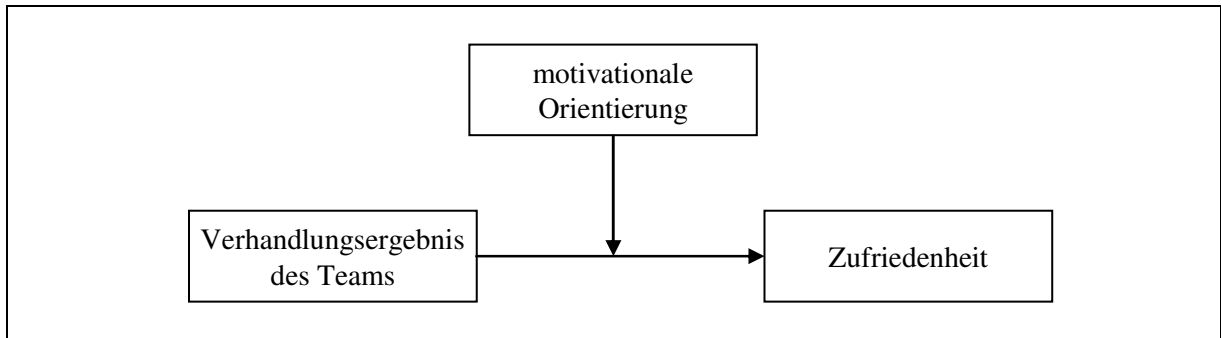


Abbildung 16: Wirkung der motivationalen Orientierung auf den Zusammenhang zwischen Teamergebnis und Zufriedenheit (eigene Darstellung)

2.5.3.4 Konfliktmanagement in virtuellen Teams

Da sich die Forschung bislang auf traditionelle Face-to-Face-Teams konzentriert, wurden die Hypothesen zunächst allgemeingültig abgeleitet. Auf die Unterschiede zwischen traditionellen und virtuellen Teams hinsichtlich des Konfliktmanagements wird im Folgenden eingegangen. Da keine eindeutigen Befunde für den Vergleich der *Konfliktausprägung* zwischen traditionellen und virtuellen Teams existieren, lassen sich mehrdeutige Befunde auch für den *Umgang mit Konflikten* im medialen Vergleich vermuten. Dennoch wird oftmals erwartet, dass im Kontext geringerer medialer Reichhaltigkeit die Interessen an den Ergebnissen der anderen Parteien („other concern“) sinken und *seltener integrative Ansätze* gewählt werden (vgl. Brett, 2001; Dorado, Medina, Munduate, Cisneros & Euwema, 2002; Moore, Kurtzberg, Thompson & Morris, 1999). Untersuchungen zeigen jedoch, dass sich auch im computervermittelten Kontext gemeinsam hochwertige, integrative Lösungen erzielen lassen und negative Abweichungen im Verhandlungsergebnis zum traditionellen Face-to-Face-Kontext keinesfalls immer nachzuweisen sind (z.B. Croson, 1999; Galin, Gross & Gosalker, 2007; Rangaswamy & Shell, 1997).

Für sich durch gemischte Motive auszeichnende Aufgaben können Zornoza, Ripoll und Peiró (2002) *keine* signifikanten *Unterschiede* im Konfliktmanagementverhalten (konstruktives und destruktives Konfliktmanagementverhalten) zwischen virtuellen und traditionellen Teams feststellen. Dorado, Medina, Munduate, Cisneros und Euwema (2002) berücksichtigen alle fünf Konfliktmanagementstrategien des Dual-Concern-Modells und wählen damit einen deutlich differenzierteren Ansatz als Zornoza, Ripoll und Peiró (2002). Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Frage, wie auf eskalierende Konflikte im traditionellen und virtuellen Kontext reagiert wird. Der Versuch, sich durchzusetzen, sinkt im computervermittelten Kontext mit Zunahme der Konfliktintensität im Zeitablauf und Konflikte werden eher vermieden. Im traditionellen Face-to-Face-Kontext hingegen nimmt der Versuch, sich durchzusetzen, mit

dem Anstieg der Konfliktintensität im Zeitablauf zu. Konflikte scheinen sich im *traditionellen Kontext* eher *aufzuschaukeln*, während im *virtuellen Bereich* versucht wird, sie bei steigender Intensität zu *unterdrücken*. Die geringere mediale Reichhaltigkeit könnte dazu führen, dass Personen einen gewissen Abstand zum Konflikt wahren können und sich nicht so schnell (emotional) anstecken lassen. Auch die Untersuchung von Pesendorfer und Koeszegi (2005) bestätigt diese Vermutung insoweit, als dass sie zeigt, dass die Konfliktintensität im virtuellen Kontext keinen signifikanten Einfluss auf das gewählte Konfliktmanagement ausübt. Die künstliche „Barriere“ zwischen den Individuen scheint dazu zu führen, dass konfliktförderndes Verhalten seltener durch reziproke Verhaltensmechanismen beantwortet wird.¹²³ Zudem dürfte die Möglichkeit, textvermittelte Nachrichten – insbesondere bei der asynchronen computervermittelten Kommunikation – vor dem endgültigen Absenden zu reflektieren und gegebenenfalls zu korrigieren dazu führen, konfliktförderndes Verhalten seltener zu zeigen und eigene emotionale Reaktionen stärker zu kontrollieren (Pesendorfer & Koeszegi, 2006; vgl. auch Hatta & Ohbuchi, 2003).

Auf der anderen Seite zeigen Untersuchungen, dass mit Abnahme der medialen Reichhaltigkeit die Kooperationsbereitschaft und somit die Wahl *integrativer Konfliktmanagementstrategien* in Dyaden *sinken* kann.¹²⁴ Entsprechend kann auch in Intragruppenverhandlungen im virtuellen Kontext die Kooperationsbereitschaft mit der Folge sinken, dass die Gruppenmitglieder verstärkt versuchen, sich durchzusetzen (Rhee, Pirkul, Jacob & Barhki, 1995). Diesbezüglich folgern Thompson und Nadler (2002), dass mit Abnahme der medialen Reichhaltigkeit seltener Übereinstimmungen in Verhandlungssituationen angestrebt, Informationen weniger bereitwillig ausgetauscht und deutlich mehr Drohungen eingesetzt werden. Ein Grund für die Abnahme der Kooperationsbereitschaft dürfte auf die mangelnde sozioemotionale Kommunikation im computervermittelten Kontext zurückzuführen sein (Moore, Kurtzberg, Thompson & Morris, 1999; Morris, Nadler, Kurtzberg & Thompson, 2002; Nadler, 2004; Thompson & Nadler, 2002). Ein weiterer Grund dürfte darin liegen, dass im computervermittelten Kontext aufgrund der reduzierten Komplexität der übermittelbaren Informationen und dem Verlust situativer Hinweisreize häufiger verhandlungsrelevante Urteilsverzerrungen (*fixed-pie assumption* und *incompatibility error*; vgl. Kapitel 2.5.3.3) auftreten (Arunachalam & Dilla, 1995, 1992). Auch die mit dem Verlust situativer Hinweisreize verbundene Anonymität kann

¹²³ vgl. Carnevale & Isen, 1986; Carnevale, Pruitt & Seilheimer, 1981; Dorado, Medina, Munduate, Cisneros & Euwema, 2002; Harmon, 1998; Lewis & Fry, 1977

¹²⁴ Bazerman, Gibbons, Thompson & Valley, 1998; Drolet & Morris, 2000; Fischer-Lokou & Guéguen, 2001; Galin, Gross & Gosalker, 2007; Giordano, Stoner, Brouer & George, 2007; Ocker, 2002, 2001; Paese, Schreiber & Taylor, 2003; Purdy, Nye & Balakrishnan, 2000; Sheffield, 1995; Stuhlmacher & Citera, 2005; Swaab, Medvec & Diermeier, 2006; Valley, Moag & Bazerman, 1998; Williams, 1977

zur Verminderung der Kooperationsbereitschaft beitragen (vgl. Griffith & Northcraft, 1994; Nadler & Shestowsky, 2006). Mit der Abnahme der Kooperationsbereitschaft und integrativer Konfliktmanagementstrategien sinkt zudem die Wahrscheinlichkeit, dass gemeinsam hochwertige, integrative Lösungen erzielt werden, da auch in virtuellen Teams ein positiver Zusammenhang zwischen integrativem Konfliktmanagement und der Leistung bzw. dem Verhandlungsergebnis besteht.¹²⁵ Der positive Zusammenhang zwischen integrativem Konfliktmanagement und Zufriedenheit lässt sich in virtuellen Teams ebenfalls nachweisen (Paul, Samarah, Seetharaman & Mykytyn, 2005; Paul, Seetharaman, Samarah & Mykytyn, 2005, 2004).

Die teils inkonsistenten Befunde und Annahmen zeigen, dass die Schlussfolgerung von Brett (2001), dass bislang erst wenig über das Führen von Konflikten im virtuellen Kontext bekannt ist, bis heute haltbar ist. Die Befunde deuten darauf hin, dass das Medium zwar die Art und Weise der Konfliktführung beeinflusst, jedoch keinesfalls einfache sondern relativ komplexe Wirkmechanismen anzunehmen sind (vgl. Paese, Schreiber & Taylor, 2003). Folglich gilt es, *Bedingungen* zu finden, unter denen *integratives Verhalten* im *virtuellen Kontext* gefördert wird. Eine solche Bedingung dürfte die *motivationale Orientierung* sein. Es wird davon ausgegangen, dass die motivationale Orientierung entsprechend der in Kapitel 2.5.3.3 postulierten Hypothesen wirkt. Einen Indiz hierfür liefert die Untersuchung von Paul, Samarah, Seetharaman und Mykytyn (2005), die zeigt, dass je mehr (weniger) Personen innerhalb des virtuellen Teams einer kollektivistischen (individualistischen) Kultur angehören und sich demnach verstärkt durch eine prosoziale (egoistische oder kompetitive) Wertorientierung auszeichnen (vgl. Kapitel 2.4.3), desto höher das konstruktive Konfliktmanagement ausgeprägt ist.

2.5.4 Vertrauen

In der Forschung zu virtuellen Teams wird Vertrauen aufgrund der räumlichen Trennung als eine wichtige Voraussetzung dafür betrachtet, gemeinsam Projekte bearbeiten zu können (Lipnack & Stamps, 2000; Priest, Stagl, Klein & Salas, 2006). Die Entwicklung von Vertrauen im virtuellen Kontext stellt jedoch eine Herausforderung für die Teammitglieder dar (Breu & Hemingway, 2004; Nandhakumar & Baskerville, 2006; Oertig & Buergi, 2006). Anknüpfend an die *Begriffsdefinition* (Kapitel 2.5.4.1) wird im ersten Teil des Kapitels 2.5.4.2 knapp auf die Auswirkungen von Vertrauen in *traditionellen Teams* eingegangen. Daran an-

¹²⁵ Montoya-Weiss, Massey & Song, 2001; Paul, Samarah, Seetharaman & Mykytyn, 2005; Paul, Seetharaman, Samarah & Mykytyn, 2005, 2004; Samarah, Paul, Mykytyn & Seetharaman, 2003

schließlich wird die Bedeutung und Entwicklung von Vertrauen in *virtuellen Teams* thematisiert. Kapitel 2.5.4.3 betont den Einfluss der *motivationalen Orientierung* auf das Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern und leitet entsprechende Hypothesen für Verhandlungen in virtuellen Teams ab.

2.5.4.1 Begriff

Wenngleich für den Begriff „interpersonelles Vertrauen“ keine einheitliche Definition existiert¹²⁶, finden sich in der Mannigfaltigkeit unterschiedlicher Definitionen jedoch regelmäßige wiederkehrende Merkmale. Diese berücksichtigend lässt sich zwischenmenschliches Vertrauen definieren als *Bereitschaft*, eine riskante Position eigener Verwundbarkeit gegenüber anderen Personen mit der Erwartung einzunehmen, dass diese das eingegangene Risiko nicht ausnutzen, sondern sich als fähig, verlässlich, glaubwürdig und wohlwollend erweisen, ohne zugleich die Kontrolle über die anderen Personen zu besitzen.¹²⁷ Erst das *tatsächlich* eingegangene Risiko (*vertrauensvolles Verhalten*) bietet seinerseits Personen, denen dadurch Vertrauen entgegengebracht wird, die Möglichkeit, die eigene Vertrauenswürdigkeit unter Beweis zu stellen.¹²⁸

Neben einer traditionell eindimensionalen Sichtweise wird Vertrauen in der Forschung oftmals als zweidimensionales Konstrukt betrachtet, welches sich aus einer kognitiven und einer affektiven Vertrauenskomponente zusammensetzt (Costigan, Ilter & Berman, 1998; Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995; Sonnenwald, 2004). *Kognitives Vertrauen* basiert auf der Erwartung, dass sich die Personen, denen das Vertrauen entgegengebracht wird, als glaubwürdig, kompetent und verlässlich erweisen, wohingegen sich *affektives Vertrauen* durch sympathiebezogene und emotionale Verbundenheit, Achtsamkeit, Besorgnis für das Wohlergehen der anderen und Offenheit charakterisieren lässt (Laske & Neunteufel, 2005; McAllister, 1995). Zwischen kognitivem und affektivem Vertrauen besteht ein positiver Zusammenhang, wobei das kognitive Vertrauen die Entwicklung des affektiven Vertrauens fördert (Child, 2001; McAllister, 1995; Staples & Ratnasingham, 1998). Neben dem vorgestellten zweidi-

¹²⁶ vgl. Bigley & Pearce, 1998; Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2001; Knights, Noble, Vurdubakis & Willmott, 2001; Petermann, 1996; Zaheer, McEvily & Perrone, 1998

¹²⁷ Baier, 1986; Gambetta, 1988; Koller, 1997; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; McEvily & Tortoriello, 2005; Mishra, 1996; Neuberger, 1998; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Schoorman, Mayer & Davis, 2007; Weber, Malhotra & Murnighan, 2005

¹²⁸ Golembiewski & McConkie, 1975; Heisig, 1997; Kollock, 1994; Murnighan, Malhotra & Weber, 2004; Pearce, 1974; Pillutla, Malhotra & Murnighan, 2003; Serva, Fuller & Mayer, 2005

mensionalen Ansatz existieren weitere Systematisierungen, die für die vorliegende Arbeit jedoch weniger relevant erscheinen und nicht näher erörtert werden.¹²⁹

2.5.4.2 Vertrauen in traditionellen und virtuellen Teams

In der Kleingruppenforschung erfährt interpersonelles Vertrauen eine hohe Aufmerksamkeit. So stützen mehrere Untersuchungen die Vermutung, dass Vertrauen die Kommunikation im Team positiv beeinflusst (Boss, 1978; Gurtman, 1992; Politis, 2003; Zand, 1972), den Austausch, die Aufnahme und die Verarbeitung von Informationen unterstützt¹³⁰, die Zusammenarbeit im Team fördert (Bijlsma & Costa, 2003), das Commitment stärkt (Corbitt & Martz, 2003; Costa, Roe & Taillieu, 2001), die Kohäsion erhöht (Brown, 2000; Roark & Sharah, 1989) und die Zufriedenheit verbessert¹³¹. Darüber hinaus mindert Vertrauen das Auftreten von Konflikten (Porter & Lilly, 1996) und bietet die Möglichkeit, existierende Unsicherheiten im Team zu kompensieren (Köszegi, 2001; Lane, 2002; Luhmann, 1973; Nooteboom, Berger & Noorderhaven, 1997). Hinsichtlich der Auswirkung von Vertrauen auf die Leistung erscheinen die Befunde deutlich inkonsistenter (vgl. Dirks & Ferrin, 2001). Einerseits lassen sich Belege dafür finden, dass zwischen dem Vertrauen und der Leistung im Team ein positiver Zusammenhang besteht.¹³² Andererseits stellen mehrere Studien einen (direkten) Zusammenhang zwischen dem interpersonellen Vertrauen und der Teamleistung in Frage.¹³³ So zeigt beispielsweise Dirks (1999), dass Vertrauen lediglich den Zusammenhang zwischen Motivation der Teammitglieder und der Teamleistung moderiert.

Hohe Bedeutung erfährt Vertrauen in *virtuellen Teams*¹³⁴, da die Unsicherheit – eine Voraussetzung für zwischenmenschliches Vertrauen bzw. vertrauensvolles Verhalten (Das & Teng, 2004; Koller, 1988; McEvily, Perrone & Zaheer, 2003; Williamson, 1993) – im virtuellen Kontext zunimmt.¹³⁵ Dies ist damit zu begründen, dass in Folge der räumlichen Verteilung und der damit einhergehenden Trennung sowohl die psychologische Nähe zwischen

¹²⁹ vgl. Bachman, 2002; Darley, 2004; Jones & George, 1998; Kramer, 1999; Lewicki & Bunker, 1996, 1995; Lewicki, McAllister & Bies, 1998; Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992

¹³⁰ Butler, 1999, 1995; Clegg, Unsworth, Epitropaki & Parker, 2002; Earley, 1986; Heimovics, 1984; McGinnies & Ward, 1980; Mellinger, 1956; O'Reilly, 1978; O'Reilly & Roberts, 1976, 1974; Wells & Kipnis, 2001

¹³¹ Boss, 1978; Costa, 2003; Costa, Roe & Taillieu, 2001; Driscoll, 1978; Hollon & Gemmill, 1977; Zand, 1972; vgl. auch Dirks & Ferrin, 2002

¹³² Corbitt, Gardiner & Wright, 2004; Costa, 2003; Costa, Roe & Taillieu, 2001; Erdem & Ozen, 2003; Friedlander, 1970; Klimoski & Karol, 1976; Spreitzer, Noble, Mishra & Cooke, 1999; vgl. auch Colquitt, Scott & LePine, 2007

¹³³ Dirks, 1999; Erdem, Ozen & Atsan, 2003; Kegan & Rubenstein, 1973; Langfred, 2004; Peterson & Behfar, 2003; Porter & Lilly, 1996

¹³⁴ vgl. Dunford, 1999; Gill & Birchall, 2004; Hossain & Wigand, 2004; Miles & Snow, 1995; Solomon, 2001; Zaccaro & Bader, 2003

¹³⁵ Fiol & O'Connor, 2005; Friedman, Kahn & Howe, 2000; Grabner-Kräuter & Kaluscha, 2003; Jarvenpaa & Shaw, 1998; Mitra, 2002; Nissenbaum, 2004; Wang & Emurian, 2005

den Teammitgliedern (O'Hara-Devereaux & Johansen, 1994) als auch direkte Kontrollmöglichkeiten über gegenseitige Verhaltensbeobachtungen abnehmen (Connell, 2002; Harrington & Ruppel, 1999; O'Leary, Orlikowski, & Yates, 2002). Vertrauen bietet diesbezüglich die Möglichkeit, die auftretende Unsicherheit im virtuellen Kontext zu kompensieren (Jarvenpaa, Tractinsky & Vitale, 2000). O'Hara-Devereaux und Johansen (1994, S. 243) unterstreichen die Bedeutung von Vertrauen daher als den „glue of the global workspace.“

Entsprechend wird Vertrauen aufgrund der räumlichen Trennung in virtuellen Teams als eine wichtige *Voraussetzung* dafür betrachtet, gemeinsam Projekte bearbeiten zu können (Grabowski & Roberts, 1999, 1998; Holton, 2001; Lipnack & Stamps, 2000; Riegelsberger, Sasse & McCarthy, 2005, 2003). So legen mehrere Untersuchungen nahe, dass Vertrauen die Zusammenarbeit und Kooperationsbereitschaft in virtuellen Teams erhöht (Rocco, 1998; Sonnenwald, 2004; Zheng, Veinott, Bos, Olson & Olson, 2001). Andererseits dürfte die *Entwicklung* von Vertrauen in virtuellen Teams eine Herausforderung darstellen, wenn die Teammitglieder keine Möglichkeit haben, sich regelmäßig in Face-to-Face-Sitzungen zu treffen.¹³⁶ Entsprechend werden solche Zusammenkünfte – einmalig vor Beginn der virtuellen Zusammenarbeit oder in regelmäßigen Abständen – als unersetzlich für die Entwicklung von Vertrauen zwischen den Teammitgliedern erachtet.¹³⁷ Sind diese nicht realisierbar, kann zumindest ein Kommunikationstraining (im virtuellen Kontext) zur Verbesserung der virtuellen Kommunikation und Unterstützung der Vertrauensbildung beitragen.¹³⁸ Als eine weitere Herausforderung für die Entwicklung von Vertrauen dürften die mit der geographischen Trennung oftmals einhergehenden sprachlichen und kulturellen Unterschiede genannt werden.¹³⁹ Die Besonderheiten der computervermittelten Kommunikation (Verlust sozialer Hinweisreize und Konzentration auf die Aufgabe) könnten demgegenüber jedoch die Entwicklung von Vertrauen zwischen verhältnismäßig verschiedenen Teammitgliedern unterstützen, da Unterschiede seltener salient werden (vgl. Hart & McLeod, 2003; Krebs, Hobman & Bordia, 2006; Overholt, 2002).

Grundsätzlich lassen mehrere Untersuchungen den Schluss zu, dass Mitglieder virtueller Teams in der Lage sind, ein hohes *Vertrauensniveau* zu entwickeln (Beranek, 2005, 2000; Jarvenpaa, Knoll & Leidner, 1998; Jarvenpaa & Leidner, 1999, 1998). Einige Studien ver-

¹³⁶ de Meyer, 1991; Lee-Kelley, Crossman & Cannings, 2004; Nandhakumar & Baskerville, 2006; Nandhakumar, Panteli, Powell & Vidgen, 2004; Oertig & Buergi, 2006; Whittaker & O'Conaill, 1997

¹³⁷ Büssing & Moranz, 2004, 2003; Handy, 1995; Henttonen & Blomqvist, 2005; Rocco, 1998; Rosen, Furst & Blackburn, 2006; Suchan & Hayzak, 2001

¹³⁸ Beranek, 2005, 2000; Blackburn, Furst & Rosen, 2003; Cascio, 2000; Hertel, Orlikowski, Jokisch, Haardt & Schöckel, 2004; Jonas, Boos & Sassenberg, 2002; Savicki, Kelley & Ammon, 2002; Warkentin & Beranek, 1999

¹³⁹ Cramton & Webber, 2005; Gibson & Manuel, 2003; Grosse, 2002; Oertig & Buergi, 2006; Olson & Olson, 2000; Zolin, Hinds, Fruchter & Levitt, 2004

gleichen darüber hinaus die Ausprägung von Vertrauen zwischen virtuellen und traditionellen Teams und zeigen, dass sich das Vertrauensniveau in virtuellen Teams nach einer gewissen Zeitspanne oftmals nicht signifikant von jenem in traditionellen Teams unterscheidet.¹⁴⁰

Weitere Befunde sprechen dafür, dass in virtuellen Teams insbesondere das kognitive Vertrauen hoch ausgeprägt ist, während das affektive Vertrauen deutlich geringer ausfällt (Kanawattanachai & Yoo, 2002; Rocco, Finholt, Hofer & Herbsleb, 2001, 2000; vgl. auch Staples, 2001). Dies dürfte auf den mangelnden Face-to-Face-Kontakt und dem damit verbundenen Mangel an sozialen Hinweisreizen und sozioemotionaler Kommunikation zurückzuführen sein (Dubrovsky, Kiesler & Sethna, 1991; Hiltz, Johnson & Turoff, 1986; Sproull & Kiesler, 1991, 1986). Wilson, Straus und McEvily (2006) als auch Zolin und Hinds (2004) kommen zu dem Schluss, dass sich Vertrauen in virtuellen und traditionellen Teams ähnlich entwickelt, die Ausprägung von Vertrauen in virtuellen Teams jedoch deutlich mehr Zeit in Anspruch nimmt. Dies steht im Einklang mit der Annahme, dass die Entwicklung von Beziehungen in virtuellen Teams – aufgrund eines verzögerten Austauschs sozialer Informationen – lediglich mehr Zeit in Anspruch nimmt, im Ergebnis aber keine Unterschiede zu traditionellen Gruppen festzustellen sind (Walther, 1995, 1993; Walther & Burgoon, 1992; Walther & Parks, 2002). Viele virtuelle Projektteams existieren jedoch nur für einen kurzen Zeitraum (vgl. Saunders & Ahuja, 2006). Um eine Zusammenarbeit zwischen den oftmals untereinander unbekanntem Personen zu ermöglichen, muss sich das notwendige Vertrauen verhältnismäßig schnell entwickeln (Panteli & Duncan, 2004; Saunders & Ahuja, 2006). Eine in langfristig bestehenden, traditionellen Teams und Beziehungen zu beobachtende kontinuierliche oder stufenweise Entwicklung im Zeitablauf (vgl. Boon & Holmes, 1991; Gabarro, 1978; Holmes, 1991; Lewicki & Bunker, 1996, 1995; Rempel, Holmes & Zanna, 1985; Zand, 1977) ist aufgrund der begrenzten Projektdauer und der damit verbundenen mangelnden Anlaufzeit nicht realistisch (Hung, Dennis & Robert, 2004; Panteli & Duncan, 2004; Saunders & Ahuja, 2006).

Mitglieder kurzfristig existierender virtueller Projektteams unterstellen (insofern vorhanden) aufgrund einer individuellen Vertrauensneigung (Gill, Boies, Finegan & McNally, 2005; Rotter, 1980, 1971; Spector & Jones, 2004), eines institutionellen Vertrauens¹⁴¹, erhaltener Informationen dritter Personen (Burt & Knez, 1996; Huberman & Wu, 2004), entsprechender Rol-

¹⁴⁰ Alge, Wiethoff & Klein, 2003; Bos, Olson, Gergle, Olson & Wright, 2002; Connell, Velez, Weiland & Ellis, 2003; Corbitt, Gardiner & Wright, 2004; Mühlfelder, Klein, Simon & Luczak, 1999; Rocco, 1998; Wilson, Straus & McEvily, 2006; Zheng, Bos, Olson & Olson, 2002; Zheng, Veinott, Bos, Olson & Olson, 2001; hinsichtlich (annähernd) signifikanter Unterschiede vgl. McDonough, Kahn & Barczak, 2001; Palmer & Speier, 1998

¹⁴¹ Institutionelles Vertrauen bezieht sich auf Vertrauen, welches eine Person der Organisation entgegenbringt, der die einzelnen Mitglieder des virtuellen Teams angehören (vgl. Fieschi, 2003; Lahno, 2001; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Shapiro, 1987; Zucker, 1986).

lenerwartungen (Kramer, 1999) oder peripherer Hinweisreize (Kramer, 1999; Orbell, Dawes & Schwartz-Shea, 1994; Tanis & Postmes, 2005) und darauf aufbauender schemageleiteter Informationsverarbeitung (Aronson, Wilson & Akert, 2004) oftmals „ex ante“, dass die anderen Teammitglieder als vertrauenswürdig zu bewerten sind und weisen demnach bereits zu Beginn ein hohes Vertrauen gegenüber den anderen Teammitgliedern auf (McKnight, Cummings & Chervany, 1998; Meyerson, Weick & Kramer, 1996). Entsprechend kann Vertrauen in solchen Teams ohne den entsprechenden interaktionsgesteuerten Entwicklungsprozess vorhanden sein (Gebert, 2004; Hung, Dennis & Robert, 2004; McKnight, Cummings & Chervany, 1998). Erst im Zeitablauf suchen die Teammitglieder konkrete Indikatoren, die das vorauslaufende Vertrauen rechtfertigen und festigen. Finden sich hingegen Hinweise, die das entgegengebrachte Vertrauen nicht rechtfertigen, sinkt es im Zeitablauf.¹⁴² Entsprechend bezeichnen Meyerson, Weick und Kramer (1996) diese Form des Vertrauens als „*Swift Trust*“, da es nicht auf langfristigen Erfahrungen beruht, nicht gefestigt ist und somit leicht zerstört werden kann.

Vertrauenshinweise suchen die Mitglieder virtueller Teams vor allem in den wahrgenommenen Fähigkeiten, der wahrgenommenen Integrität und dem wahrgenommenen Wohlwollen der Interaktionspartner (Aubert & Kelsey, 2003; Jarvenpaa, Knoll & Leidner, 1998; vgl. auch Gill, Boies, Finegan & McNally, 2005). Unterstützung findet Vertrauen zu Beginn virtueller Teamarbeit durch eine soziale, enthusiastische und aktive Kommunikation (Coppola, Hiltz & Rotter, 2004; Iacono & Weisband, 1997; Jarvenpaa & Leidner, 1999), durch individuelle Initiativen (Jarvenpaa & Leidner, 1999), durch einen unverzüglichen Beginn mit der Aufgabenausführung (Iacono & Weisband, 1997; Ishaya & Macaulay, 1999; Walther & Bunz, 2005; Walther, Bunz & Bazarova, 2005) und durch die Fähigkeit, technologische und aufgabenbezogene Unsicherheiten zu bewältigen (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Ratcheva & Vyakarnam, 2001). Im weiteren Verlauf gewinnen die Kommunikationsdauer (Walther & Burgoon, 1992), die Kommunikationsmuster im Sinne einer vorhersagbaren, regelmäßigen und feedbackreichen Kommunikation mit kurzen Reaktionszeiten (Coppola, Hiltz & Rotter, 2004; Henttonen & Blomqvist, 2005; Jarvenpaa & Leidner, 1999), die Kommunikationsintensität (Iacono & Weisband, 1997; Ishaya & Macaulay, 1999; Walther & Bunz, 2005; Walther, Bunz & Bazarova, 2005), die Stabilität in Krisenzeiten (Jarvenpaa & Leidner, 1999) und die Aufgabenerfüllung (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk & McPherson, 2002; Powell, Galvin & Piccoli, 2006) an Bedeutung. Während aufgabenbezogene Kommunikation

¹⁴² Crisp & Jarvenpaa, 2000; Hung, Dennis & Robert, 2004; McKnight, Cummings & Chervany, 1998; Meyerson, Weick & Kramer, 1996

das Vertrauen in virtuellen Teams aufrecht zu erhalten scheint, wird es durch die soziale Kommunikation gestärkt (Coppola, Hiltz & Rotter, 2004). Die genannten Voraussetzungen zur Entwicklung von Vertrauen erfordern einen sicheren Umgang mit dem Medium, welcher über Trainings gewährleistet werden kann (Cornelius & Boos, 2003; DeRosa, Hantula, Kock & D'Arcy, 2004).

Im Gegensatz dazu scheint vor allem die *systematische* Verhaltenskontrolle über das Verfassen *regelmäßiger* Berichte zu einem Absinken von Vertrauen zu führen (Piccoli & Ives, 2003). Ein oftmals angenommener Gegensatz von Vertrauen und Kontrolle (vgl. Creed & Miles, 1996; Kipnis, 1996; Miller, 2004; Reed, 2001; Spreitzer & Mishra, 1999) besteht jedoch nicht zwingend (vgl. Bijlsma-Frankema, 2000; Das & Teng, 1998; Gallivan, 2001; Inkpen & Currall, 2004; Long, Sitkin & Cardinal, 2004). Entsprechend zeigen beispielsweise Crisp und Jarvenpaa (2000), dass eine *gemeinsame* Prozesskontrolle das Vertrauen in virtuellen Teams stärkt. Darüber hinaus behindert eine ungehemmte und ungezügelter Kommunikation den Aufbau von Vertrauen in virtuellen Teams (Wilson, Straus & McEvily, 2006). Auch eine durch komplexe Aufgaben ausgelöste Informationsüberlastung (Watson-Manheim & Bélanger, 2002), fehlende Kongruenz in der Kommunikation der Teammitglieder (Piccoli & Ives, 2003) sowie das mangelnde Einhalten von Vereinbarungen (Piccoli & Ives, 2003) kann zu einem Vertrauensmangel in virtuellen Teams führen.

Die *Auswirkungen* von Vertrauen in virtuellen Teams sind mit denen in traditionellen Teams vergleichbar. So besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und dem Commitment (Powell, Galvin & Piccoli, 2006), der wahrgenommenen Kohäsion (Brown, 2000; Jarvenpaa, Shaw & Staples, 2004; Timmerman & Scott, 2006), der Zufriedenheit¹⁴³ und der (wahrgenommenen) Leistung¹⁴⁴. Hinsichtlich der Auswirkungen scheint im virtuellen Kontext insbesondere das kognitive Vertrauen eine bedeutende Rolle zu spielen (Kanawattanachai & Yoo, 2002; Staples, 2001; Staples & Ratnasingham, 1998). Entsprechende Kausal-schlüsse sind jedoch nur bedingt gerechtfertigt, da beispielsweise die Wahrnehmung einer hohen Leistung innerhalb des Teams zu einem Anstieg von Vertrauen führen kann.

¹⁴³ Edwards & Sridhar, 2003; Geister, Konradt & Hertel, 2006; Meyer, Engel & Richter, 2004; Morris, Marshall & Rainer, 2003, 2002; Orlikowski, Hertel & Konradt, 2004; Staples & Ratnasingham, 1998; vgl. auch Staples, 2001, 1997

¹⁴⁴ Brown, 2000; Corbitt, Gardiner & Wright, 2004; Edwards & Sridhar, 2003; Geister, Konradt & Hertel, 2006; Iacono & Weisband, 1997; Ishaya & Macaulay, 1999; Kanawattanachai & Yoo, 2002; Larsen & McInerney, 2002; Orlikowski, Hertel & Konradt, 2004; Paul & McDaniel, 2004; hinsichtlich eines mangelnden direkten Zusammenhangs vgl. Aubert & Kelsey, 2003; Jarvenpaa, Shaw & Staples, 2004; Zolin & Hinds, 2004

2.5.4.3 Einfluss der motivationalen Orientierung auf das Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern in Verhandlungen

In Verhandlungen spielt gegenseitiges Vertrauen der Gruppenmitglieder eine wichtige Rolle, um gemeinsam hochwertige Ergebnisse zu erzielen (Beersma & de Dreu, 1999; de Dreu, Giebels & van de Vliert, 1998; Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2003). So zeigen Untersuchungen, dass Vertrauen die Bereitschaft zum Problemlösen fördert und Strategien einseitigen Durchsetzens seltener zu beobachten sind.¹⁴⁵ Darüber hinaus erhöht Vertrauen die Bereitschaft, gebotene Informationen, die auf eine Kooperation schließen lassen, als authentisch und wahrheitsgemäß einzustufen (Parks, Henager & Scamahorn, 1996).

Eine besondere Bedeutung für den Verhandlungsprozess obliegt dem anfänglichen Vertrauen, welches den direkten Informationsaustausch in Verhandlungen unterstützt (Butler, 1999; Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband & Carnevale, 1980). Neben den positiven Auswirkungen auf das Verhandlungsergebnis stärkt der Informationsaustausch wiederum das Vertrauen zwischen den Verhandlungspartnern (Butler, 1999, 1995). Der erste Eindruck und das damit einhergehende Vertrauen sind wichtige Prädiktoren für den späteren Eindruck und das spätere Vertrauen (Olekalns, Lau & Smith, 2002).

Anfängliches Vertrauen ist vor allem dann stark ausgeprägt, wenn sich die beteiligten Personen durch eine *prosoziale Motivation* auszeichnen (Olekalns, Lau & Smith, 2002). Einen positiven Zusammenhang zwischen der prosozialen Motivation der Teammitglieder und dem Vertrauen zwischen den Teammitgliedern bestätigen weitere Untersuchungen.¹⁴⁶ Vertrauen korreliert darüber hinaus positiv mit der wahrgenommenen Gerechtigkeit (Tyler, 1994). So wird in Gruppen mit rein prosozial motivierten Mitgliedern die wahrgenommene Gerechtigkeit höher eingeschätzt als in Gruppen, in denen egoistisch motivierte Personen beteiligt sind (Schei & Rognes, 2005, 2003b). Beersma und de Dreu (2003) zeigen, dass neben der distributiven auch die prozedurale Gerechtigkeit (vgl. Miller, 2001; Tyler & Blader, 2004; van den Bos & Lind, 2001) in Gruppen mit prosozial motivierten Mitgliedern stärker ausgeprägt ist als in Gruppen mit egoistisch motivierten Mitgliedern und dass sich diese positiv auf die erzielten Gruppenergebnisse auswirkt. So überführen prosozial motivierte Verhandlungspartner eine Verhandlungssituation, die sich durch gemischte Motive auszeichnet, stärker in eine Situa-

¹⁴⁵ Beersma & de Dreu, 1999; Boss, 1978; Cronin & Weingart, 2005; Davidson, McElwee & Hannan, 2004; Lui, Ngo & Hon, 2006; Mintu-Wimsatt & Lozada, 1999; Olekalns & Smith, 2006

¹⁴⁶ Beersma & de Dreu, 1999; de Dreu, Beersma, Stroebe & Euwema, 2006; de Dreu, Giebels & van de Vliert, 1998; Deutsch, 1973, 1960, 1958; Hollingshead, Wittenbaum, Jacobsohn & Fraidin, 2005; Tjosvold, Johnson & Johnson, 1984; Weingart, Bennett & Brett, 1993; vgl. auch Chaudhuri, Sopher & Strand, 2002; Ross & LaCroix, 1996

tion, in der Kooperation und Zusammenarbeit notwendig sind, um ein für alle optimales Ergebnis zu erzielen und in denen Fairness, Gerechtigkeit und gemeinsame Wohlfahrt eine bedeutende Rolle spielen (Beersma & de Dreu, 1999; de Dreu & van Lange, 1995; Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2003, 2000; Tyler, 2005). Entsprechend zeigen van Lange (1999) als auch de Cremer und van Lange (2001), dass sich prosozial motivierte Personen durch eine höhere Verantwortung für die Interessen der anderen Gruppenmitglieder auszeichnen und stärker um eine gleichmäßige Aufteilung der Ergebnisse zwischen sich selbst und den Gruppenmitgliedern besorgt sind als egoistisch motivierte Personen. So vermeiden prosoziale Teams häufiger einfache Mehrheitsentscheidungen, bei denen die Interessen einzelner Gruppenmitglieder nicht berücksichtigt werden und ziehen Entscheidungen unter Einstimmigkeit vor. Gruppen, deren Mitglieder sich durch eine prosoziale Motivation auszeichnen, versuchen entsprechend, alle Gruppenmitglieder in die Entscheidung einzubinden bzw. die Interessen aller Gruppenmitglieder zu berücksichtigen (de Cremer & van Lange, 2001). Demgegenüber ignorieren egoistisch motivierte Gruppenmitglieder die Interessen der anderen und sind abgeneigt, Opfer für andere Gruppenmitglieder oder die gesamte Gruppe zu erbringen (van Lange, 1999). Sie transformieren die Verhandlungssituation, die sich durch gemischte Motive auszeichnet, in eine Situation, in welcher die eigene Durchsetzungsfähigkeit und der persönliche Erfolg die Schlüsselaspekte bilden (Beersma & de Dreu, 1999; Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2003, 2000). Aufgrund ähnlicher Entwicklungstendenzen von Vertrauen in traditionellen und virtuellen (Projekt-)Teams (vgl. Wilson, Straus & McEvily, 2006; Zolin & Hinds, 2004) wird angenommen, dass soziale Motive nicht nur in traditionellen Teams¹⁴⁷, sondern darüber hinaus auch in virtuellen Teams auf das Vertrauen wirken, wobei Mitglieder prosozialer virtueller Teams ein höheres Vertrauen innerhalb des Teams erleben dürften als Mitglieder egoistischer virtueller Teams.

Hypothese 1.6 (Unterschiedshypothese): Mitglieder prosozialer virtueller Teams erleben ein höheres Vertrauen innerhalb des Teams als Mitglieder egoistischer virtueller Teams.

Aufrechterhalten wird Vertrauen, wenn eine kooperative Verhaltenskonsistenz zu beobachten ist. Inkonsistentes Verhalten geht mit einer Änderung des Vertrauensniveaus einher. Vertrauen sinkt, wenn von einer kooperativen zu einer egoistischen Verhaltensstrategie gewechselt wird und steigt, wenn die Änderung von einer egoistischen zu einer kooperativen Verhal-

¹⁴⁷ Beersma & de Dreu, 1999; de Dreu, Beersma, Stroebe & Euwema, 2006; de Dreu, Giebels & van de Vliert, 1998; Deutsch, 1973, 1960, 1958; Hollingshead, Wittenbaum, Jacobsohn & Fraidin, 2005; Olekalns, Lau & Smith, 2002; Tjosvold, Johnson & Johnson, 1984; Weingart, Bennett & Brett, 1993; vgl. auch Chaudhuri, Sopher & Strand, 2002; Ross & LaCroix, 1996

tensstrategie erfolgt.¹⁴⁸ Auch in virtuellen Teams wird Vertrauen nur aufrechterhalten, wenn sich entsprechende Vertrauenshinweise finden lassen (vgl. Kapitel 2.5.4.2). Da für das Vertrauen in virtuellen Teams ein kooperativer Kommunikationsstil eine bedeutende Rolle spielt (vgl. Kapitel 2.5.4.2), dürften insbesondere integratives Verhandlungsverhalten den Zusammenhang zwischen der motivationalen Orientierung und dem Vertrauen in virtuellen Teams vermitteln.

Hypothese 3.2 (Kausalzusammenhangshypothese): Die motivationale Orientierung wirkt – vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten – auf das Vertrauen. Dabei erleben die Mitglieder prosozial motivierter virtueller Teams über den verstärkten Einsatz integrativen Verhandlungsverhaltens ein höheres Vertrauen als die Mitglieder egoistisch motivierter virtueller Teams.

2.5.5 Kohäsion

Neben dem Vertrauen spielt auch die Kohäsion eine wichtige Rolle für die Kooperation und Zusammenarbeit in virtuellen Teams. Anknüpfend an das Vertrauen (vgl. Kapitel 2.5.4) steht in diesem Kapitel die Kohäsion im Mittelpunkt der Betrachtung. Der *Begriffsdefinition* (Kapitel 2.5.5.1) folgend wird in Kapitel 2.5.5.2 kurz auf die Auswirkungen von Kohäsion in *traditionellen Teams* und daran anschließend auf die Bedeutung und Entwicklung der Gruppenkohäsion in *virtuellen Teams* eingegangen. Kapitel 2.5.5.3 thematisiert den Einfluss der *motivationalen Orientierung* auf die Gruppenkohäsion, woraufhin entsprechende Hypothesen für Verhandlungen in virtuellen Teams abgeleitet werden.

2.5.5.1 Begriff

Die Bedeutung der Gruppenkohäsion als Forschungsgegenstand der Kleingruppenforschung wird regelmäßig betont (Carron & Brawley, 2000; Cota, Evans, Dion, Kilik & Longman, 1995; Kozlowski & Bell, 2003). Für die Begriffsbestimmung sowie die damit einhergehende Operationalisierung muss allerdings auch hier eine mangelnde Konsistenz beklagt werden (Carless, 2000; Cota, Evans, Dion, Kilik & Longman, 1995; Dion, 2000; Sader, 1991). Dies erweist sich insbesondere dann als problematisch, wenn einzelne Befunde unterschiedlicher Untersuchungen verglichen werden (Mudrack, 1989a, 1989b; Steinhardt, Dolbier, Gottlieb & McCalister, 2003; vgl. auch Neubauer, 1997).

Kohäsion wird in erster Linie über die wahrgenommene Attraktivität der Teammitglieder untereinander (Chapman, 2002; Lott & Lott, 1971, 1965) oder über die durch die Teammit-

¹⁴⁸ Olekalns, Lau & Smith, 2002; vgl. auch Hempel, Zhang & Tjosvold, 2006; Hilty & Carnevale, 1993; Yamagishi, Kanazawa, Mashima & Terai, 2005

glieder wahrgenommene Attraktivität des Teams als Ganzheit definiert (vgl. Cartwright, 1968; Evans & Jarvis, 1980). Ein weiteres konstituierendes Element einer Kohäsionsdefinition bildet oftmals der Wunsch der Mitglieder, in der Gruppe zu bleiben (Goodman, Ravlin & Schminke, 1987; Michalisin, Karau & Tangpong, 2004a, 2004b) oder sich als Teil der Gruppe zu fühlen (Bollen & Hoyle, 1990; Langfred, 1998). Entsprechend verbinden Hogg und Hains (1998) das Konzept der Gruppenkohäsion mit dem Konzept der Gruppenidentifikation. Festinger (1950) sowie Festinger, Schachter und Back (1950) betrachten Kohäsion als (Resultante) alle(r) Kräfte, die die Mitglieder zum Verbleib in der Gruppe veranlassen. Neben der klassischen, eher sozial ausgerichteten Kohäsionsdefinition postulieren einige Autoren die Existenz einer aufgabenbezogenen Kohäsionskomponente (z.B. Carron & Brawley, 2000; Dion & Evans, 1992; van Vianen & de Dreu, 2001). Diese bezieht sich auf die Bindung des Teams an die zu erfüllende Aufgabe (Goodman, Ravlin & Schminke, 1987; Hackman, 1976; Zaccaro, 1991; Zaccaro & Lowe, 1988; Zaccaro & McCoy, 1988).

2.5.5.2 Kohäsion in traditionellen und virtuellen Teams

Die Ergebnisse mehrerer Metaanalysen führen zu dem Schluss, dass zwischen der Kohäsion und der Leistung ein geringer bis moderater positiver Zusammenhang besteht.^{149; 150} Dabei scheint vor allem die aufgabenbezogene Kohäsionskomponente positiv mit der Leistung zu korrelieren (Carless & de Paola, 2000; Mullen & Copper, 1994). Beal, Cohen, Burke und McLendon (2003) weisen in ihrer Metaanalyse zwar nach, dass die aufgabenbezogene Kohäsion die höchste Korrelation mit der Leistung aufweist, können jedoch gleichzeitig keine signifikanten Unterschiede zu den sozialen Kohäsionskomponenten feststellen. Über die Metaanalysen hinaus bestätigen aktuelle Untersuchungen einen positiven Zusammenhang zwischen der Kohäsion und der Teamleistung.¹⁵¹ Trotz vorliegender Befunde bezweifeln einige Autoren – mit Blick auf die innerhalb des Teams akzeptierten Leistungsziele und -normen – die oftmals angenommene durchgängig positive Wirkung der Gruppenkohäsion auf die Leistung (vgl. Gebert, 2004; Gebert & von Rosenstiel, 2002; Wegge, 2004). Diesbezüglich weisen mehrere Studien eine moderierende Wirkung der innerhalb des Teams vorherrschenden Leis-

¹⁴⁹ Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003; Carron, Colman, Wheeler & Stevens, 2002; Evans & Dion, 1991; Gully, Devine & Whitney, 1995; Mullen & Copper, 1994; Oliver, Harman, Hoover, Hayes & Pandhi, 1999

¹⁵⁰ Eine Ausnahme bildet die Metaanalyse von Mullen, Anthony, Salas und Driskell (1994), in der kein signifikanter Effekt zwischen der Kohäsion und der *Entscheidungsqualität* festgestellt werden konnte. Eine hohe Kohäsion kann sich negativ auf die Entscheidungsqualität auswirken, wenn neben der Kohäsion weitere Bedingungen vorliegen, die das Auftreten von „Groupthink“ (vgl. Janis, 1982, 1972; Kapitel 2.5.2.3) unterstützen (bezüglich eines Zusammenhangs zwischen Kohäsion und Groupthink vgl. Hogg & Hains, 1998; Moorhead, Neck & West, 1998; kritischer vgl. Esser & Lindoerfer, 1989).

¹⁵¹ Carron, Brawley, Bray et al., 2004; Chang & Bordia, 2001; Ensley, Pearson & Amason, 2002; Lee & Farh, 2004; Michalisin, Karau & Tangpong, 2004a; Schwarz & Schwarz, 2007; Tziner, Nicola & Rizac, 2003

tungs- und Interaktionsnormen sowie der innerhalb des Teams akzeptierten Leistungsziele auf den Zusammenhang zwischen Kohäsion und Teamleistung nach.¹⁵² Hinsichtlich der Wirkrichtung zeigen Mullen und Copper (1994), dass Kohäsion eine höhere Leistung bedingt, eine hohe Leistung aber auch zu einem Anstieg der Kohäsion führt. Eine entsprechende Auswirkung der Leistung auf die Kohäsion können Chang und Bordia (2001) in einer aktuelleren Untersuchung jedoch nicht bestätigen.

Positiv korreliert die Kohäsion darüber hinaus mit der wahrgenommenen Qualität der Kommunikation im Team (Barry & Stewart, 1997; Carless & de Paola, 2000), dem Ausmaß der Kooperation (Carless & de Paola, 2000; Thompson, Kray & Lind, 1998), dem Vertrauen zwischen den Teammitgliedern (Brown, 2000; Roark & Sarah, 1989) und der Zufriedenheit¹⁵³. Gross und Martin (1952) nehmen eine positive Beziehung zwischen der Kohäsion und dem Widerstand der Teammitglieder gegenüber auftretenden Störungen an. Empirisch lässt sich diese Annahme bestätigen (Barrick, Stewart, Neubert & Mount, 1998; Brawley, Carron & Widmeyer, 1988; Jehn & Mannix, 2001; Ng & van Dyne, 2005).¹⁵⁴ Ensley, Pearson und Amason (2002) untersuchen den Zusammenhang zwischen der Kohäsion und den Intragruppenkonflikten genauer und stellen fest, dass zwischen der Kohäsion und dem Auftreten affektiver Konflikte ein negativer Zusammenhang, zwischen der Kohäsion und dem Auftreten kognitiver Konflikte jedoch ein positiver Zusammenhang besteht. Jehn und Mannix (2001) als auch Ng und van Dyne (2005) können einen positiven Zusammenhang zwischen der Kohäsion und dem Auftreten kognitiver Konflikte jedoch nicht bestätigen (vgl. auch Mortensen & Hinds, 2001). Sullivan und Feltz (2001) zeigen, dass zwischen konstruktivem Konfliktmanagement und (sozialer) Kohäsion ein positiver Zusammenhang besteht, während destruktives Konfliktmanagement mit (sozialer als auch aufgabenbezogener) Kohäsion negativ korreliert (vgl. auch Anderson & Martin, 1999). Während Kohäsion ein Auftreten von konstruktivem Konfliktmanagement zu fördern scheint, könnte Kohäsion gleichzeitig das Entstehen von Beziehungskonflikten und destruktivem Konfliktmanagement unterdrücken. Nachgewiesen wurde jedoch nur der Zusammenhang, nicht die hier postulierte Kausalrichtung.

¹⁵² Berkowitz, 1954; Gammage, Carron & Estabrooks, 2001; Greene, 1989; Hoigaard, Säfvenbom & Tonnessen, 2006; Langfred, 2000; Miesing & Preble, 1985; Patterson, Carron & Loughead, 2005; Podsakoff, MacKenzie & Ahearne, 1997; Schachter, Ellertson, McBride & Gregory, 1951

¹⁵³ Bartkus, Howell, Parent & Hartman, 1997; Carless & de Paola, 2000; Dewiyanti, Brand-Gruwel, Jochems & Broers, 2007; Dobbins & Zaccaro, 1986; Lee, Tinsley & Bobko, 2002; Martin & Hunt, 1980; Oliver, Harman, Hoover, Hayes & Pandhi, 1999; Schwarz & Schwarz, 2007; Spink, Nickel, Wilson & Odnokon, 2005; Steinhart, Dolbier, Gottlieb & McCalister, 2003

¹⁵⁴ Damit wird jedoch keine Aussage über einen Kausalzusammenhang getroffen. Einerseits kann die Kohäsion tatsächlich den Widerstand gegenüber Störungen erhöhen. Andererseits können beispielsweise Störungen von außen die Kohäsion innerhalb des Teams erhöhen (Stein, 1976).

Eine wichtige Rolle spielt Kohäsion gleichfalls in *virtuellen Teams* (Hertel, Geister & Konradt, 2005; Powell, Piccoli & Ives, 2004). So wird in der überwiegenden Zahl der Untersuchungen ein positiver Zusammenhang zwischen der Kohäsion und der Leistung nachgewiesen.¹⁵⁵ Weiterhin korreliert Kohäsion positiv mit dem Informationsaustausch (Warkentin, Sayeed & Hightower, 1997), der Beteiligung der Gruppenmitglieder an der Aufgabenlösung (Yoo & Alavi, 2001), dem Vertrauen (Brown, 2000; Jarvenpaa, Shaw & Staples, 2004; Timmerman & Scott, 2006) und der Zufriedenheit im virtuellen Team (de Guinea, Webster & Staples, 2005; Timmerman & Scott, 2006). Die Bedeutung von Kohäsion für den Erfolg virtueller Teams dürfte vor allem darin liegen, dass sie das Funktionieren des Teams erleichtert, positives Extra-Rollen-Verhalten unterstützt und die Fluktuation der Teammitglieder reduziert (vgl. Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999a). Darüber hinaus ermöglicht die Identifikation der Teammitglieder mit dem virtuellen Team die Verschiebung externaler Kontrollmechanismen, die im virtuellen Kontext deutlich schwerer zu realisieren sind (z.B. Kontrolle durch Vorgesetzte und Kollegen), zugunsten internaler Kontrollmechanismen (z.B. Selbstmanagement/-kontrolle; vgl. Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999a).

Theoretische Überlegungen stützen die Annahme, dass in virtuellen Teams ein hohes *Kohäsionsniveau* erreicht werden kann (Postmes, Spears & Lea, 1999, 1998; Spears, Lea & Postmes, 2001; Walther, 1997, 1996, 1992). Mehrere Untersuchungen kommen jedoch zu dem Schluss, dass die virtuelle Umgebung die Entwicklung der Kohäsion *einschränkt* und diese in virtuellen Teams daher schwächer ausgeprägt ist als in traditionellen Teams.¹⁵⁶ Bouas und Arrow (1996) betrachten die Gruppenkohäsion als Komponente der Gruppenidentifikation und weisen für diese einen ähnlichen Effekt nach. Straus (1997) zeigt, dass das geringere (soziale) Kohäsionsniveau insbesondere auf den Mangel an sozialer Kommunikation als auch auf das vermehrte Auftreten von Unstimmigkeiten in virtuellen Teams zurückzuführen ist. Ramachandran (2005) kommt zu dem Schluss, dass weniger reichhaltige Medien, die sich durch eine geringere soziale Präsenz auszeichnen, das Ausbilden von Kohäsion lediglich *erschweren*, nicht jedoch *verhindern*. Entsprechend zeigen mehrere Studien, dass die virtuelle Umgebung

¹⁵⁵ Balthazard, Waldman, Howell & Atwater, 2004; Brown, 2000; Chidambaram, 1996; de Guinea, Webster & Staples, 2005; González, Burke, Santuzzi & Bradley, 2003; Kayworth & Leidner, 2000; bezüglich mangelnder Effekte vgl. Aiello & Kolb, 1995

¹⁵⁶ Brown, 2000; de Pillis & Furumo, 2006; Mukahi & Corbitt, 2003; Potter & Balthazard, 2002b; Stenmark, 2002; Straus, 1997; Warkentin, Sayeed & Hightower, 1997; vgl. auch Bhappu & Crews 2005; Weisband & Atwater, 1999

zwar das frühzeitige Entstehen von Kohäsion erschwert, im Zeitablauf jedoch ein hohes Kohäsionsniveau erreicht werden kann.¹⁵⁷

Beranek (2005, 2000) als auch Beranek und Martz (2005) belegen, dass ein auf die Besonderheiten der virtuellen Kommunikation eingehendes Training das Ausbilden von Kohäsion unterstützt und beschleunigt. Überdies fördern regelmäßige Face-to-Face-Treffen die Entwicklung von Kohäsion (Lahenius & Järvenpää, 2004; Ocker, 2002, 2001). Flanagin, Tiyaamornwong, O'Connor und Seibold (2002) als auch Lind (1999) untersuchen geschlechtsbezogene Effekte wahrgenommener Kohäsion und kommen zu dem Schluss, dass Frauen in virtuellen Teams eine höhere Kohäsion als Männer erleben (vgl. auch Savicki, Kelley & Lingenfelter, 1996a). Insbesondere die erhöhte Anonymität der computervermittelten Kommunikation scheint von Frauen als vorteilhaft wahrgenommen zu werden, da es ihre Einflussmöglichkeiten in gemischtgeschlechtlichen Teams erhöhen kann (Flanagin, Tiyaamornwong, O'Connor & Seibold, 2002). Webber und Donahue (2001) zeigen mittels Metaanalyse, dass sich die (funktionsbezogene) Vielfalt (Diversität) zwischen den einzelnen Teammitgliedern, die in virtuellen Teams angestrebt wird, nicht negativ auf die wahrgenommene Kohäsion auswirkt. Kulturelle Diversität scheint sich hingegen negativ auf die Kohäsion auszuwirken (Shapiro, Furst, Spreitzer & von Glinow, 2002).

2.5.5.3 Einfluss der motivationalen Orientierung auf die Gruppenkohäsion in Verhandlungen

Ein Rahmenmodell für die Entwicklung der Kohäsion präsentiert Hogg (1992). Grundlage für das Entstehen von Kohäsion ist die Erkenntnis, dass bestimmte individuelle Ziele nicht unabhängig von anderen Personen erreicht werden können. Aus dieser wechselseitigen Abhängigkeit kann eine kooperative Interaktion zwischen den Individuen entstehen. Durch das gemeinsame Erreichen von Zielen nehmen die einzelnen Individuen einander als Quelle des Erfolgs wahr. Dies geht mit einer positiven Bewertung der anderen Personen einher. Im Ergebnis ist eine hohe Kohäsion die Reflexion der positiven Bewertung (Hogg & Vaughan, 2005).

Schon Deutsch (1973) zeigt, dass die wahrgenommene *Interdependenzstruktur* zwischen Personen einen wesentlichen Teil der Interaktion zwischen ihnen bestimmt. Die wechselseitige Abhängigkeit muss jedoch keinesfalls immer als in positiver Weise miteinander verbunden wahrgenommen werden. Aus der wahrgenommenen wechselseitigen Abhängigkeit muss demnach nicht zwangsweise eine konstruktive Interaktion entspringen (van de Vliert & Jans-

¹⁵⁷ Burke & Aytes, 1998; Burke, Aytes & Chidambaram, 2001; Burke & Chidambaram, 1995; Burke, Chidambaram & Locke, 1995; Chidambaram, 1996; Chidambaram, Bostrom & Wynne, 1990; Chidambaram & Carte, 2005

sen, 2001). Insofern eine negative wechselseitige Abhängigkeit (kompetitive Zielstruktur) angenommen wird, dürften destruktive Interaktionsprozesse ausgelöst werden, die sich negativ auf die Kohäsion auswirken (Deutsch, 1953, 1949).

Viele soziale Situationen zeichnen sich durch gemischte Motive aus, in denen sowohl kooperative als auch wettbewerbsbezogene Anreize bestehen (vgl. Kapitel 2.4.1). In diesen Situationen ist es keinesfalls sicher, ob konstruktive oder destruktive Interaktionsprozesse ausgelöst werden. Entsprechend den vorherigen Ausführungen (vgl. Kapitel 2.4.4) dürfte die *motivationale Orientierung* der Teammitglieder in Situationen, die sich durch gemischte Motive auszeichnen, über die Wahrnehmung der wechselseitigen Abhängigkeit und die dadurch ausgelösten Interaktionsprozesse die Ausprägung der Kohäsion beeinflussen. Im Ergebnis wird angenommen, dass in prosozialen Teams die soziale Kohäsion höher ausgeprägt ist. Wenn gleich bislang keine Untersuchungen bezüglich Verhandlungsteams existieren, in denen die Gruppenkohäsion als Untersuchungsgegenstand eine entsprechende Berücksichtigung fand, zeigen Beersma und de Dreu (2002), dass sich prosozial motivierte Gruppen im Gegensatz zu egoistisch motivierten Gruppen durch ein positiveres Gruppenklima auszeichnen. Swaab, Postmes und Spears (2004) zeigen wiederum, dass die Gruppenidentifikation eine wichtige Rolle spielt, um gemeinsam hochwertige Ergebnisse in Verhandlungsteams zu erzielen.

Auch bei Verhandlungen in virtuellen Teams dürfte die motivationale Orientierung der Teammitglieder – über die Wahrnehmung der wechselseitigen Abhängigkeit und die dadurch ausgelösten Interaktionsprozesse – die Ausprägung der Kohäsion beeinflussen. Entsprechend wird angenommen, dass Mitglieder prosozialer virtueller Teams eine höhere soziale Kohäsion innerhalb des Teams erleben als Mitglieder egoistischer virtueller Teams.

Hypothese 1.7 (Unterschiedshypothese): Mitglieder prosozialer virtueller Teams erleben eine höhere soziale Kohäsion innerhalb des Teams als Mitglieder egoistischer virtueller Teams.

In Kapitel 2.5.3.3 wurde gefolgert, dass die motivationale Orientierung – vermittelt über integrative Verhandlungsstrategien – auf das Vertrauen wirkt, wobei die Mitglieder prosozial motivierter virtueller Teams über den verstärkten Einsatz integrativer Verhandlungsstrategien ein höheres Vertrauen erleben werden als die Mitglieder egoistisch motivierter virtueller Teams (Hypothese 3.2). Da Vertrauen als eine wichtige Voraussetzung für soziale Kohäsion in virtuellen Teams gilt (vgl. Brown, 2000; Jarvenpaa, Shaw & Staples, 2004), wird über das Vertrauen auch eine Wirkung auf die Kohäsion angenommen.

Kausalzusammenhangshypothese 3.3: Die motivationale Orientierung wirkt – vermittelt über das Vertrauen – auf die soziale Kohäsion. Dabei erleben die Mitglieder prosozial

motivierter virtueller Teams über das höhere Vertrauen eine höhere soziale Kohäsion als die Mitglieder egoistisch motivierter virtueller Teams.

Als wichtige Voraussetzungen für die Zufriedenheit sowohl in traditionellen als auch virtuellen Teams gelten Vertrauen und Kohäsion.¹⁵⁸ Eine entsprechende Wirkung wird auch bei Verhandlungen in virtuellen Teams angenommen.

Kausalzusammenhangshypothese 3.4: Sowohl Vertrauen als auch Kohäsion wirken bei Verhandlungen in virtuellen Teams positiv auf die Zufriedenheit.

2.6 Zusammenfassung der Hypothesen

Im Vorfeld der empirischen Überprüfung werden die in den bisherigen Kapiteln postulierten Hypothesen zusammenfassend dargestellt und bezüglich einer outputbezogenen Unterschiedshypothese (Hypothese 1.8) sowie einer Modellhypothese (Hypothese 5) erweitert. Da beide auf bislang abgeleiteten Hypothesen aufbauen, werden sie im Rahmen dieses Kapitels aufgestellt. Während die erste Hypothese auf den Unterschiedshypothesen (Hypothesen 1.1 – 1.7) basiert, resultiert die zweite aus der Kombination der einzelnen Kausalzusammenhangshypothesen (Hypothesen 3.1 – 3.4).

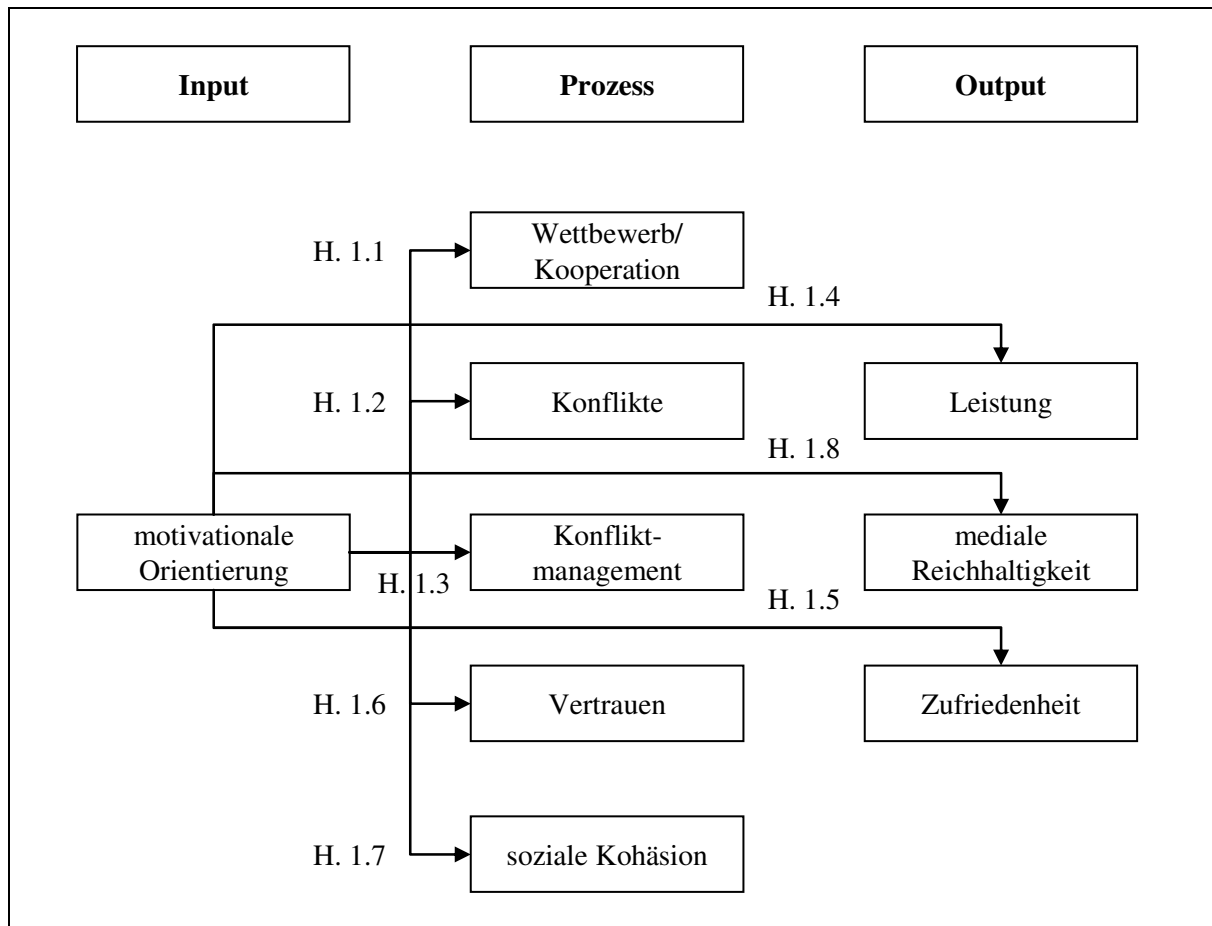
Kausale Unterschiedshypothesen: Tabelle 3 und Abbildung 17 bieten einen Überblick über die im Rahmen dieser Arbeit postulierten Unterschiedshypothesen. Bezüglich *aufgabenbezogener Prozesse* wird angenommen, dass in virtuellen Teams bestehend aus prosozial motivierten Mitgliedern eine höhere Kooperation und ein geringerer Wettbewerb (vgl. Hypothese 1.1, Kapitel 2.5.1) sowie geringere Aufgaben- (vgl. Hypothese 1.2.2, Kapitel 2.5.2.5) und Prozesskonflikte (vgl. Hypothese 1.2.3, Kapitel 2.5.2.6) erlebt werden als in egoistisch motivierten virtuellen Teams. Im Vergleich zu virtuellen Teams bestehend aus egoistisch motivierten Mitgliedern ist davon auszugehen, dass die Mitglieder in prosozial motivierten virtuellen Teams häufiger integrative Strategien wählen und seltener versuchen, sich durchzusetzen (vgl. Hypothese 1.3, Kapitel 2.5.3.3). Hinsichtlich der *sozioemotionalen Prozesse* werden die Mitglieder prosozialer virtueller Teams im Vergleich zu Mitgliedern egoistischer virtueller Teams geringere Beziehungskonflikte (vgl. Hypothese 1.2.1, Kapitel 2.5.2.4), ein höheres Vertrauen (vgl. Hypothese 1.6, Kapitel 2.5.4.3) und eine höhere Kohäsion (vgl. Hypothese 1.7, Kapitel 2.5.5.3) innerhalb des Teams wahrnehmen.

¹⁵⁸ Bartkus, Howell, Parent & Hartman, 1997; Boss, 1978; Costa, 2003; Costa, Roe & Taillieu, 2001; de Guinea, Webster & Staples, 2005; Dewiyanti, Brand-Gruwel, Jochems & Broers, 2007; Dobbins & Zaccaro, 1986; Driscoll, 1978; Edwards & Sridhar, 2003; Lee, Tinsley & Bobko, 2002; Mennecke & Valacich, 1998; Schwarz & Schwarz, 2007; Spink, Nickel, Wilson & Odnokon, 2005; Zand, 1972

Tabelle 3: Übersicht über die Unterschiedshypothesen

Hypothese	Konstrukt	Vorhersage
Hypothese 1.1	Wettbewerb	ego > pro
Hypothese 1.2.1	Beziehungskonflikte	ego > pro
Hypothese 1.2.2	Aufgabenkonflikte	ego > pro
Hypothese 1.2.3	Prozesskonflikte	ego > pro
Hypothese 1.3.1	Problemlösen	ego < pro
Hypothese 1.3.2	Durchsetzen	ego > pro
Hypothese 1.4	Gruppenergebnis	ego < pro
Hypothese 1.5	Zufriedenheit	ego < pro
Hypothese 1.6	Vertrauen	ego < pro
Hypothese 1.7	Soziale Kohäsion	ego < pro
Hypothese 1.8	Mediale Reichhaltigkeit	ego < pro

Anmerkung: ego (pro) = egoistisch (prosozial) motivierte Teams

**Abbildung 17: Unterschiedshypothesen (eigene Darstellung)**

Für die *Outputgrößen* wird erwartet, dass prosoziale virtuelle Teams im aufgabenbezogenen Bereich ein besseres Verhandlungsergebnis erzielen (vgl. Hypothese 1.4, Kapitel 2.5.3.3) und sich im sozioemotionalen Bereich durch eine höhere Zufriedenheit auszeichnen (vgl. Hypothese 1.5, Kapitel 2.5.3.3) als egoistische virtuelle Teams. In Kapitel 2.1.2 wurde gezeigt, dass

die Gewöhnung an ein neues Kommunikationsmedium Zeit benötigt, jedoch mit steigender Nutzungserfahrung positive Aneignungseffekte zu beobachten sind. Die Kanalerweiterungstheorie postuliert, dass die wahrgenommene mediale Reichhaltigkeit eines Kommunikationsmediums über die aktive Nutzung und somit über die Medienerfahrung zunehmen kann (vgl. Carlson & Zmud, 1999; Fulk, Schmitz & Ryu, 1995; Pratt, Fuller & Northcraft, 2000; van den Hooff, 2005; Kapitel 2.1.2). Der Begriff „Nutzungserfahrung“ lässt sich jedoch nicht nur auf einer quantitativ-zeitlichen Dimension interpretieren, sondern darüber hinaus auf einer qualitativen Dimension. Hinsichtlich der Qualität der erlebten Erfahrungen dürften sich die Mitglieder prosozialer und egoistischer Teams unterscheiden (vgl. Hypothesen 1.1 – 1.7). Entsprechend wird über die bisherigen Hypothesen hinaus eine Wirkung der motivationalen Orientierung auf die wahrgenommene mediale Reichhaltigkeit angenommen. Dabei ist davon auszugehen, dass die Mitglieder prosozialer virtueller Teams die Reichhaltigkeit des Mediums höher einstufen als die Mitglieder egoistischer virtueller Teams.

Hypothese 1.8 (Unterschiedshypothese): Die Mitglieder prosozialer virtueller Teams schätzen die Reichhaltigkeit des Mediums höher ein als die Mitglieder egoistischer virtueller Teams.

Zusammenhangshypothesen: Für Beziehungskonflikte (kontrolliert für Aufgaben- und Prozesskonflikte) wird ein negativer Zusammenhang sowohl mit dem Verhandlungsergebnis (vgl. Hypothese 2.1.1, Kapitel 2.5.2.4) als auch mit der Zufriedenheit innerhalb des Teams angenommen (vgl. Hypothese 2.1.2, Kapitel 2.5.2.4). Für Aufgabenkonflikte (kontrolliert für Beziehungs- und Prozesskonflikte) wird gleichfalls ein negativer Zusammenhang mit dem Verhandlungsergebnis (vgl. Hypothese 2.2.1, Kapitel 2.5.2.5) und der Zufriedenheit (vgl. Hypothese 2.2.2, Kapitel 2.5.2.5) erwartet. Wenngleich für Prozesskonflikte (kontrolliert für Aufgaben- und Beziehungskonflikte) ebenfalls eine negative Korrelation mit der Zufriedenheit erwartet wird (vgl. Hypothese 2.3.2, Kapitel 2.5.2.6), ist jedoch davon auszugehen, dass eine positive Beziehung zum Verhandlungsergebnis besteht (vgl. Hypothese 2.3.1, Kapitel 2.5.2.6). Zwischen den einzelnen Konflikttypen (Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikten) wird darüber hinaus ein positiver Zusammenhang postuliert (vgl. Hypothese 2.4, Kapitel 2.5.2.7). Einen Überblick über die Zusammenhangshypothesen bietet Abbildung 18.

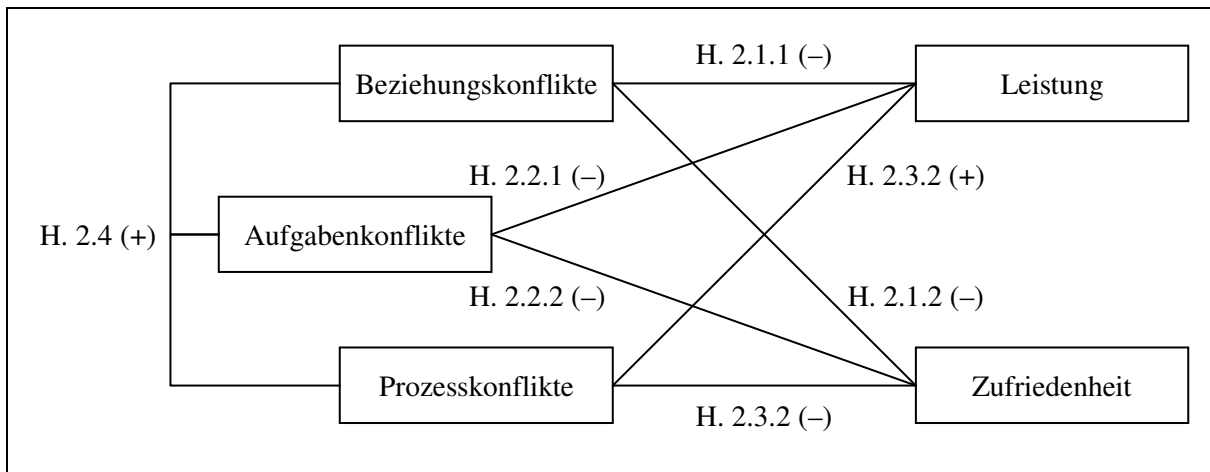


Abbildung 18: Zusammenhangshypothesen (eigene Darstellung)

Kausalzusammenhangshypothesen: Es wird davon ausgegangen, dass die motivationale Orientierung – vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten – auf das Verhandlungsergebnis wirkt. Dabei wird erwartet, dass prosozial motivierte virtuelle Teams über den verstärkten Einsatz integrativen Verhandlungsverhaltens bessere Verhandlungsergebnisse erzielen als egoistisch motivierte virtuelle Teams (vgl. Hypothese 3.1, Kapitel 2.5.3.3). Die motivationale Orientierung wirkt darüber hinaus – vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten – auf das Vertrauen (vgl. Hypothese 3.2, Kapitel 2.5.4.3). Mitglieder prosozial motivierter virtueller Teams erleben über den verstärkten Einsatz integrativen Verhandlungsverhaltens ein höheres Vertrauen (vgl. Hypothese 3.2, Kapitel 2.5.4.3) und – vermittelt über das höhere Vertrauen – eine höhere soziale Kohäsion (vgl. Hypothese 3.3, Kapitel 2.5.5.3) als Mitglieder egoistisch motivierter virtueller Teams. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass sowohl Vertrauen als auch Kohäsion bei Verhandlungen in virtuellen Teams positiv auf die Zufriedenheit wirken (vgl. Hypothese 3.4, Kapitel 2.5.5.3).

Moderatorhypothese: Es wird angenommen, dass der Zusammenhang zwischen dem Gruppenergebnis und der Zufriedenheit von der motivationalen Orientierung moderiert wird. Während für prosoziale Teams ein positiver Zusammenhang zwischen dem Gruppenergebnis und der Zufriedenheit erwartet wird, ist für egoistische Teams von einem negativen Zusammenhang auszugehen (vgl. Hypothese 4, Kapitel 2.5.3.3).

Modellhypothese: Die einzelnen Kausalhypothesen (Hypothesen 3.1 – 3.4) lassen sich in ein Modell überführen, welches in Abbildung 19 dargestellt ist und aus der Kombination der einzelnen Kausalhypothesen resultiert. Zur Überprüfung des Modells lässt sich die Modellhypothese „empirische und modelltheoretische Kovarianzmatrix unterscheiden sich nicht“ ableiten. Wenngleich die Modellhypothese entsprechend dem vorhergehenden Satz formuliert wird, ist

jedoch aufgrund der Testlogik (vgl. Barrett, 2007; Hu & Bentler, 1998; Kline, 2005) die daraus resultierende Gegenhypothese „empirische und modelltheoretische Kovarianzmatrix unterscheiden sich“ statistisch zu überprüfen.

Hypothese 5 (Modellhypothese): Die empirische und modelltheoretische Kovarianzmatrix unterscheiden sich nicht.

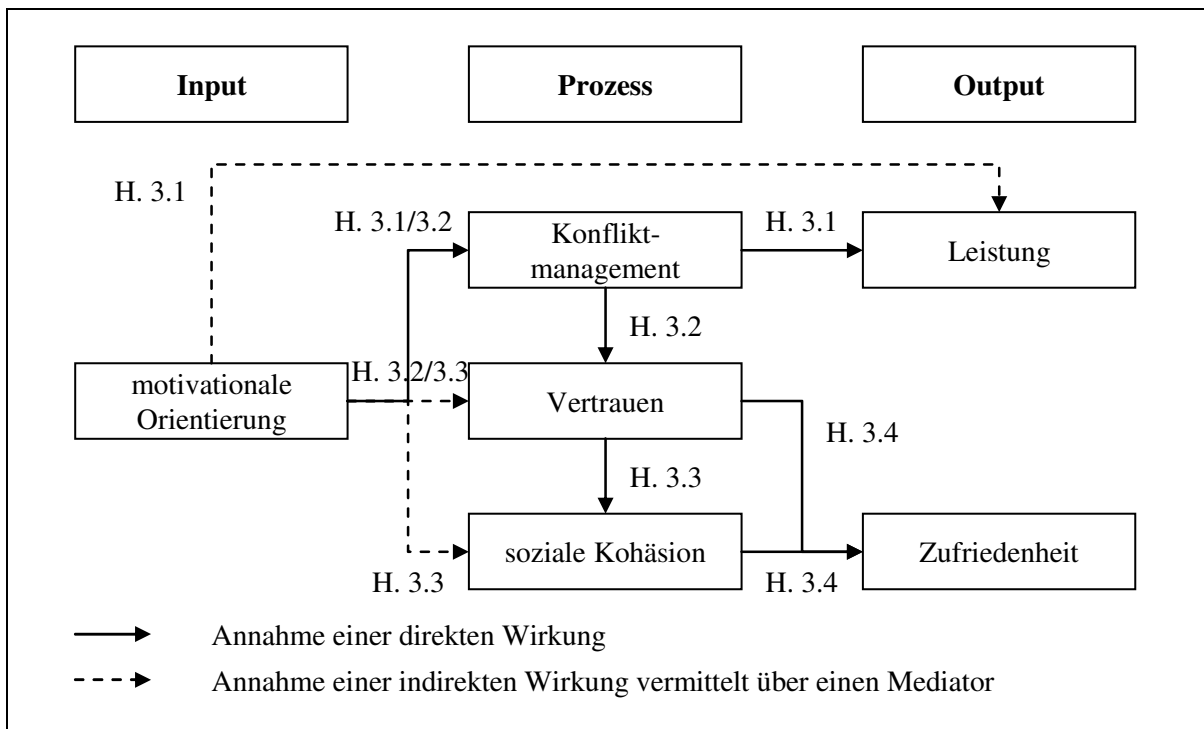


Abbildung 19: Kausalzusammenhangshypothesen (eigene Darstellung)

Eine Integration der Moderatorhypothese in das unter Abbildung 19 postulierte Modell erscheint wünschenswert. Die Überprüfung von Interaktionseffekten intervallskalierter Variablen im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen gestaltet sich jedoch als verhältnismäßig komplex (Frazier, Tix & Barron, 2004). Da bislang keine Einigkeit darüber besteht, wie Moderatorhypothesen mit intervallskalierten Variablen im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen zu überprüfen sind, wird darauf verzichtet, Hypothese 4 in das pfadanalytische Untersuchungsmodell aufzunehmen (vgl. Frazier, Tix & Barron, 2004). Hypothese 4 wird demnach unabhängig vom Untersuchungsmodell überprüft.

3. Empirischer Teil

Die Darstellung des *Untersuchungsdesigns* und der *Methoden der Datenauswertung* (Kapitel 3.1) umfassen die Auswahl der Versuchspersonen (Kapitel 3.1.1), die Versuchsanordnung und den Ablauf der Untersuchung (Kapitel 3.1.2), das Kommunikationsmedium (Kapitel 3.1.3), die zu lösende Aufgabe (Kapitel 3.1.4), die Manipulation (Kapitel 3.1.5), die im Rahmen der Untersuchung erhobenen Variablen (Kapitel 3.1.6) und die Methoden der Datenauswertung (Kapitel 3.1.7). Daran anschließend folgt die *Ergebnisdarstellung* (Kapitel 3.2) mit der Überprüfung der Skalengüte (Kapitel 3.2.1), dem Vergleich der Experimentalgruppen hinsichtlich der Kontrollvariablen (Kapitel 3.2.2), der Überprüfung der Aggregierbarkeit (Kapitel 3.2.3), der deskriptiven Statistik (Kapitel 3.2.4) und der Überprüfung der Manipulation (Kapitel 3.2.5) sowie der einzelnen Hypothesen (Kapitel 3.2.6).

3.1 Untersuchungsdesign und Methoden der Datenauswertung

Um Hypothesen in der Verhandlungsforschung zu testen, werden Verhandlungen zumeist in experimenteller Umgebung simuliert (Carnevale & de Dreu, 2005; de Dreu & Carnevale, 2005; Schei & Rognes, 2005). Mittels sogenannter *Verhandlungsexperimente* lassen sich Kausalzusammenhänge relativ valide überprüfen (Carnevale & de Dreu, 2005; Druckman, 2005; Pruitt, 2005). Die Verwendung standardisierter Punkteverteilungen erlaubt sowohl die Vergleichbarkeit der Ergebnisse unterschiedlicher Verhandlungsgruppen als auch einzelner Gruppenmitglieder (Schei & Rognes, 2005). Relativ strukturiert lässt sich zudem das den Verhandlungen zu Grunde liegende soziale Dilemma nachbilden (vgl. Carnevale & de Dreu, 2005; Schei & Rognes, 2005; Kapitel 2.4.1). Im Gegensatz zu vielen Feldstudien bieten Verhandlungsexperimente im Labor darüber hinaus die Möglichkeit, den Verhandlungsprozess detailliert und umfassend zu beobachten (Druckman, 2005). Aufgrund der genannten Vorzüge wird im Rahmen dieser Arbeit zur Hypothesenprüfung ein *experimentelles* Untersuchungsdesign gewählt.

3.1.1 Beschreibung der Stichprobe

Die Untersuchung wurde im Sommersemester 2006 im Rahmen einer Übung durchgeführt, die begleitend zur Vorlesung „Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen“ angeboten wurde. An der Studie nahmen 423 *Studenten* der Universität Rostock teil, die sich überwiegend im Grundstudium befanden. Nach dem Zufallsprinzip wurden sie auf 141 *Teams*, bestehend aus *drei Personen*, verteilt. Elf Teams wurden von der Datenanalyse ausgeschlossen, da aufgrund

technischer Probleme die anonymisierte Interaktion nicht aufgezeichnet wurde. Die Datenauswertung und weitere Beschreibung der Stichprobe beschränkt sich infolgedessen auf 390 Studenten in 130 Teams, von denen sowohl anonymisierte Interaktionsprotokolle als auch anonymisierte Fragebögen vorliegen.

Studenten der *Wirtschaftswissenschaften* bilden mit 89.6 % die Mehrheit der Versuchsteilnehmer (vgl. Tabelle 4). Diesbezüglich besitzt die Stichprobe eine hohe Relevanz, da *insbesondere* Studenten der Wirtschaftswissenschaften in ihrem zukünftigen Berufsleben regelmäßig Verhandlungen führen und zumindest teilweise in virtuellen Teams arbeiten dürften. Das *Durchschnittsalter* der Stichprobe beläuft sich – bei einer Standardabweichung von 2.72 Jahren – auf 21.86 Jahre. Die durchschnittliche *Semesterzahl* der Versuchsteilnehmer liegt bei 2.55 Semestern. Die Standardabweichung beträgt 1.31 Semester, wobei die meisten Studenten (79.1 %) zur Zeit der Untersuchung das zweite Semester absolvierten. Die Gesamtzahl der in die Analyse aufgenommenen Versuchspersonen verteilt sich auf 181 (46.6 %) weibliche und 207 (53.3 %) männliche Teilnehmer; zwei Teilnehmer verweigerten die Angabe ihres *Geschlechts*.

Tabelle 4: Beschreibung der Stichprobe

Merkmal/ Konstrukt	Ausprägung (a_j)	h(a_j)	f(a_j)*
Studien- richtung	Wirtschafts- wissenschaften	344	89.6
	Andere Studien-	40	10.4
	Keine Angabe	6	-
Geschlecht	Weiblich	181	46.6
	Männlich	207	53.5
	Keine Angabe	2	-
Merkmal/ Konstrukt	M	SD	
Alter	21.86	2.72	
Semesterzahl	2.55	1.31	

Anmerkung: $h(a_j)$ = absolute Häufigkeit der Ausprägung a_j ; $f(a_j)$ = relative Häufigkeit der Ausprägung a_j (Angabe erfolgt in Prozent); M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; * = „keine Angabe“ bei der Berechnung der relativen Häufigkeit nicht berücksichtigt

Während hinsichtlich der *Computernutzung* 360 der 390 Versuchspersonen (92.3 %) mitteilen, einen Computer sehr oft oder oft einzusetzen, bestätigten die verbleibenden 30 Teilnehmer (7.7 %), einen solchen nur ab und zu oder selten zu nutzen. Bezüglich der *Verwendung computervermittelter Kommunikationsformen* gaben 160 Versuchsteilnehmer (41.2 %) an, sehr oft oder oft über E-Mails zu kommunizieren, während 140 (36.1 %), 83 (21.4 %) und 5

(1.3 %) Teilnehmer bestätigten, ab und zu, selten und nie E-Mails im Rahmen der Kommunikation einzusetzen; zwei Teilnehmer trafen keine Aussage. Darüber hinaus erklärten 97 Versuchsteilnehmer (24.9 %), sehr oft oder oft synchrone textbasierte Kommunikationsformen zu wählen, während 56 (14.4 %), 99 (25.5 %) und 137 (35.2 %) Teilnehmer antworteten, ab und zu, selten und nie auf diese Art und Weise zu kommunizieren; eine Versuchsperson äußerte sich hierzu nicht.

3.1.2 Versuchsanordnung und Ablauf der Untersuchung

Der Versuch wurde in den *Computerlaboratorien* der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Rostock durchgeführt. Die Untersuchungsteilnehmer wurden aufgrund der beschränkten Anzahl an Computerarbeitsplätzen auf mehrere *Veranstaltungen* innerhalb eines Semesters aufgeteilt. Eine Veranstaltung umfasste knapp neunzig Minuten und wurde mit der entsprechenden Zeitangabe angekündigt. Die *Teilnahme* an der Untersuchung erfolgte auf freiwilliger Basis und wurde weder auf die Studienleistung angerechnet, noch finanziell vergütet. Der Ablauf der Untersuchung ist in Abbildung 20 zusammenfassend dargestellt und wird im Folgenden erörtert.

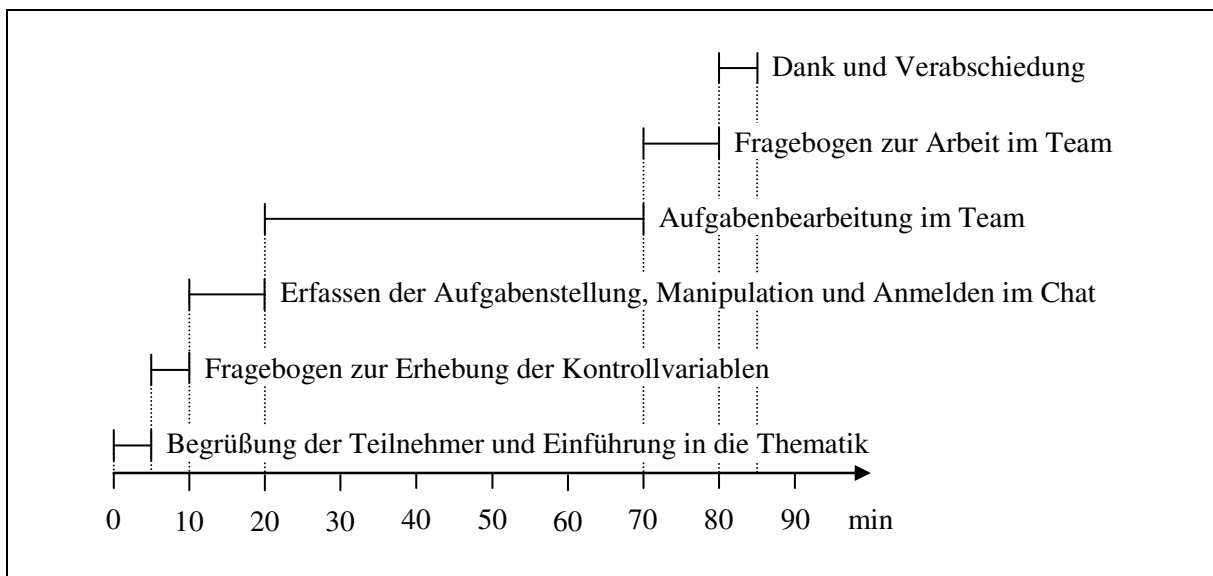


Abbildung 20: Zeitlicher Ablauf der Untersuchung (eigene Darstellung)

Die Teilnehmer einer Veranstaltung wurden begrüßt und kurz in die Thematik virtueller Gruppen eingeführt. Der Schwerpunkt lag auf der Relevanz virtueller Teams. Im Anschluss an die *theoretische Einführung* wurde die *Untersuchung* unter dem Titel „Entscheidungsfindung in virtuellen Teams“ angekündigt. Den Teilnehmern wurden *Unterlagen* ausgehändigt, die aus einem Fragebogen zur Erhebung der Kontrollvariablen und den aufgabenspezifischen

Informationen bestanden (vgl. Anhang A und Anhang B). Zur Einführung beinhaltete der aufgabenspezifische Leitfaden eine kurze Beschreibung der Verhandlungssituation. Neben rollenspezifischen Informationen enthielt dieser zudem die Manipulation der motivationalen Orientierung, eine kurze Einweisung in die zur Kommunikation verwendeten Software und den Nutzernamen sowie das zugehörige Passwort zur individuellen Anmeldung in der computervermittelten Kommunikationsumgebung.

Nachdem die Teilnehmer den Fragebogen ausgefüllt und den aufgabenspezifischen Leitfaden durchgearbeitet hatten, durften sie sich in der *computervermittelten Kommunikationsumgebung* anmelden. Mit Hilfe der Anmeldeprozedur wurden die Versuchspersonen nach dem Zufallsprinzip auf die einzelnen Gruppen verteilt. Im Anschluss an die individuelle Anmeldung konnten die jeweils zu einer Gruppe gehörenden Mitglieder textbasiert miteinander kommunizieren. Um allen Teilnehmern hinsichtlich des eingesetzten Kommunikationstools möglichst die gleichen Voraussetzungen zu bieten, erhielten sie eine kurze Einführung in dessen Funktionsweise. Für technische Fragen standen die Versuchsleiter zur Verfügung.

Mit der Freigabe der *Kommunikation* durch die Versuchsleiter wurden die Versuchsteilnehmer darüber informiert, dass ihnen 50 Minuten zur Verfügung standen, sich innerhalb der Gruppe auf ein gemeinsames Ergebnis zu einigen. Da die textbasierte computervermittelte Kommunikation deutlich langsamer als die Face-to-Face-Kommunikation verläuft (vgl. Kapitel 2.1.2), wurde ihnen mit 50 Minuten mehr Zeit als in vergleichbaren traditionellen Verhandlungsexperimenten eingeräumt, in denen zumeist 20 Minuten für eine Einigung zur Verfügung stehen (vgl. Beersma & de Dreu, 2003, 2002, 1999). Diese Zeitrestriktion erwies sich in einer durchgeführten Vorstudie als ausreichend (bezüglich der Auswirkung zeitlicher Knappheit in Verhandlungen vgl. de Dreu, 2003; Moore, 2004; Stuhlmacher, Gillespie & Champagne, 1998).

Nach *Ablauf der* für die *Verhandlung* zur Verfügung gestellten Zeit wurden die Teilnehmer gebeten, einen zweiten Fragebogen über die wahrgenommene Teamarbeit zu beantworten (vgl. Anhang C). Um zu verhindern, dass die Beteiligten die verhandlungsrelevanten Informationen weitergaben, wurden neben den ausgehändigten Fragebögen alle weiteren aufgabenspezifischen Dokumente eingesammelt. Für ihre Teilnahme wurde den Versuchspersonen gedankt und darauf hingewiesen, dass die Auswertung der Untersuchung in der zur Veranstaltung gehörenden Vorlesung erfolgt. Die Teilnehmer wurden gebeten, allen Studenten die gleichen Ausgangsbedingungen zu bieten und bis zur Auswertung nicht über den Inhalt der Untersuchung zu sprechen.

3.1.3 Kommunikationsmedium

Bezüglich gruppenspezifischer Aufgaben postulieren McGrath und Hollingshead (1994), dass Verhandlungen die höchsten Anforderungen an die mediale Reichhaltigkeit stellen. Entsprechend empfehlen sie für Verhandlungsaufgaben die traditionelle Face-to-Face-Kommunikation. In Kapitel 2.2.2 wurde gezeigt, dass Verhandlungen auch in virtuellen Teams auftreten und hierbei die traditionelle Face-to-Face-Kommunikation nicht immer gewährleistet werden kann. Im Mittelpunkt steht folglich die Frage, *welche Bedingungen* notwendig sind, um eine gruppenbezogene Verhandlungsaufgabe, die die höchsten Anforderungen an die mediale Reichhaltigkeit zu stellen scheint, in einem gegebenen virtuellen Kontext mit geringer medialer Reichhaltigkeit zufriedenstellend zu lösen. Diesbezüglich zeichnet sich die *textbasierte Kommunikation* durch eine geringe mediale Reichhaltigkeit aus, bei der lediglich Schriftzeichen übertragen werden.¹⁵⁹ Während bei der synchronen textbasierten Kommunikation (z.B. Chat) eine relativ zeitnahe Rückmeldung möglich ist, erfolgt die Antwort bei der asynchronen textbasierten Kommunikation (z.B. E-Mail; Fax; Brief) oftmals mit deutlicher Verzögerung. Im Vergleich zu den anderen synchronen Kommunikationsmöglichkeiten weist jedoch bereits die synchrone textbasierte Kommunikation aufgrund der eingeschränkten Schreibgeschwindigkeit sichtbare Einbußen auf.

Als Kommunikationsform wurde im Rahmen dieser Untersuchung die *synchrone textbasierte Kommunikation* gewählt, da sich diese durch eine verhältnismäßig geringe mediale Reichhaltigkeit auszeichnet, im Gegensatz zur asynchronen textbasierten Kommunikation jedoch zeitnahe Rückmeldungen unterstützt. Mittels asynchroner textbasierter Kommunikation würde die Verhandlungsdauer deutlich ansteigen.

Zur Realisierung der synchronen textbasierten Kommunikation wurde der *MSN Messenger* von Microsoft eingesetzt (vgl. Abbildung 21). Über diesen können Nachrichten in einem individuell sichtbaren Eingabefeld erstellt, bearbeitet und durch Betätigen der Return-Taste gesendet werden. Die von den einzelnen Gruppenmitgliedern übermittelten Nachrichten erscheinen individuell identifizierbar und zeitlich geordnet in einem für alle Gruppenmitglieder sichtbaren Nachrichtenfeld auf dem jeweiligen Bildschirm der einzelnen Gruppenmitglieder. Die aktuellste Nachricht findet sich in der untersten Zeile des Feldes und bewegt sich mit dem Erscheinen einer neuen Nachricht zeilenweise nach oben. Neben reinen Textnachrichten erlaubt der MSN Messenger das Versenden kleiner, vorgefertigter Emoticons (vgl. Kapitel 2.1.2). Eine über die textbasierte Kommunikation hinausgehende Face-to-Face-Kommunikation zwi-

¹⁵⁹ Cameron & Webster, 2005; Carlson & George, 2004; D'Ambra, Rice & O'Connor, 1998; McKinney & Whiteside, 2006; Rice, D'Ambra & More, 1998; Suh, 1999

schen den Mitgliedern einer Gruppe war nicht möglich. Über den MSN Messenger wurde jedem Gruppenmitglied eine personen neutrale Kennung innerhalb der Gruppe zugewiesen (Bäcker, Blumenhändler oder Lebensmittelhändler). Die Beteiligten wurden darüber informiert, dass die Kommunikation anonym aufgezeichnet wurde.

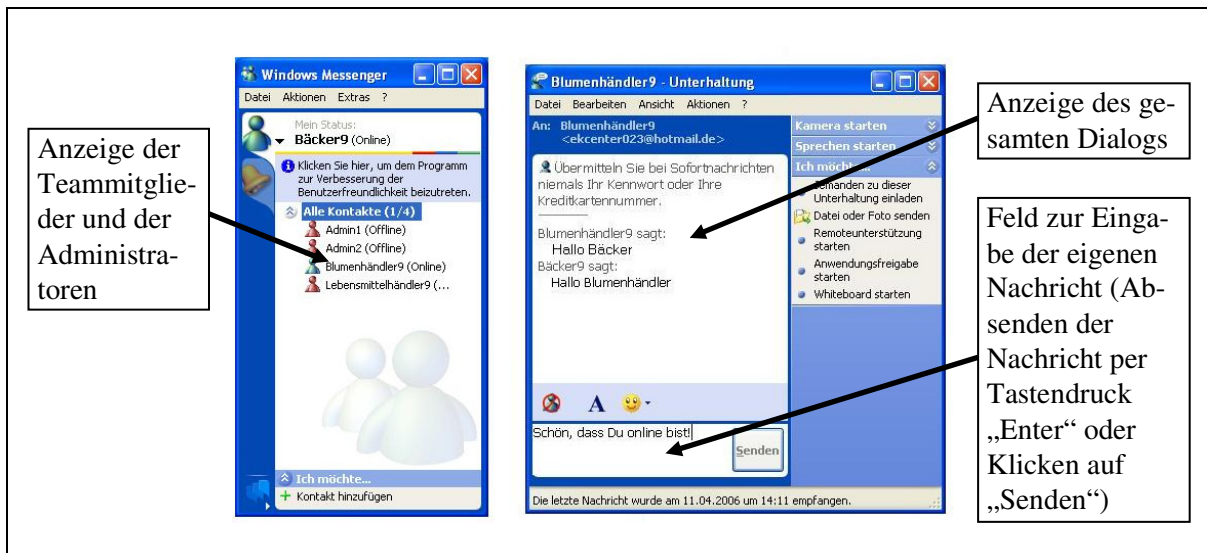


Abbildung 21: MSN Messenger (eigene Darstellung)

3.1.4 Aufgabe

Die von Weingart, Bennett und Brett (1993) unter dem Namen „*Towers Market*“ erstmalig veröffentlichte und für Kleingruppen entwickelte Verhandlungsaufgabe mit mehreren Verhandlungspunkten und integrativem Potential (vgl. Kapitel 2.4.1) diente als Grundlage für die im Rahmen dieser Untersuchung eingesetzte Verhandlungsaufgabe. Den jeweiligen Untersuchungsgegebenheiten angepasste Versionen der ursprünglichen Aufgabe bewährten sich in mehreren Studien (vgl. Beersma & de Dreu, 2003, 2002, 1999). Entsprechend wurde die Grundstruktur der Aufgabe im Rahmen dieser Untersuchung beibehalten. Die Version von Beersma und de Dreu (2003) wurde weitestgehend übernommen, jedoch hinsichtlich der Punkteverteilung, der Situationsbeschreibung und der Beschreibung der einzelnen Alternativen den Gegebenheiten der Untersuchung angepasst.

Über die schriftlichen *Anweisungen* wurden jeweils die einzelnen Mitglieder innerhalb einer Gruppe aufgefordert, entweder die Rolle eines Bäckers, eines Blumenhändlers oder eines Lebensmittelhändlers zu übernehmen. Die jeweilige *Rollenverteilung* innerhalb der Gruppe auf die einzelnen Gruppenmitglieder erfolgte zufällig. Mittels der ausgehändigten Unterlagen erfuhr die Gruppenmitglieder, dass eine kleine Einkaufspassage, bestehend aus drei Geschäf-

ten, zu gründen ist. Um gemeinsam einen Mietvertrag mit dem Betreiber abzuschließen und den Bau der Passage zu ermöglichen, mussten sich die Mitgliedern hinsichtlich *dreier Modalitäten* einigen: die Aufteilung des Marktes, die Temperatur innerhalb des Marktes und die Verteilung der Mietkosten.

Für die einzelnen Rahmenbedingungen existierten jeweils *fünf* – kurz beschriebene – *Alternativen*. Um die Auswirkungen der einzelnen Alternativen auf den *eigenen* Geschäftserfolg abschätzen zu können, erhielten die einzelnen Gruppenmitglieder die entsprechenden Informationen als *Punktwerte* zu den einzelnen Alternativen in Listenform (vgl. Tabelle 5). Die Versuchspersonen wurden darüber informiert, dass die jeweilige Alternative umso bedeutender für den eigenen Geschäftserfolg ist, je höher der zu einer Alternative gehörende Punktwert ausfällt. Um die Ausprägung der Punktwerte der einzelnen Alternativen realistisch erscheinen zu lassen, korrespondieren die den einzelnen Alternativen zugeordneten Beschreibungen inhaltlich mit den verteilten Punktwerten (vgl. Anhang A).¹⁶⁰ Über die ausgehändigten Unterlagen erhielten die einzelnen Gruppenmitglieder allerdings nur Informationen über die Auswirkungen auf den *eigenen* Geschäftserfolg. Aufgrund der Bedeutung dieser Informationen (Punktwerte der einzelnen Alternativen) wurde den Gruppenmitgliedern geraten, die Daten sorgsam zu behandeln. Die Gruppenmitglieder erhielten darüber hinaus die Information, dass im Falle einer mangelnden Einigung hinsichtlich aller Verhandlungspunkte das gesamte Projekt scheitert und keine Punkte erzielt werden. Ein Misslingen sollte auf jeden Fall vermieden werden.

Um das einer Vielzahl von Verhandlungen zu Grunde liegende soziale Dilemma abzubilden und integrative Lösungen zu ermöglichen, wurden zum einen die drei *Verhandlungspunkte* zwischen den Gruppenmitgliedern *unterschiedlich gewichtet*. Jedes Gruppenmitglied hatte einen persönlichen Favoriten, bei dem die höchsten Punktwerte zu erzielen waren. So spielte für den Gewinn des Bäckers die Flächenaufteilung eine besondere Rolle, während der Gewinn des Blumenhändlers insbesondere von der Temperatur und der Gewinn des Lebensmittelhändlers in erster Linie von der Mietverteilung beeinflusst wurde. Die Interessen der Gruppenmitglieder zeichneten sich darüber hinaus durch eine teils *gegensätzliche Struktur* aus: Während sich in jedem Verhandlungspunkt die Präferenzrichtung für zwei Gruppenmitglieder

¹⁶⁰ So erzielt der Bäcker, dessen Absatz sich als schneller Abverkauf leichter Produkte charakterisieren lässt, für die Aufteilung des Marktes bei der Alternative „Händler mit schnellem Abverkauf werden im Eingangsbereich der Passage angesiedelt und alle weiteren Händler lassen sich im hinteren Bereich der Passage nieder“ deutlich mehr Punkte (150 Punkte) als für die Alternative „Händler, die schwerere Produkte vertreiben, sind im Eingangsbereich der Passage ansässig und alle weiteren Händler lassen sich im hinteren Bereich der Passage nieder“ (50 Punkte).

als identisch darstellte, gestaltete sich der Präferenzverlauf des dritten Gruppenmitglieds als gegenläufig (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Punkteverteilung

Rolle	Aufteilung des Marktes		Temperatur im Markt		Mietkostenverteilung	
	Alternative	Erfolgswirkung*	Alternative	Erfolgswirkung*	Alternative	Erfolgswirkung*
Bäcker	A	150	20° C	37,5	1	75
	B	200	18° C	50	2	100
	C	100	16° C	25	3	0
	D	0	14° C	0	4	50
	E	50	12° C	12,5	5	25
	Blumenhändler	A	25	20° C	50	1
B		0	18° C	0	2	50
C		50	16° C	100	3	0
D		100	14° C	200	4	25
E		75	12° C	150	5	12,5
Lebensmittelhändler		A	12,5	20° C	75	1
	B	0	18° C	100	2	0
	C	25	16° C	50	3	200
	D	50	14° C	0	4	100
	E	37,5	12° C	25	5	150

Anmerkung: * = Zu Beginn der Verhandlung waren den einzelnen Verhandlungspartnern nur die Auswirkungen der einzelnen Alternativen auf den eigenen Geschäftserfolg bekannt.

Im Falle einer *Einigung* erreichten die Gruppenmitglieder in der Summe *mindestens* 450 Punkte (z.B. 450 Punkte bei der Wahl der Alternativen „D“, „18° C“ und „2“). Ein einzelnes Gruppenmitglied konnte auf Kosten der anderen Gruppenmitglieder maximal 350 Punkte erzielen. Dies gelang beispielsweise dem Bäcker bei der Wahl der Alternativen „B“, „18° C“ und „2“. Das Gesamtergebnis der Gruppe lag in diesem Fall bei 500 Punkten. Die Punkteverteilung bot die Möglichkeit, einen mehr oder weniger befriedigenden *Kompromiss* zu erzielen. Entschieden sich die Gruppenmitglieder beispielsweise für Alternative „C“ bei der Aufteilung, für Variante „16° C“ bei der Temperatur und für Alternative „4“ der Mietverteilung, konnten sie jeweils 175 Punkte und zusammen 525 Punkte erzielen. Die Punkteverteilung beinhaltete jedoch auch *integratives Potential* und ermöglichte ein Ergebnis, welches über einen einfachen Kompromiss hinausging. Das maximale Ergebnis von 600 Punkten konnte eine Gruppe jedoch nur dann erzielen, wenn weniger bedeutsame Alternativen zugunsten der für

die einzelnen Gruppenmitglieder besonders wertvollen Alternativen (jeweils 200 Punkte) aufgegeben wurden (Wahl der Alternativen „B“, „14° C“ und „3“; vgl. Tabelle 5).

3.1.5 Manipulation der motivationalen Orientierung

Die motivationale Orientierung der Teammitglieder (egoistisch vs. prosozial) wurde auf *Teamebene* manipuliert. Da sich zur Aktivierung sozialer Motive in einer Vielzahl von Untersuchungen *Instruktionen* als erfolgreich erwiesen (vgl. Kapitel 2.4.4), wurde im Rahmen dieser Untersuchung auf altbewährte Anweisungen zurückgegriffen. Als Grundlage dienten in erster Linie die Instruktionen von Beersma und de Dreu (2003, 2002, 1999) sowie Schei und Rognes (2005, 2003a, 2003b).

Teilnehmer unter *egoistischer Bedingung* erhielten die schriftliche Anweisung, eine gemeinsame Gruppenlösung anzustreben, die den Erfolg des eigenen Geschäftes maximiert. Sie sollten versuchen, ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse in der Gruppendiskussion durchzusetzen, um als erfolgreicher Einzelhändler so viele Punkte wie möglich zu erzielen. Hingegen erhielten die Versuchspersonen unter *prosozialer Bedingung* die schriftliche Anweisung, eine gemeinsame Gruppenlösung anzustreben, die den Erfolg des eigenen Geschäftes *und* den Erfolg der gesamten Einkaufspassage maximiert. Sie sollten versuchen, *nicht allein* ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse in der Gruppendiskussion durchzusetzen, sondern mit Ihren Partnern zusammenzuarbeiten, um als erfolgreiches Team so viele Punkte wie möglich zu erzielen. Im Gegensatz zu vielen anderen Untersuchungen wurde auf eine Prämie zur Verstärkung der Instruktionen verzichtet (z.B. Beersma & de Dreu, 2003, 2002, 1999; de Dreu, Giebels & van de Vliert, 1998; Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2000, 1998; O'Connor, 1997).

3.1.6 Erhobene Variablen und deren Operationalisierung

Im Folgenden werden die im Rahmen der Untersuchung erhobenen Variablen näher erörtert. Dabei wird auf die Kontrollvariablen (Kapitel 3.1.6.1), die Überprüfung der Manipulation (Kapitel 3.1.6.2) und die abhängigen Variablen¹⁶¹ der Untersuchung (Kapitel 3.1.6.3) eingegangen. Insofern Konstrukte über Skalen erhoben wurden, finden sich die vollständigen Items in Anhang B (Fragebogen zur Erhebung der Kontrollvariablen) und Anhang C (Fragebogen zur Überprüfung der Manipulation und Erhebung der abhängigen Variablen).

¹⁶¹ Letztlich handelt es sich auch bei der Manipulationsüberprüfung um abhängige Variablen. Da diese jedoch nicht die im Mittelpunkt stehenden abhängigen Variablen der Untersuchung bilden, werden sie in einem gesonderten Abschnitt dargestellt.

3.1.6.1 Kontrollvariablen

Soziodemographische Daten: Im Rahmen soziodemographischer Daten wurden das Alter, das Geschlecht, die Muttersprache, die Anzahl der Fachsemester und die Studienrichtung der Teilnehmer erhoben.

Kommunikationsmediennutzung: In Kapitel 2.1.2 wurde gezeigt, dass die Gewöhnung an ein neues Kommunikationsmedium oftmals Zeit benötigt, jedoch mit steigender Nutzungserfahrung positive Aneignungseffekte zu beobachten sind. Um den Einfluss der Erfahrung mit computervermittelter textbasierter Kommunikation (im Vergleich zu den anderen Kommunikationsformen) überprüfen zu können, wurde die Häufigkeit der Nutzung unterschiedlicher Kommunikationsmedien über fünfstufige Items erhoben (verbale Verankerung: 1 = nie; 5 = sehr oft). Wenngleich über die Faktorenstruktur bislang keine konkreten Annahmen bestehen, erscheint ein zweidimensionales Konstrukt, welches zwischen klassischen und modernen Kommunikationsmedien unterscheidet, möglich.

Chatbezogene Einstellung: Neben der gegenwärtigen Häufigkeit der Nutzung wurde die Einstellung der Versuchspersonen zur synchronen textbasierten Kommunikation über fünf Items erhoben. Die Items von Carlson und Zmud (1999) zur asynchronen textbasierten Kommunikation als auch die computerbezogenen Items von Kiesler, Zdaniuk, Lundmark und Kraut (2000) dienten als Ausgangspunkt und wurden an das Einstellungsobjekt „synchroner textbasierte Kommunikation“ angepasst (verbale Verankerung der fünfstufigen Antwortskala: 1 = stimme nicht zu; 5 = stimme voll zu). Die ursprünglichen Skalen wiesen eine interne Konsistenz von $\alpha = .92$ (Carlson & Zmud, 1999) und $\alpha = .85$ (Kiesler, Zdaniuk, Lundmark & Kraut, 2000) auf.

Computernutzung und computerbezogene Einstellung: Darüber hinaus wurden die Häufigkeit der Computernutzung und die computerbezogene Einstellung erfasst, da sie die computervermittelte Kommunikation beeinflussen können (vgl. Scholl, Pelz & Rade, 1996). Die Häufigkeit der Computernutzung wurde über ein einzelnes, fünfstufiges Item erhoben (verbale Verankerung: 1 = nie; 5 = sehr oft), während zur Erfassung der computerbezogenen Einstellung die aus fünf Items bestehende Skala von Kiesler, Zdaniuk, Lundmark und Kraut (2000) übernommen wurde. Alle Items bestanden aus einer fünfstufigen Antwortskala (verbale Verankerung: 1 = stimme nicht zu; 5 = stimme voll zu). Die interne Konsistenz der Items von Kiesler, Zdaniuk, Lundmark und Kraut (2000) liegt bei $\alpha = .85$.

Tastaturbeherrschung: Insbesondere bei der synchronen textbasierten Kommunikation dürfte die Eingabegeschwindigkeit eine bedeutende Rolle für den Interaktionsprozess spielen. Zur Ermittlung der Eingabegeschwindigkeit wurde ein fünfstufiges Item von Abdul-Gader (1996)

übernommen und bezüglich der verbalen Verankerung angepasst (1 = sehr langsam; 5 = sehr schnell).

Soziale Wertorientierung: Soziale Motive lassen sich gezielt über Merkmale der Situation aktivieren (vgl. Kapitel 2.4.4). Der Einfluss der vorherrschenden sozialen Wertorientierung einer Person (vgl. Kapitel 2.4.3) lässt sich entsprechend verstärken, mindern oder sogar überkompensieren (Smeesters, Warlop, van Avermaet, Corneille & Yzerbyt, 2003). Die soziale Wertorientierung als stabiles Persönlichkeitsmerkmal scheint insbesondere dann eine bedeutende Rolle zu spielen, wenn in mehrdeutigen Situationen keine relevanten Verhaltenshinweise erkennbar sind (Barry & Friedman, 1998; de Kwaadsteniet, van Dijk, Wit & de Cremer, 2006; van Lange, 2000; van Lange, Agnew, Harinck & Steemers, 1997). Wenngleich mittels Manipulation der motivationalen Orientierung relevante Verhaltenshinweise erkennbar sind, dürfte der virtuelle Kontext zu einer gewissen Unsicherheit führen und die Mehrdeutigkeit der Situation verstärken. Um mögliche Einflüsse der sozialen Wertorientierung überprüfen zu können, wurde die soziale Wertorientierung als Kontrollvariable erhoben, obgleich die Verteilung der Versuchspersonen auf die einzelnen Gruppen zufällig erfolgte.

Die soziale Wertorientierung wird oftmals über klassisch zerlegte Auszahlungsspiele (Bekkers & Weesie, 2004; McClintock, 1978; McClintock, Messick, Kuhlman & Campos, 1973; Pruitt, 1970, 1967), zerlegte Auszahlungsspiele basierend auf einer Ringstruktur (Liebrand, 1984; Liebrand & McClintock, 1988; McClintock & Liebrand, 1988) oder Rangreihenbildung (Grzelak, 1982; Grzelak, Poppe, Czwartosz & Nowak, 1988; Iedema & Poppe, 1995, 1994a, 1994b; Sawyer, 1966; Schulz & May, 1989) erhoben (kritisch vgl. Bekkers, 2004; für weitere Methoden vgl. Kagan, 1984, 1977). Die unterschiedlichen Varianten erweisen sich als verhältnismäßig effizient und reliabel (Dehue, McClintock & Liebrand, 1993; Kuhlman, Camac & Cunha, 1986; van Lange, 1999; van Lange & Semin-Goossens, 1998). Mehrere Untersuchungen bestätigen darüber hinaus die Validität der einzelnen Verfahren.¹⁶²

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde die Ausprägung der sozialen Wertorientierung über eine Serie *klassisch zerlegter Auszahlungsspiele* erhoben. Das Instrument wurde von van Lange, Otten, de Bruin und Joireman (1997) übernommen und besteht aus neun Items, in denen die Versuchspersonen Punkte an sich selbst und eine andere, ihr unbekannte Person verteilen müssen. Diesbezüglich sollten sie sich vorstellen, dass jeder Punkt einen gewissen Wert besitzt. An einem dem Test vorangestellten Beispiel lässt sich die Erfassung der sozialen Wertorientierung verdeutlichen (vgl. Anhang B). Die Versuchsperson hat die Wahl aus drei Alter-

¹⁶² Dehue, McClintock & Liebrand, 1993; Gärling, Fujii, Gärling & Jacobsson, 2003; Kuhlman & Marshello, 1975a, 1975b; Liebrand, 1984; Liebrand & van Run, 1985; McClintock & Allison, 1989; Platow, 1994

nativen. Entscheidet sie sich für A, erhält sie 500 und die andere Person 100 Punkte. Wählt sie B, erzielt sowohl sie als auch die andere Person 500 Punkte. Entscheidet sie sich für C, erreicht sie 550 Punkte, während die andere Person 300 Punkte erhält. Die Wahl der Versuchsperson beeinflusst damit sowohl die Anzahl der Punkte, die sie selbst erzielt, als auch die Anzahl der Punkte, die die andere Person erreicht. In diesem Beispiel repräsentiert die Alternative A eine wettbewerbsorientierte Wahl, da die Differenz zwischen dem eigenen Ergebnis und dem Ergebnis der anderen Partei maximiert wird (A: $500 - 100 = 400$; B: $500 - 500 = 0$; C: $550 - 300 = 250$). Alternative B entspricht einer prosozialen Entscheidung, da das gemeinsam zu erzielende Ergebnis maximiert wird (A: $500 + 100 = 600$; B: $500 + 500 = 1.000$; C: $550 + 300 = 850$) und die Ergebnisverteilung ausgeglichen ist (A: $500 - 100 = 400$; B: $500 - 500 = 0$; C: $550 - 300 = 250$). Alternative C repräsentiert hingegen eine egoistische Wahl, indem das eigene Ergebnis maximiert wird (A: 500; B: 500; C: 550). Die Versuchspersonen wurden als prosozial, individualistisch oder wettbewerbsorientiert klassifiziert, wenn mindestens *sechs* der neun Items konsistent beantwortet wurden (vgl. van Lange, de Cremer, van Dijk & van Vugt, 2007; van Lange, Otten, de Bruin & Joireman, 1997; van Vugt & Gramzow, 2004).

Teambezogene Einstellung: Neben der sozialen Wertorientierung wurde weiterhin die individuelle Einstellung zur Teamarbeit erhoben, da diese das tatsächliche Verhalten im Team beeinflussen könnte (vgl. Mohiyeddini, 2001). Diesbezüglich wurden die vier Items der Bereitschaft zur Teamarbeit von Mohiyeddini (1997) übernommen. Mit dem Ziel, die Struktur der Antwortskalen einheitlich zu gestalten, wurden die sechsstufigen Antwortskalen auf fünf Stufen reduziert (verbale Verankerung: 1 = stimme nicht zu; 5 = stimme voll zu). Die von Mohiyeddini (2001) angegebene interne Konsistenz der Items liegt bei $\alpha = .84$. Darüber hinaus bestätigt Mohiyeddini (2001) die Validität des Instrumentes.

3.1.6.2 Überprüfung der Manipulation

Zur Überprüfung der Effektivität der Manipulation wurde ein aus fünf Items bestehendes Messinstrument von Beersma und de Dreu (2002, 1999) übernommen und auf acht fünfstufige Items erweitert (verbale Verankerung: 1 = stimme nicht zu; 5 = stimme voll zu). Über jeweils vier Items wurde die Ausprägung der prosozialen und der egoistischen Motivation erhoben. Die ursprünglichen Skalen wiesen eine interne Konsistenz von $\alpha > .90$ (Beersma & de Dreu, 2002, 1999) auf.

3.1.6.3 Abhängige Variablen

Wettbewerb und Kooperation: Zur Erfassung des wahrgenommenen Wettbewerbs und der wahrgenommenen Kooperation wurde im Rahmen dieser Untersuchung eine eigene, aus sieben Items bestehende Skala entwickelt. Der wahrgenommene Wettbewerb innerhalb des Teams wurde über drei, die wahrgenommene Kooperation über vier Items erhoben. Alle Items erhielten eine fünfstufige Antwortskala (verbale Verankerung: 1 = stimme nicht zu; 5 = stimme voll zu). Eine zweidimensionale Faktorenstruktur wird angenommen.

Intragruppenkonflikte: Um die in einer Gruppe auftretenden Konflikte zu erheben, existieren unterschiedliche Skalen.¹⁶³ Zur Einschätzung auftretender Beziehungs- und Aufgabenkonflikte hat sich in der Kleingruppenforschung die von Jehn (1995, 1994) entwickelte „Intragroup Conflict Scale“ durchgesetzt. Die Skala basiert auf der „Intragroup Conflict Subscale“ von Rahim (1983b). Mehrere Untersuchungen bestätigen die zweidimensionale Faktorstruktur.¹⁶⁴ Zur Erhebung von Prozesskonflikten wird regelmäßig auf die Items von Shah und Jehn (1993) zurückgegriffen. Unter Berücksichtigung dieser lässt sich die dreidimensionale Faktorstruktur, bestehend aus Aufgaben-, Beziehungs- und Prozesskonflikten, bestätigen (Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Shah & Jehn, 1993). Um Aufgaben-, Beziehungs- und Prozesskonflikte zu erheben, wurden die elf Items mit fünfstufiger Antwortskala von Jehn (1995, 1994) sowie Shah und Jehn (1993) übernommen und an den Kontext der Untersuchung angepasst. Die verbale Verankerung wurde ebenfalls von Jehn (1995, 1994) übernommen (1 = nein, keine; 5 = ja, sehr viele). Jehn (1995) ermittelt eine interne Konsistenz für die Beziehungs- und Aufgabenkonfliktskala von $\alpha = .87$ und $\alpha = .92$. Für die Prozesskonfliktskala geben Shah und Jehn (1993) ein α von $.83$ an. Deutlich höhere Werte ermitteln Jehn und Mannix (2001) mit $\alpha = .94$ für Beziehungs-, $\alpha = .94$ für Aufgaben- und $\alpha = .93$ für Prozesskonflikte.

Konfliktmanagement: Zur Erhebung des Umgangs mit den auftretenden Konflikten existieren ebenfalls unterschiedliche fragebogenbezogene Messinstrumente.¹⁶⁵ Während das von Hall (1969) veröffentlichte Instrument aufgrund seiner geringen Validität zu kritisieren ist (Landy, 1978; Shockley-Zalabak, 1988), erweisen sich die später entwickelten Messinstru-

¹⁶³ Barker, Tjosvold & Andrews, 1988; Barki & Hartwick, 2001; Jehn, 1995, 1994; Maltz & Kohli, 2000; Rahim, 1983b, 1979; Robey, Farrow & Franz, 1989; Shah & Jehn, 1993

¹⁶⁴ Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; de Dreu, 2006; Jehn, 1995, 1994; Jiang, 2006; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Pelled, Xin & Weiss, 2001; Simons & Peterson, 2000; Tidd, McIntyre & Friedman, 2004

¹⁶⁵ Davis, Capobianco & Kraus, 2004; Euwema & van de Vliert, 1994, Hall, 1969; Janssen & van de Vliert, 1996; Kilmann & Thomas, 1977; Putnam & Wilson, 1982; Rahim, 1983a; Ross & DeWine, 1988; Thomas & Kilmann, 1978, 1974

mente als verhältnismäßig valide¹⁶⁶. Um die Art und Weise des Umgangs mit interpersonalen Konflikten innerhalb des Teams zu erheben, wurde das von Rahim (1983a) entwickelte und häufig eingesetzte „Rahim Conflict Inventory (ROCI-II)“ verwendet, welches Bilsky und Wülker (2000) für den deutschsprachigen Raum adaptierten und erprobten. Die ursprünglich 28 Items zur Erfassung der Konfliktstile wurden aufgrund der zeitlichen Beschränkung bei der Versuchsdurchführung auf 15 reduziert. Dabei wurden Items ausgewählt, die bei Bilsky und Wülker (2000) hohe Faktorladungen aufweisen. Situationsspezifisch angepasst wurden die Items dahingehend, dass sie sich ausschließlich auf die Gruppendiskussion bezogen. Entsprechend wurde auch die Formulierung „Kollegen“ oder „Bekannte“ durch „Teammitglieder“ ersetzt. Alle Items beinhalteten eine fünfstufige Antwortskala (verbale Verankerung: 1 = stimme nicht zu; 5 = stimme voll zu). Bilsky und Wülker (2000) bestätigen die Validität des Instrumentes. Die interne Konsistenz der von ihnen adaptierten Items liegt bei $\alpha = .76$ für integratives Problemlösen, $\alpha = .76$ für Nachgeben, $\alpha = .81$ für Vermeiden, $\alpha = .78$ für Durchsetzen und $\alpha = .62$ für Kompromissuche.

Neben einer Befragung der Teammitglieder besteht die Möglichkeit, den Interaktionsprozess direkt zu analysieren, um die Konfliktverhaltensweisen zu erheben. Auch hier existieren unterschiedliche Verfahren.¹⁶⁷ Wenngleich weitaus aufwendiger in der Erhebung sind die Daten im Gegensatz zur Befragung von den typischen Antwortverzerrungen befreit (z.B. sozial erwünschte Antworttendenz; Janetzki, 2002). Die Ergebnisse aus den Befragungen entsprechen demnach nicht notwendigerweise dem tatsächlich gezeigten Konfliktverhalten in Verhandlungssituationen (Janetzki, 2002). Andererseits besteht bei der Analyse der Interaktion das Problem der korrekten Zuordnung gezeigter Verhaltensweisen zu den vorgegebenen Kategorien. Letztlich beinhaltet nur eine Befragung das Potential, die tatsächliche Intention für eine bestimmte Handlungsweise mittels Introspektion zu rekonstruieren (Janetzki, 2002). Verfahren zur Analyse des Interaktionsprozesses bieten jedoch gute Möglichkeiten, das spezifische Konfliktverhalten in Verhandlungssituationen situationsspezifisch, sequentiell und relativ unverzerrt zu erfassen (Janetzki, 2002; Weingart, Olekalns & Smith, 2004). Aufgrund dieser Vorteile werden die Konfliktverhaltensweisen im Rahmen dieser Untersuchung primär

¹⁶⁶ Bilsky & Wülker, 2000; Rahim, 2001b; Rahim & Magner, 1995, 1994; Ross & DeWine, 1988; van de Vliert & Kabanoff, 1990; Weider-Hatfield, 1988; Womack, 1988; kritisch vgl. Ben-Yoav & Banai, 1992; Kabanoff, 1987

¹⁶⁷ z.B. Brett, Shapiro & Lytle, 1998; de Dreu, Giebels & van de Vliert, 1998; Donohue, Diez & Hamilton, 1984; Dorado, Medina, Munduate, Cisneros & Euwema, 2002; Druckman, 2005; Druckman & Hopmann, 1991; Janetzki, 2002; Pruitt & Lewis, 1975; Putnam & Jones, 1982b; Sillars, Coletti, Parry & Rogers, 1982; Weingart, Olekalns & Smith, 2004; Zornoza, Ripoll & Peiró, 2002

über die Analyse des Interaktionsprozesses erhoben. Die zusätzlich von Bilsky und Wülker (2000) adaptierten Items dienen der Validierung des Messinstrumentes.

Als Verfahren zur Analyse des Interaktionsprozesses bietet sich das von Janetzki (2002) für den deutschsprachigen Raum entwickelte Instrument an. Da es jedoch sechs Konfliktmanagementtypen erfasst und darüber hinaus in den dazugehörigen Subkategorien und den globalen Variablenklassen (Strategien/Verhaltensweisen, Konsequenzen sowie Inhalte der Meinungsverschiedenheiten) für den Zweck dieser Untersuchung als zu differenziert erscheint, wird sich an dem Verfahren von Dorado, Medina, Munduate, Cisneros und Euwema (2002) *orientiert*. Dieses ist deutlich einfacher zu handhaben, konzentriert sich auf die im Rahmen dieser Arbeit im Mittelpunkt stehenden fünf Konfliktmanagementtypen (vgl. Kapitel 2.5.3.2) und hat sich im Kontext der computervermittelten Kommunikation bewährt. Basierend auf dem Verfahren von Dorado, Medina, Munduate, Cisneros und Euwema (2002) und den theoretischen Ausführungen in Kapitel 2.5.3.2 wurde ein Kategorienschema zur Auswertung des Interaktionsprozesses entwickelt (vgl. Anhang D). Neben dem Kodierschema erhielten die Kodierer eine schematische Darstellung der Verhandlungssituation, die zu den einzelnen Alternativen gehörenden Beschreibungen, das Punkteschema (vgl. jeweils Anhang D), die theoretischen Ausführungen zu den einzelnen Konfliktmanagementtypen (Auszüge aus den Kapiteln 2.5.3.1 und 2.5.3.2) und die Beschreibung der Aufgabe (Kapitel 3.1.4). Fünf trainierte Kodierer analysierten die anonymisierten Interaktionsprotokolle. Die Reliabilität der Auswertung (Beurteilerübereinstimmung) wurde über Cohen's κ bestimmt (vgl. Cohen, 1960; Lombard, Snyder-Duch & Bracken, 2002; Wirtz & Caspar, 2002; kritisch vgl. Hsu & Field, 2003; Krippendorff, 2004). Die relativen Häufigkeiten der Konfliktmanagementtypen bildeten die Grundlage für die weitere Auswertung.

Vertrauen: Im organisationalen Kontext lässt sich zwischenmenschliches Vertrauen über unterschiedliche Instrumente erheben.¹⁶⁸ Um die Ausprägung zwischenmenschlichen Vertrauens in virtuellen Teams zu erfassen, wurden vorhandene Instrumente weiterentwickelt oder direkt auf virtuelle Teams übertragen (Jarvenpaa, Knoll & Leidner, 1998; Jarvenpaa & Leidner, 1999, 1998; Sarker, Valacich & Sarker, 2004, 2003; Zolin & Hinds, 2004). Im Rahmen dieser Untersuchung wurde die für virtuelle Teams adaptierte und aus fünf Items bestehende Skala von Jarvenpaa und Leidner (1999, 1998) übernommen und auf sechs Items mit jeweils fünfstufigen Antwortskalen erweitert (verbale Verankerung: 1 = stimme nicht zu; 5 =

¹⁶⁸ z.B. Butler, 1991; Cook & Wall, 1980; Cummings & Bromiley, 1996; Currall & Judge, 1995; Huff & Kelley, 2005, 2003; Johnson-George & Swap, 1982; McAllister, 1995; Nyhan & Marlowe, 1997; Rotter, 1967; Simons & Peterson, 2000

stimme voll zu). Eine Anpassung erschien sinnvoll, da bei Jarvenpaa und Leidner (1999, 1998) zwei Items identisch formuliert sind und die Gefahr besteht, dass die mehrfache Verwendung eines Items die Befragten verunsichert. Die Redundanz wurde vermieden, indem das identische Item gelöscht und die Items „die Teammitglieder erwiesen sich als glaubwürdig“ sowie „die Teammitglieder erwiesen sich als vertrauenswürdig“ hinzugefügt wurden. Die interne Konsistenz (Cronbach's α) der von Jarvenpaa und Leidner (1999, 1998) verwendeten Items liegt bei .90.

Soziale Kohäsion: Um die Kohäsion in *traditionellen* Teams zu erheben, existieren ebenfalls mehrere Instrumente (z.B. Bollen & Hoyle, 1990; Carron, Widmeyer & Brawley, 1985; Chin, Salisbury, Pearson & Stollak, 1999; Evans & Jarvis, 1986; Seashore, 1954). Zur Erfassung der Kohäsion in *virtuellen* Gruppen hat sich eine angepasste Variante des „Index of Group Cohesiveness“ von Seashore (1954) bewährt.¹⁶⁹ Über dieses Instrument lassen sich jedoch die soziale und aufgabenbezogene Kohäsion nur schwer voneinander trennen. Zur Erfassung der sozialen Kohäsion wurde daher die aus sechs Items bestehende Skala von Wegge (2004) vorgezogen (angepasste verbale Verankerung: 1 = stimme nicht zu; 5 = stimme voll zu). Die interne Konsistenz wird von Wegge (2004) als zumindest akzeptabel angegeben ($\alpha \geq .60$).

Zufriedenheit: Die Zufriedenheit in (virtuellen) Teams lässt sich über unterschiedliche Skalen erheben (z.B. Chidambaram, 1996; Curhan, Elfenbein & Xu, 2006; Green & Taber, 1980; Olaniran, 1996; Reinig, 2003). Im Rahmen dieser Untersuchung sind vor allem die Zufriedenheit mit dem Verhandlungsprozess, den erzielten Verhandlungsergebnissen und den anderen Teammitgliedern von Bedeutung. Die aus vier Items bestehende Skala von Jarvenpaa, Shaw und Staples (2004) wurde eingesetzt, da sie die entsprechenden Aspekte der Zufriedenheit berücksichtigt. Jarvenpaa, Shaw und Staples (2004) übernahmen die Items von Valacich, Dennis und Nunamaker (1992), die diese in ihrer Untersuchung jedoch nicht veröffentlichten. Um die Struktur der Antwortskalen einheitlich zu gestalten, erhielten die vier Items eine fünfstufige Antwortskala (verbale Verankerung: 1 = stimme nicht zu; 5 = stimme voll zu). Die interne Konsistenz der Items liegt bei $\alpha = .89$ (Jarvenpaa, Shaw & Staples, 2004) und $\alpha = .86$ (Valacich, Dennis & Nunamaker, 1992).

Leistung: Grundsätzlich lassen sich hinsichtlich der Effektivität einer Verhandlung zwei Ebenen unterscheiden (Gillespie, Brett & Weingart, 2000). Während auf der *individuellen Ebene* das Ergebnis des einzelnen Gruppenmitgliedes im Mittelpunkt steht, wird auf der *gruppenspezifischen Ebene* das Ergebnis des gesamten Teams betrachtet (Summe der Einzelergeb-

¹⁶⁹ z.B. Chidambaram & Carte, 2005; Flanagin, Tiyaamornwong, O'Connor & Seibold, 2002; Huang, Wei, Watson & Tan, 2002; Warkentin, Sayeed & Hightower, 1997

nisse der Mitglieder). Geling es den Gruppenmitgliedern nicht, sich bei allen drei Modalitäten (Marktaufteilung, Temperatur und Mietkostenverteilung) auf jeweils eine gemeinsame Alternative zu einigen, erhielten alle Mitglieder null Punkte. Das Gesamtergebnis der Gruppe betrug dann ebenfalls null Punkte. Im Falle einer Einigung erreichten die Gruppenmitglieder in der Summe mindestens 450 Punkte (Wahl der Alternativen „D“, „18° C“ und „2“; vgl. Tabelle 5, Seite 124). Ein einzelnes Gruppenmitglied konnte auf Kosten der anderen Gruppenmitglieder maximal 350 Punkte erzielen. Das Gesamtergebnis der Gruppe lag in diesem Fall bei 500 Punkten. Das maximale Ergebnis auf gruppenspezifischer Ebene betrug 600 Punkte. Die Gruppenmitglieder erzielten dabei jeweils 200 Punkte (Wahl der Alternativen „B“, „14° C“ und „3“).

Mediale Reichhaltigkeit: Dennis und Kinney (1998) entwickelten eine aus acht Items bestehende Skala zur Messung der wahrgenommenen medialen Reichhaltigkeit. Um die Struktur der Antwortskalen einheitlich zu gestalten, wurden die siebenstufigen Antwortskalen auf fünf Stufen reduziert (verbale Verankerung: 1 = stimme nicht zu; 5 = stimme voll zu). Dennis und Kinney (1998) als auch Dennis, Kinney und Hung (1999) geben eine interne Konsistenz von $\alpha = .89$ an.

3.1.7 Auswertungsmethoden

Faktorenanalysen der Kontrollvariablen, der Manipulationsüberprüfung und der eigentlichen Untersuchungsvariablen bilden die Grundlage für die weitere Beurteilung der einzelnen Skalen und der dazugehörigen Items hinsichtlich der Standardabweichung, Schwierigkeit, Trennschärfe und internen Konsistenz (Kapitel 3.1.7.1). Im Anschluss an die Einschätzung der Skalengüte wird die Möglichkeit der Aggregation der Daten auf Teamebene beurteilt (Kapitel 3.1.7.2). Hierzu werden verschiedene Indices vorgestellt. Insofern diese für eine Aggregation der Daten sprechen, können die einzelnen Hypothesen auf Teamebene geprüft werden. Daran anschließend werden die eingesetzten statistischen Methoden zur Überprüfung der Unterschiedshypothesen (Kapitel 3.1.7.3) und der Zusammenhangs-, Kausalzusammenhangs- und Modellhypothesen (Kapitel 3.1.7.4) kurz beschrieben.

3.1.7.1 Überprüfung der Skalengüte

Mittels einer *Faktorenanalyse* kann geprüft werden, ob sich die theoretisch angenommene Faktorenstruktur tatsächlich abbilden lässt (Ullman, 2006). Da im Rahmen dieser Untersuchung nicht die Entwicklung von Messinstrumenten und folglich nicht die Güte des Messmodells sondern deren Anwendung im Mittelpunkt der Betrachtung steht, wird auf den Ein-

satz der dafür entwickelten, *konfirmatorischen* Faktorenanalysen verzichtet (vgl. Bortz, 1999; Ullman, 2006). Im Gegensatz zu konfirmatorischen stellen *explorative* Faktorenanalysen deutlich geringere Anforderungen (insbesondere an die Stichprobengröße) und sind deutlich einfacher durchzuführen (Bühner, 2004). Da sie dennoch valide Hinweise auf die zugrundeliegende Faktorenstruktur liefern, dürften sie dem Zweck der Untersuchung genügen (vgl. Bortz, 1999).

Als sinnvoll erscheint die Anwendung einer Faktorenanalyse, wenn die Variablen in ausreichendem Maße korreliert sind. Sowohl das *Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium* (KMO) als auch der *Bartlett-Test auf Sphärizität* geben diesbezüglich Hinweise auf die Eignung der Daten. Insofern das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium einen Wert von .70, .80 oder .90 übertrifft, sind die Daten mittelmäßig, gut oder sehr gut geeignet (Bühner, 2004). Wird beim Bartlett-Test ein signifikanter χ^2 -Wert erreicht, ist die Nullhypothese unkorrelierter Daten abzulehnen (Bühner, 2004).

Wenn die zugrundeliegenden latenten Konstrukte noch nicht bekannt sind, sollten die Items mit dem Ziel zusammengefasst werden, möglichst wenige Informationen aus den ursprünglichen Daten zu verlieren. Als adäquates Verfahren bietet sich hierfür die *Hauptkomponentenanalyse* an (Bühner, 2004). Besteht hingegen das Ziel, die Zusammenhänge zwischen den Items auf latente Konstrukte zurückzuführen, empfiehlt Bühner (2004) die Anwendung der *Hauptachsenanalyse* (vgl. auch Russell, 2002). Wenngleich Bortz (1999) davon ausgeht, dass die Unterschiede zwischen den Ergebnissen der einzelnen Verfahren für praktische Zwecke zu vernachlässigen sind, werden die Hauptkomponenten- und Hauptachsenanalyse im Rahmen dieser Untersuchung entsprechend der Empfehlung von Bühner (2004) eingesetzt. Während aufgrund der bislang unklaren Faktorenstruktur der Kommunikationsmediennutzung (vgl. Kapitel 3.1.6.1) und der motivationalen Orientierung (vgl. Kapitel 3.1.6.2) sowohl für die Kontrollvariablen als auch die Überprüfung der Manipulation eine Hauptkomponentenanalyse gewählt wird, um möglichst wenige Informationen aus den ursprünglichen Daten zu verlieren, ist für die abhängigen Variablen mittels Hauptachsenanalyse zu prüfen, ob sich die theoretisch angenommene Faktorenstruktur tatsächlich abbilden lässt.

Faktoren, deren *Eigenwerte* größer Eins erreichen, werden als bedeutsam erachtet (vgl. Bühner, 2004; Russell, 2002). Um die Interpretation der gewonnenen Faktoren zu vereinfachen, wird eine *Varimax-Rotation* durchgeführt (vgl. Bühner, 2004). *Faktorladungen* unter .30 sind nur eingeschränkt interpretierbar (Aron, Aron & Coups, 2006). Etwas konservativer werden im Rahmen dieser Untersuchung Faktorladungen unter .40 nicht mehr interpretiert (vgl. Bühner, 2004). Hinsichtlich der Itemgüte empfehlen Bortz und Döring (2003), Items mit einer

Faktorladung unter .60 zu entfernen. Während Items mit einer Faktorladung unter .50 zweifelsfrei zurückzuweisen sind, werden Items, die eine Faktorladung zwischen .50 und .60 aufweisen, bezüglich einer endgültigen Entfernung überprüft. So schlägt Fürntratt (1969) für mehrdeutige Items vor, dass diese nur dann einem Faktor zuzuweisen sind, wenn der Quotient aus der quadrierten Ladung und der Kommunalität den Wert .50 überschreitet (vgl. Bortz, 1999).

Bevor die auf Item- und Individuumsebene vorliegenden Daten auf Skalen- und Teamebene aggregiert werden, treten vereinzelt *fehlende Werte* auf. Da bei der Faktorenanalyse die Daten auf individuellem Itemniveau ausgewertet werden, ist diese besonders anfällig für fehlende Werte. Entsprechend kann die Zahl gültiger Fälle in der Faktorenanalyse durch das Fehlen *einzelner* Werte deutlich sinken, wenn bei *hoher* Itemzahl betroffene Fälle *paar-* oder *listenweise* ausgeschlossen werden. Eine solch starke Limitierung der einbezogenen Fälle erscheint bei den vorliegenden Daten nicht sinnvoll, da nur vereinzelt Werte fehlen (vgl. Schafer & Graham, 2002). So weisen die in die Faktorenanalysen einbezogenen Items eine durchschnittliche Antwortquote von 98.29 % bei einer Standardabweichung von 1.62 % auf. Eine Alternative zum listen- oder paarweisen Ausschluss stellt das Ersetzen fehlender Werte dar (vgl. Graham, Cumsille & Elek-Fisk, 2003; Sijtsma & van der Ark, 2003). Um einen größeren Datenverlust aufgrund fehlender Einzelwerte zu vermeiden, werden *im Rahmen der Faktorenanalyse* fehlende Einzelwerte durch den *Mittelwert des jeweiligen Items* ersetzt (kritisch vgl. Graham, Cumsille & Elek-Fisk, 2003). Im Rahmen der Faktorenanalyse dürfte dies ein recht konservatives Verfahren darstellen, da – bei fehlenden Werten einzelner Items – die Mittelwerte des jeweiligen Items negativ auf die Faktorenstruktur wirken, während beispielsweise bei regressionsbasierten Ansätzen fehlende Werte entsprechend einer zuvor postulierten Kovarianz- bzw. Faktorenstruktur ersetzt werden, d.h. basierend auf einer Struktur, die mittels Faktorenanalyse erst geprüft werden soll (vgl. Graham, Cumsille & Elek-Fisk, 2003).

Nach Überprüfung der Faktorenstruktur wurden Standardabweichung, Schwierigkeit, Trennschärfe und interne Konsistenz der jeweiligen Items beurteilt. Um Unterschiede erfassen zu können, müssen die über ein Item erhobenen Daten eine ausreichende Streuung aufweisen. Im Rahmen der in dieser Untersuchung verwendeten Antwortskalen wird eine *Standardabweichung* von .50 als ausreichend betrachtet (vgl. Geister, 2005). Die *Itemschwierigkeit* entspricht der Zustimmungsrate eines Items. Eine Itemschwierigkeit zwischen .20 und .80 gilt als angemessen (Bortz & Döring, 2003). Die *Trennschärfe* gibt an, wie gut ein einzelnes Item den Gesamttestwert repräsentiert (Bortz & Döring, 2003). Während Werte zwischen .30 und .50 als mittelmäßig eingestuft werden, gelten Werte größer als .50 als hoch (Bühner, 2004).

Zwischen der Itemschwierigkeit und der Trennschärfe besteht ein negativer Zusammenhang (Bortz & Döring, 2003).

Items eines *eindimensionalen* (Sub-)Konstruktes stellen die eigentliche Operationalisierung dar (Bortz & Döring, 2003). Entsprechend wird gefordert, dass die zu *einem* eindimensionalen (Sub-)Konstrukt gehörenden Items das gleiche Konstrukt erheben und infolgedessen als intern konsistent zu bezeichnen sind (Bühner, 2004). Zur Überprüfung der *internen Konsistenz* und somit zur Abschätzung der Reliabilität lässt sich der α -Koeffizient von Cronbach (1951) bestimmen. Übertrifft der α -Koeffizient einen Wert von .80 (.90), wird dieser als mittelmäßig (hoch) eingestuft (Bühner, 2004). Da in der praktischen Anwendung von Skalen teilweise geringere Koeffizienten akzeptiert werden (Schnell, Hill & Esser, 1999) und der Koeffizient umso geringer ausfällt, je weniger Items eine Skala enthält (Bortz & Döring, 2003), wird im Rahmen dieser Untersuchung der Grenzwert für die Zuverlässigkeit auf .70 gesetzt. Darüber hinaus wird der jeweilige Wert des α -Koeffizienten mit den Originalwerten der übernommenen Skalen verglichen (für einen statistischen Test von α -Koeffizienten vgl. Alsawalmeh & Feldt, 1999; Charter & Feldt, 1996; Feldt & Ankenmann, 1998). Insofern die Skalen aufgrund vorgenommener Anpassungen eine unterschiedliche Länge aufweisen, wird eine Korrektur des α -Koeffizienten mittels Spearman-Brown-Formel vorgenommen (vgl. Alsawalmeh & Feldt, 1999).

3.1.7.2 Überprüfung der Aggregierbarkeit

Bei der Untersuchung von Arbeitsgruppen lassen sich mehrere *Analyseebenen* unterscheiden (vgl. Gilbert & Shultz, 1998; Molleman, 2005; Richter & Naumann, 2002). Während auf der *individuumbezogenen Ebene* das einzelne Gruppenmitglied die Untersuchungseinheit bildet, steht auf der *teambezogenen Ebene* das gesamte Team im Mittelpunkt der Betrachtung (Hoyle & Crawford, 1994; Moritz & Watson, 1998; Pollack, 1998). Je nach Untersuchungsebene werden die vorliegenden Daten unterschiedlich behandelt (vgl. Kenny, Kashy & Bolger, 1998; Kenny, Mannetti, Pierro, Livi & Kashy, 2002). Insofern die Antworten der Mitglieder innerhalb der einzelnen Teams nicht unabhängig voneinander zu betrachten sind, ist eine *Aggregation* der individuellen Antworten angemessen (Sadler & Judd, 2001). Wenngleich die Daten auf der individuellen Ebene erhoben werden, steht in diesem Fall die teambezogene Ebene im Mittelpunkt der Analyse (Kenny, Mannetti, Pierro, Livi & Kashy, 2002). Moritz und Watson (1998) weisen darauf hin, dass nicht allein eine hohe Übereinstimmung der Urteile innerhalb einer Gruppe notwendig ist, um die Daten auf Gruppenebene zu aggregieren, sondern darüber hinaus hinreichende Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen vorhan-

den sein müssen. Zur Untersuchung hinreichender Unterschiede lässt sich die Varianz der Antworten innerhalb der Gruppen mit der Varianz zwischen den Gruppen vergleichen (Sadler & Judd, 2001).

Zur Prüfung der Angemessenheit der Aggregation auf Teamebene werden im Sinne der Interraterübereinstimmung regelmäßig das „*Within Group Agreement*“ als $r_{wg(j)}$ (James, Demaree & Wolf, 1993, 1984) und $r^*_{wg(j)}$ (Lindell & Brandt, 2000, 1999; Lindell, Brandt & Whitney, 1999) berücksichtigt. Die Werte repräsentieren die durchschnittliche Übereinstimmung innerhalb der Teams hinsichtlich eines Beurteilungsgegenstandes (beobachtete Varianz der Urteile innerhalb der Gruppen in Relation zur erwarteten Varianz einer zufälligen Verteilung). Im Gegensatz zum $r^*_{wg(j)}$ überschätzt der $r_{wg(j)}$ aufgrund einer kurvilinearen Funktion die Übereinstimmung zwischen den Beurteilern (Lindell, Brandt & Whitney, 1999). Als Kriterium für eine gute Übereinstimmung wird ein $r_{wg(j)}$ -Wert von mindesten .70 genannt (kritisch vgl. Harvey & Hollander, 2004). Im Rahmen dieser Untersuchung wird der ursprüngliche $r_{wg(j)}$ von James, Demaree und Wolf (1993, 1984) berechnet, da der Kriteriumswert von .70 dem $r_{wg(j)}$ zugrunde liegt (vgl. Castro, 2002; Cohen, Doveh & Eick, 2001; George, 1990) und nicht ohne weiteres auf den $r^*_{wg(j)}$ von Lindell, Brandt und Whitney (1999) übertragbar ist. Bei der Interpretation des $r_{wg(j)}$ gilt es zu beachten, dass mit steigender Itemzahl auch der $r_{wg(j)}$ ansteigt (Castro, 2002; Cohen, Doveh & Eick, 2001). Bei Skalen mit geringer Itemzahl kann der $r_{wg(j)}$ demnach relativ gering ausfallen. Als Kriterium für eine gute Übereinstimmung wird der Wert von .70 übernommen. Da Klein, Bliese, Kozlowski et al. (2000) davon ausgehen, dass auch Werte nahe .70 eine Aggregation rechtfertigen, gelten Werte zwischen .60 und .70 im Rahmen dieser Untersuchung als befriedigend (vgl. auch Moritz & Watson, 1998).

Um zu überprüfen, ob die Urteile der Mitglieder eines Teams ähnlicher sind als die Urteile der Mitglieder unterschiedlicher Teams, werden die entsprechende η^2 -Statistik der Varianzanalyse (Effektstärke) oder die „*Intraclass Correlation Coefficients*“ (ICCs) eingesetzt (Bliese, 2000; Kenny & la Voie, 1985; Klein & Kozlowski, 2000). Der von Georgopoloulos (1986) geforderte Grenzwert für die η^2 -Statistik liegt bei .20 und sollte übertroffen werden. Für die Interpretation bleibt zu beachten, dass die Werte für η^2 mit sinkender Gruppengröße tendenziell ansteigen (Bliese, 2000; Bliese & Halverson, 1998). Neben dem $ICC(1)$ – zu interpretieren als durch die Gruppenmitgliedschaft erklärbarer Anteil der Gesamtvarianz eines individuellen Antwortwertes (Interraterreliabilität) – existiert der $ICC(2)$ als Maß für die Reliabilität der Mittelwerte der Gruppen (Bliese, 2000; Klein & Kozlowski, 2000). Ein signifikanter $ICC(1)$ deutet auf mangelnde Unabhängigkeit der Urteile innerhalb der Teams hin. Um die Wahrscheinlichkeit zu reduzieren, die Hypothese mangelnder Unabhängigkeit irrtümlich zu

verwerfen, wird das Signifikanzniveau regelmäßig auf .25 gesetzt (Grawitch & Munz, 2004; Kenny, Mannetti, Pierro, Livi & Kashy, 2002). Beim ICC(2) sind Werte über .70 als akzeptabel für eine Aggregation anzusehen, während Werte zwischen .50 und .70 eine marginal hinreichende Bedingung für eine Aggregation darstellen (Klein, Bliese, Kozlowski et al., 2000). Obgleich Moritz und Watson (1998) die Bedeutung hinreichender Varianz zwischen den einzelnen Gruppen in Relation zur Varianz innerhalb der Gruppen betonen, ist fraglich, inwieweit dies im Rahmen der in dieser Arbeit durchgeführten Untersuchung erfüllt wird. Ein mögliches Verfehlen würde nicht überraschen, da es sich um Ad-hoc-Teams handelte, die ohne gemeinsame Vergangenheit für eine relativ kurze Zeit zusammen arbeiteten, aus einer verhältnismäßig homogenen Population gebildet wurden und aus nur jeweils drei Teammitgliedern bestanden (vgl. Bayazit & Mannix, 2003). Insbesondere bei dieser Kombination kann die Varianz zwischen den Gruppen zu gering und innerhalb der Gruppen zu hoch ausfallen, um die geforderten Kriterien zu erfüllen. Insofern die Variablen unter theoretischen Erwägungen auf Teamebene anzusiedeln sind, wird bei Untersuchungen mit Ad-Hoc-Gruppen teilweise auf die Angabe der ICCs verzichtet und eine Aggregation vorgenommen, wenn die Übereinstimmung innerhalb der Gruppen und somit das „Within Group Agreement“ zufriedenstellende Werte aufweist (z.B. Bayazit & Mannix, 2003; Geister, 2005). Im Rahmen dieser Untersuchung werden dennoch die Werte der η^2 -Statistik, des ICC(1) und ICC(2) angegeben und beurteilt, da sie zumindest für die Ergebnisinterpretation als bedeutend erachtet werden.

3.1.7.3 Überprüfung der Unterschiedshypothesen

Aufgrund des Zwei-Gruppen-Designs und der randomisierten Zuweisung der Teilnehmer auf die einzelnen Untersuchungsgruppen (egoistische und prosoziale Teams) handelt es sich um zwei unabhängige Stichproben (vgl. Bortz & Döring, 2003). Zur Überprüfung der Unterschiedshypothesen unabhängiger Stichproben (Hypothesen 1.1 – 1.8) kann ein entsprechender *t-Test* eingesetzt werden (vgl. Bortz, 1999; Fahrmeir, Künstler, Pigeot & Tutz, 2003). Hierzu müssen die Variablen (bzw. Differenzen) in der Grundgesamtheit normalverteilt und die Varianzen der zu vergleichenden Stichproben homogen sein. Die Normalverteilungsannahme lässt sich mittels des Kolmogoroff-Smirnov-Tests, die Varianzgleichheit mittels des Levené-Tests prüfen (Bortz, 1999; Bühner, 2004). Sind die Varianzen heterogen, müssen die Freiheitsgrade entsprechend angepasst werden (vgl. Bortz, 1999). Die Normalverteilungsvoraussetzung gilt jedoch insbesondere für kleine Stichproben ($N \leq 30$) und ist im Rahmen dieser Untersuchung nicht weiter zu prüfen, da die Gesamtstichprobe ($N = 130$) den Grenzwert deut-

lich übertrifft und die einzelnen Stichproben darüber hinaus annähernd gleich groß sind ($N_{\text{ego}} = 66$ und $N_{\text{pro}} = 64$; vgl. Bortz, 1999).

Im Rahmen dieser Untersuchung erweist sich jedoch die Anzahl abhängiger Variablen als problematisch. Bei der Überprüfung der Unterschiedshypothesen über mehrere getrennte univariate Analysen (t-Tests) bleiben mögliche Beziehungen zwischen den abhängigen Variablen unentdeckt und werden folglich nicht berücksichtigt (vgl. Bortz, 1999; Bortz & Döring, 2003). Um dieses Problem zu reduzieren, wird zur Überprüfung der Unterschiedshypothesen im Rahmen dieser Untersuchung neben univariaten t-Tests eine *einfaktorielles multivariate Varianzanalyse* gewählt.¹⁷⁰ Mittels dieser kann die Wirkung einer nominalskalierten Variablen auf mehrere, kardinalskalierte Variablen untersucht werden. Bei der Varianzanalyse müssen die Residuen in den zu vergleichenden Gruppen normalverteilt und deren Varianzen homogen sein (Bortz, 1999). Sowohl Backhaus, Erichson, Plinke und Weiber (2003) als auch Bortz, (1999) gehen jedoch davon aus, dass sich varianzanalytische Verfahren bei gleichgroßen Stichproben verhältnismäßig robust gegenüber Verletzungen der Annahmen verhalten (für weitere Voraussetzungen vgl. Backhaus et al., 2003; Bortz, 1999). Um die Entscheidungen statistisch ausreichend abzusichern, wird das *Signifikanzniveau* auf $\alpha \leq .05$ gesetzt (vgl. Bortz, 1999; Bortz & Döring, 2003; Fahrmeir, Künstler, Pigeot & Tutz, 2003).

Neben dem Signifikanzniveau lässt sich die Bedeutsamkeit der Unterschiede über die *Effektstärke* abschätzen. Cohen's d als gängiges Maß der Effektstärke von Mittelwertsunterschieden entspricht der durch die Standardabweichung geteilten Differenz zwischen den Mittelwerten (Cohen, 1992, 1988). Ein Wert von $d \geq .80$ wird als großer, von $d \geq .50$ als mittlerer und von $d \geq .20$ als kleiner Effekt eingestuft (Cohen, 1992, 1988).

3.1.7.4 Überprüfung der Zusammenhangs-, Kausalzusammenhangs- und Modellhypothesen

Zu Beginn dieses Kapitels wird die Korrelationsanalyse als Methode zur Prüfung der linearen Zusammenhangshypothesen (Hypothesen 2.1 – 2.4) vorgestellt. Daran anschließend wird kurz auf die Regressionsanalyse zur Prüfung von Kausalzusammenhangshypothesen (Hypothesen 3.1 – 3.4) eingegangen. Um nachzuweisen, ob eine Variable den Wirkzusammenhang zwi-

¹⁷⁰ Darüber hinaus führt die wiederholte Anwendung univariater Analysen innerhalb einer globalen Hypothese, welche mehrere Teilhypothesen umfasst, zu einer Kumulierung des α -Fehlers und somit zu weiteren interferenzstatistischen Problemen (vgl. Bortz, 1999). Zur Korrektur des dadurch entstehenden α -Fehlers empfiehlt Bortz (1999) die Bonferoni-Korrektur, bei der sich das korrigierte α -Niveau über den Quotienten aus dem α -Niveau des jeweiligen Einzeltests und der Anzahl der verschiedenen Einzeltests berechnet. Die Korrektur des α -Niveaus geht von einer Unabhängigkeit der Einzeltests aus. Mit steigender Abhängigkeit der Einzeltests fällt die Korrektur des α -Niveaus damit konservativer aus (vgl. Bortz, 1999).

schen der unabhängigen und der abhängigen Variable vermittelt (Hypothesen 3.1 – 3.3), kann eine Mediationsanalyse eingesetzt werden. Ein Interaktionseffekt (Hypothese 4) lässt sich über eine Moderatoranalyse beurteilen. Die statistische Überprüfung des in Kapitel 2.6 postulierten Modells (Hypothese 5) erfordert die simultane Schätzung mehrerer Regressionsgleichungen mit mehrstufigen Wirkzusammenhängen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen. Eine solche Überprüfung lässt sich mittels eines linearen Strukturgleichungsmodells oder einer Pfadanalyse durchführen. Abschließend wird auf die eingesetzte Statistiksoftware zur Datenauswertung eingegangen.

Lineare *Zusammenhangshypothesen* lassen sich über eine *Korrelationsanalyse* untersuchen. Um den Korrelationskoeffizienten jedoch interferenzstatistisch absichern zu können, müssen die Variablen in der Grundgesamtheit bivariat normalverteilt sein. Da eine solche Überprüfung auf praktische Schwierigkeiten stößt, wird in der Regel nur geprüft, ob die einzelnen Variablen normalverteilt sind und Homoskedastizität vorliegt (Bortz, 1999; Bühner, 2004). Während sich die Normalverteilungsannahme mittels des Kolmogoroff-Smirnov-Tests prüfen lässt, wird die Varianzhomogenität der Arrayverteilung mittels Streudiagramm überprüft, da geringfügige Abweichungen zu tolerierbaren Verzerrungen in der inferenzstatistischen Absicherung führen (vgl. Backhaus et al., 2003; Bortz, 1999; Bühner, 2004; Kockelkorn, 2000). Lineare *Kausalzusammenhangshypothesen* können mittels einfacher oder multipler linearer Regression überprüft werden.¹⁷¹ Mehrere Voraussetzungen müssen im klassischen linearen Regressionsmodell erfüllt werden (vgl. Backhaus et al., 2003). Einige dieser Annahmen erweisen sich in der Forschungspraxis üblicherweise als problematisch und sollten vor Anwendung der linearen Regression geprüft werden (vgl. Backhaus et al., 2003). Die Residuen sollten homoskedastisch (konstante Varianz der Residuen) und nicht autokorreliert sein (unkorrelierte Residuen). Unterschiedliche Testverfahren existieren sowohl zur Prüfung der Varianzhomogenität (z.B. optische Überprüfung des Streudiagramms; Park-, White-, Goldfeld-Quand- oder Breusch-Pagan-Godfrey-Test) als auch der Autokorrelation (z.B. Durbin-Watson- oder Breusch-Godfrey-Test; vgl. Backhaus et al., 2003; Jonas & Ziegler, 1999; Rudolf & Müller, 2004). Die Prüfung der Varianzhomogenität erfolgt im Rahmen dieser Untersuchung mittels optischer Überprüfung, da geringfügige Abweichungen zu tolerierbaren Verzerrungen in der inferenzstatistischen Absicherung führen (vgl. Bortz, 1999). Die Autokorrelation der Residuen tritt insbesondere bei Zeitreihenanalysen auf und wird daher im Rahmen dieser Untersuchung nicht weiter geprüft (vgl. Backhaus et al., 2003). Darüber hinaus wird angenom-

¹⁷¹ Insofern plausible Annahmen über die (Kausal-)Richtung eines Zusammenhangs bestehen, lassen sich auch Zusammenhangshypothesen mittels Regressionsanalyse überprüfen.

men, dass die Residuen nicht mit den *erklärenden* Variablen (Prädiktoren) korrelieren. Da geringfügige Abweichungen auch hier akzeptabel sind, beschränkt sich die Forschungspraxis regelmäßig auf eine optische Überprüfung (Bortz, 1999). Der optische Eindruck lässt sich durch die Angabe der entsprechenden Korrelationskoeffizienten fundieren. Weiterhin sollte kein übermäßig hoher Zusammenhang zwischen den *erklärenden* Variablen (Prädiktoren) vorliegen (keine Multikollinearität). Die Ausprägung der Multikollinearität lässt sich über die Korrelationsmatrix oder Toleranzstatistik (z.B. Varianz Inflation Factor) überprüfen (vgl. Guo, Chumlea & Cockram, 1996; Kline, 2005; Morrow-Howell, 1994; Weston & Gore, 2006). Für eine inferenzstatistische Absicherung sollte darüber hinaus geprüft werden, ob die Residuen normalverteilt sind (Backhaus et al., 2003; Fahrmeir, Künstler, Pigeot & Tutz, 2003; Jonas & Ziegler, 1999).

Ob eine Variable den Wirkzusammenhang zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable vermittelt, lässt sich über eine *Mediationsanalyse* prüfen (vgl. Baron & Kenny, 1986; MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007; MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West & Sheets, 2002; Shrout & Bolger, 2002). Während die unabhängige Variable sowohl auf den Mediator als auch auf die abhängige Variable wirken muss, wird darüber hinaus ein positiver Kausalzusammenhang zwischen dem Mediator und der abhängigen Variablen gefordert (Baron & Kenny, 1986). Eine *vollständige Mediation* gilt nach Baron und Kenny (1986) als nachgewiesen, wenn durch den Mediator der signifikante Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable beseitigt wird. Wird der Effekt nur reduziert, bleibt jedoch signifikant, liegt eine *partielle Mediation* vor (vgl. MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007).

Ein Interaktionseffekt lässt sich mittels einer *Moderatoranalyse* nachweisen. Hierzu wird das Produkt der (standardisierten) unabhängigen und moderierenden Variablen (Interaktionsterm) in eine hierarchische multiple Regressionsanalyse aufgenommen (Baltes-Götz, 1997; Baron & Kenny, 1986; Frazier, Tix & Barron, 2004; Holmbeck, 1997). Ein signifikanter Interaktionsterm und eine signifikante Änderung in der Summe der erklärten Varianz (ΔR^2) sind Zeichen für eine Moderatorwirkung (Baltes-Götz, 1997; Frazier, Tix & Barron, 2004).

Wenngleich einzelne *Regressionsanalysen* zur Überprüfung von Kausalhypothesen eingesetzt werden, erlauben sie im Falle eines umfangreichen, mehrstufigen Kausalmodells oftmals nur die ausschnittsweise Überprüfung des gesamten Modells. So lässt sich selbst mittels einer multiplen Regressionsanalyse lediglich eine einfache Zusammenhangsstruktur bestehend aus mehreren unabhängigen Variablen und einer abhängigen Variablen nachweisen. Die statistische Überprüfung des in Kapitel 2.6 postulierten Modells erfordert jedoch die simultane Schätzung mehrerer Regressionsgleichungen mit mehrstufigen Wirkzusammenhängen zwi-

schen unabhängigen und abhängigen Variablen. Eine solche Überprüfung lässt sich mittels eines *linearen Strukturgleichungsmodells* oder einer *Pfadanalyse* durchführen (vgl. Kline, 2005; Nachtigall, Kroehne, Funke & Steyer, 2003). Strukturgleichungsmodelle beinhalten sowohl ein Strukturmodell, welches die Kausalzusammenhänge zwischen den latenten Variablen¹⁷² repräsentiert als auch die Messmodelle, in denen die empirisch beobachtbaren Indikatoren mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse auf die latenten Variablen zurückgeführt werden (Backhaus et al., 2003; Klem, 2000; Kline, 2005; Weston & Gore, 2006). Die Pfadanalyse ist eine Vereinfachung des linearen Strukturgleichungsmodells, bei der die Messmodelle keine Berücksichtigung finden (Klem, 2000; Kline, 2005). Dem höheren inferenzstatistischen Anspruch linearer Strukturgleichungsmodelle stehen jedoch höhere Anforderungen an die Datenqualität und Stichprobenquantität gegenüber. Zur Überprüfung linearer Strukturgleichungsmodelle wird unabhängig vom Modell regelmäßig ein Stichprobenumfang von mindestens 200 Einheiten und mindestens 15 Fälle pro manifester Variable oder 10 bis 20 Einheiten pro geschätztem Modellparameter gefordert (vgl. Kline, 2005; Weston & Gore 2006). Da der auf Teamebene aggregierte Stichprobenumfang die Anforderungen linearer Strukturgleichungsmodelle nicht erfüllt, wird das in Kapitel 2.6 postulierte Modell pfadanalytisch geprüft.

Das entscheidende Kriterium, ob ein Modell beibehalten werden kann oder zu verwerfen ist, bildet die *Güte der Anpassung* der theoretischen Modellstruktur an die empirischen Daten (Backhaus et al., 2003; Weston & Gore 2006). Bezüglich der Anpassungsgüte existieren unterschiedliche Prüfgrößen (vgl. Bühner, 2004; Klem, 2000; Weston & Gore 2006). Ein absolutes Maß für die Diskrepanz zwischen der empirischen und der modelltheoretischen Kovarianzmatrix bildet der *Chi-Quadrat-Wert* (χ^2 -Wert; vgl. Fan, Thompson & Wang, 1999). Aufgrund der starken Abhängigkeit von der Anzahl vorhandener Freiheitsgrade (vgl. Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003), wird dieser oftmals ins Verhältnis zur Anzahl der Freiheitsgrade gesetzt. Während Werte von $\chi^2/df \leq 3$ als akzeptabel gelten, sind Werte von $\chi^2/df \leq 2$ als gut anzusehen (Schermelleh-Engel et al., 2003). Darüber hinaus wird die Wahrscheinlichkeit dafür angegeben, inwieweit die Ablehnung der Nullhypothese „empirische und modelltheoretische Kovarianzmatrix unterscheidet sich nicht“ eine Fehlentscheidung darstellt (α -Fehler). Wird das entsprechende Signifikanzniveau (in der Regel ein α -Fehlerniveau von 5 %) erreicht (d.h. $\alpha \leq .05$), ist das theoretische Modell zu verwerfen (Barrett, 2007; Hu & Bentler, 1998; Kline, 2005). Da der χ^2 -Test mit zunehmender Stichprobengröße sensitiver für Modellfehlspezifikationen wird, d.h. auch kleinere Abweichungen zu einer Ablehnung des

¹⁷² Als latente Variablen werden Variablen bezeichnet, die nicht direkt beobachtbar sind, sondern nur indirekt über Indikatoren erfassbar sind (vgl. Bühner, 2004).

Modells führen, werden weitere Prüfgrößen („*Fit-Indices*“) zur Beurteilung der Modellgüte eingesetzt (vgl. Fan, Thompson & Wang, 1999; Klem, 2000; Schermelleh-Engel et al., 2003). Der *Goodness of Fit Index* (GFI) entspricht dem Anteil an der Gesamtvarianz, die durch das Kausalmodell erklärt wird. Er gleicht damit dem Bestimmtheitsmaß im Rahmen der Regressionsanalyse (vgl. Backhaus et al., 2003; Fan, Thompson & Wang, 1999; Hu & Bentler, 1998). Werden mindestens 90 % (95 %) der Varianz und Kovarianz durch das Modell erklärt, d.h. entspricht der GFI einem Wert von $\geq .90$ ($\geq .95$), ist dies als akzeptabel (gut) zu betrachten (Schermelleh-Engel et al., 2003). Der *Normed Fit Index* (NFI), *Incremental Fit Index* (IFI), *Comparative Fit Index* (CFI) und *Tucker Lewis Index* (TLI) schätzen die Modellgüte im Vergleich zu einem Null- oder Unabhängigkeitsmodell ein, indem angenommen wird, dass zwischen den Variablen kein Zusammenhang besteht (Hu & Bentler, 1999, 1998; Schermelleh-Engel et al., 2003). Analog zum GFI gelten Werte $\geq .90$ als akzeptabel und Werte $\geq .95$ als gut.¹⁷³ Der *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) stellt wiederum ein Maß für die Diskrepanz zwischen der empirischen und der hypothetischen Kovarianzmatrix dar, wobei Modellkomplexität und Stichprobenumfang berücksichtigt werden. Liegt der Wert bei höchstens .08 (.05), wird von einer akzeptablen (guten) Modellanpassung gesprochen (Kline, 2005; Schermelleh-Engel et al., 2003).

Im Rahmen eines pfadanalytischen Modells lassen sich direkte, indirekte und totale Beeinflussungseffekte erfassen (vgl. Backhaus et al., 2003). Der *direkte Beeinflussungseffekt* entspricht dem Pfadkoeffizienten des direkten Pfades zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variable (Backhaus et al., 2003). Über die standardisierten Pfadkoeffizienten lässt sich ermitteln, um wie viele Standardeinheiten die abhängige Variable sich ändert, wenn die unabhängige Variable um eine Standardeinheit erhöht wird. Ein *indirekter Beeinflussungseffekt* entsteht, wenn eine Variable über einen Mediator auf eine andere Variable wirkt. Berechnen lässt sich ein solcher Effekt als Produkt aus dem direkten Einfluss einer unabhängigen Variablen auf die Mediatorvariable und dem direkten Einfluss dieser Mediatorvariable auf die abhängige Variable (Backhaus et al., 2003; Kline, 2005).¹⁷⁴ Aus der Summe von direkten und indirekten Beeinflussungseffekten lassen sich die *totalen Beeinflussungseffekte* berechnen (Backhaus et al., 2003). Während mittels unabhängiger Regressionsanalysen die oben dargestellten Schritte nach Baron und Kenny (1986) notwendig sind, um eine Mediatorwirkung

¹⁷³ Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003; teilweise werden erst Werte ab .95 als akzeptabel betrachtet vgl. hierzu Hu & Bentler, 1999, 1998; kritisch vgl. Barrett, 2007; Fan, Thompson & Wang, 1999; Sivo, Fan, Witta & Willse, 2006

¹⁷⁴ Ob indirekte Beeinflussungseffekte signifikant von Null verschieden sind, kann mittels Sobel-Test geprüft werden (Kline, 2005; MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007).

nachzuweisen, gelingt dies im Pfadmodell durch das Aufdecken eines indirekten Effektes in einem Schritt (vgl. Kline, 2005; kritisch vgl. Holmbeck, 1997). Bestehen zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variablen signifikante indirekte Effekte über eine dritte Variable, wirkt diese als Mediator. Während bei einer *teilweisen Mediation* – neben dem signifikant indirekten Effekt über die Mediatorvariable – ein signifikant direkter Beeinflussungseffekt zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable bestehen bleibt, entfällt dieser bei einer *vollständigen Mediation* (Baron & Kenny, 1986; MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007).

Im Rahmen dieser Arbeit wird für die pfadanalytische Überprüfung die darauf spezialisierte Softwarelösung „Amos“ (Version 6) eingesetzt. Alle weiteren statistischen Auswertungen werden mit dem Softwarepaket „SPSS“ (Version 15) durchgeführt.

3.2 Ergebnisse

Die *Ergebnisdarstellung* beinhaltet die Überprüfung der Skalengüte (Kapitel 3.2.1), den Vergleich der Experimentalgruppen hinsichtlich der Kontrollvariablen (Kapitel 3.2.2), die Überprüfung der Aggregierbarkeit (Kapitel 3.2.3), die deskriptive Statistik (Kapitel 3.2.4) und die Überprüfung der Manipulation (Kapitel 3.2.5) sowie der einzelnen Hypothesen (Kapitel 3.2.6). Um den Umgang mit den auftretenden Konflikten zu erfassen (zur Prüfung der Hypothesen 1.3, 3.1, 3.2 und 5), wurden die anonymisiert aufgezeichneten Interaktionsprozessprotokolle ausgewertet (vgl. Kapitel 3.1.6.3). Anhang E umfasst die Beurteilung der Auswertungsgüte.

3.2.1 Überprüfung der Skalengüte

Kontrollvariablen: Da für die Kontrollvariablen sowohl das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium ($KMO = .913$) als auch der Bartlett-Test auf Sphärizität ($\chi^2 = 8280.41$, $df = 496$, $p \leq .001$) die Eignung der zugrunde liegenden Daten bestätigen, erscheint die Durchführung einer Faktorenanalyse als sinnvoll (vgl. Kapitel 3.1.7.1). Aufgrund der bislang unklaren Faktorenstruktur der Kommunikationsmediennutzung wird eine *Hauptkomponentenanalyse* gewählt, um möglichst wenige Informationen aus den ursprünglichen Daten zu verlieren (vgl. Bühner, 2004; Kapitel 3.1.7.1). Tabelle 26 (Anhang F) bietet einen Überblick über die Ergebnisse der Faktorenanalyse.

Die ermittelte empirische Faktorenstruktur für die Kontrollvariablen „chatbezogene Einstellung“, „computerbezogene Einstellung“, „teambezogene Einstellung“ und „soziale Wertorientierung“ entspricht der theoretischen Konzeption. Wenig überraschend bilden das Item zur

chatbezogenen Kommunikationsmediennutzung (KomMed5) und die fünf Items zur chatbezogenen Einstellung einen gemeinsamen Faktor. Die sechs Items werden zur Skala „*Chatnutzung und chatbezogene Einstellung*“ zusammengefasst. Darüber hinaus erstaunt es nicht, dass die Kontrollvariablen „Computernutzung“ und „Tastaturbeherrschung“ auf dem Faktor der computerbezogenen Einstellung laden. Entsprechend werden diese sieben Items zur Skala „*Computernutzung und computerbezogene Einstellung*“ zusammengefasst. Für die *Kommunikationsmediennutzung* ergeben sich mit kopräsenz- und telefonbezogener, asynchron textbezogener sowie synchron textbezogener Kommunikation drei Faktoren. Eine Faktorenstruktur, die zwischen klassischen und modernen Kommunikationsmedien unterscheidet, bestätigt sich nicht (vgl. Kapitel 3.1.6.1).

Wenngleich Bortz und Döring (2003) empfehlen, alle Items mit einer Faktorladung unter .60 zu entfernen, werden die drei Items (KomMed3, ComEin4 und TasBeh1), die eine Faktorladung zwischen .50 und .60 aufweisen, bezüglich einer endgültigen Zurückweisung überprüft (vgl. Kapitel 3.1.7.1). Da die Quotienten aus quadrierter Ladung und Kommunalität für die drei Items den von Fürntratt (1969) vorgeschlagenen kritischen Wert von .50 überschreiten, werden alle drei Items beibehalten. Obgleich sich ein viertes Item (KomMed4 bzw. Kommunikationsmediennutzung: E-Mail) hinsichtlich der Faktorladung noch interpretieren ($FL \geq .40$) und einem der Faktoren der Kommunikationsmediennutzung (asynchron textbezogene Kommunikation) plausibel zuordnen lässt, findet es aufgrund der geringen Faktorladung ($FL < .50$) im Rahmen der Kontrollvariablen keine weitere Berücksichtigung (vgl. Kapitel 3.1.7.1).

Angesichts der Konstruktion des Messinstrumentes bildet die *soziale Wertorientierung* den stärksten Faktor. Alle neun Items werden beibehalten ($FL \geq .60$). Auf dem zweitstärksten Faktor laden die fünf Items der chatbezogenen Einstellung und das Item der chatbezogenen Kommunikationsmediennutzung (KomMed5). Alle sechs Items bilden zusammen die Skala „*Chatnutzung und chatbezogene Einstellung*“ ($FL \geq .60$). Auf dem drittstärksten Faktor laden die fünf Items der computerbezogenen Einstellung sowie die Items der Computernutzung und Tastaturbeherrschung. Die Items werden übernommen und bilden die „*Computernutzung und computerbezogene Einstellung*“ ($FL \geq .55$). Die vier Items der *teambezogenen Einstellung* ergeben den viertstärksten Faktor ($FL \geq .60$). Die beiden explorativ gefundenen, schwächsten Faktoren (kopräsenz- und telefonbezogene sowie asynchron textbezogene Kommunikation) beinhalten Items zur Kommunikationsmediennutzung und werden im Folgenden nicht weiter berücksichtigt. Einerseits bestehen sie jeweils nur aus drei Items, andererseits laden die *drei* Items zur computervermittelten textbasierten Kommunikation auf *drei* unterschiedlichen Fak-

toren.¹⁷⁵ Der Einfluss der Erfahrung mit computervermittelter textbasierter Kommunikation wird dementsprechend nicht über eine eigenständige Skala (z.B. „moderne Kommunikationsmedien“), sondern über die Skala „Chatnutzung und chatbezogene Einstellung“ miterhoben, die das Item zur synchron textbezogenen Kommunikation (KomMed5 bzw. Kommunikationsmediennutzung: Chat) beinhaltet.

Nach Überprüfung der Faktorenstruktur werden Standardabweichung, Schwierigkeit, Trennschärfe und interne Konsistenz der jeweiligen Items beurteilt. Die einzelnen Werte sind in Tabelle 27 (Anhang F) dargestellt.

Die Items der *Chatnutzung und chatbezogenen Einstellung*, *Computernutzung und computerbezogenen Einstellung* und *teambezogenen Einstellung* weisen hinsichtlich der Standardabweichung, Schwierigkeit, Trennschärfe und internen Konsistenz größtenteils zufriedenstellende Werte auf. Lediglich bei zwei Items der Computernutzung und computerbezogenen Einstellung und zwei Items der teambezogenen Einstellung liegen die Werte der Schwierigkeit außerhalb der geforderten Bandbreite (vgl. Kapitel 3.1.7.1). Da alle anderen Kriterien jedoch erfüllt werden, und es sich um Kontrollvariablen und nicht um die eigentlich zu untersuchenden Konstrukte handelt, werden die Items beibehalten. Aufgrund der dreistufigen *Nominalskalierung* lassen sich die zur Erhebung der *sozialen Wertorientierung* eingesetzten Items nur eingeschränkt hinsichtlich ihrer psychometrischen Eigenschaften beurteilen. So lässt sich eine interne Konsistenz zwar bestimmen, der relativ hohe Wert von $\alpha = .973$ ($N = 383$) ist jedoch inhaltlich mit den entsprechenden Referenzwerten zur Beurteilung der Itemqualität und den Werten der fünfstufig-skalierten Items nur schwer vergleichbar. Mittelwert, Standardabweichung, Schwierigkeit und Trennschärfe lassen sich nicht sinnvoll interpretieren.

Überprüfung der Manipulation: Die Eignung der zugrunde liegenden Daten für eine Faktorenanalyse bestätigen sowohl das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium ($KMO = .805$) als auch der Bartlett-Test auf Sphärizität ($\chi^2 = 1310.27$, $df = 28$, $p \leq .001$). Da sich sowohl eine ein- als auch zweidimensionale Faktorenstruktur theoretisch begründen lässt (vgl. Kapitel 2.5.3), wird eine *Hauptkomponentenanalyse* gewählt, um möglichst wenige Informationen aus den ursprünglichen Daten zu verlieren (vgl. Kapitel 3.1.7.1). Die Ergebnisse der Faktorenanalyse sind in Tabelle 28 (Anhang F) dargestellt.

Über die Faktorenanalyse ergibt sich eine zweidimensionale Struktur. Während die Items der *egoistischen Motivation* auf dem ersten Faktor laden, bilden die Items der *prosozialen*

¹⁷⁵ Während das Item „Kommunikationsmediennutzung: Telefon (SMS/MMS)“ dem Faktor „kopresenz- und telefonbezogene Kommunikation“ zuzuordnen ist, laden die Items „Kommunikationsmediennutzung: E-Mail“ und „Kommunikationsmediennutzung: Chat“ auf den Faktoren „asynchron textbezogene Kommunikation“ und „Chatnutzung und chatbezogene Einstellung“.

Motivation den zweiten Faktor. Bei einem Item der egoistischen Motivation (EgoMot2) lassen sich die Ladungen auf beiden Faktoren interpretieren ($FL \geq .40$). Da dieses Item jedoch auf dem Faktor der egoistischen Motivation eine Faktorladung von über .60 aufweist und das von Fürntratt (1969) vorgeschlagene Kriterium erfüllt, ist es im Rahmen der egoistischen Motivation beizubehalten (vgl. Kapitel 3.1.7.1). Im Ergebnis werden alle acht Items in die entsprechenden Skalen aufgenommen. Alle Items erfüllen hinsichtlich der Standardabweichung, Schwierigkeit, Trennschärfe und internen Konsistenz die geforderten Kriterien (vgl. Kapitel 3.1.7.1). Tabelle 29 (Anhang F) bietet einen Überblick über die Ergebnisse der Skalen- und Itemanalyse.

Abhängige Variablen: Da sowohl das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium ($KMO = .937$) als auch der Bartlett-Test auf Sphärizität ($\chi^2 = 10088.98$, $df = 861$, $p \leq .001$) die Eignung der den abhängigen Variablen zugrunde liegenden Daten bestätigen, kann mittels einer *Hauptachsenanalyse* geprüft werden, ob sich die theoretisch angenommene Faktorenstruktur tatsächlich abbilden lässt (vgl. Kapitel 3.1.7.1). Die Ergebnisse der Faktorenanalyse sind Tabelle 30 (Anhang F) zu entnehmen.

Für den *Wettbewerb*, die *Konflikttypen*, das *Vertrauen*, die *soziale Kohäsion*, die *Zufriedenheit* und die *mediale Reichhaltigkeit* lässt sich die angenommene Faktorenstruktur weitestgehend bestätigen. Die Items des Konstruktes „*Kooperation*“ bilden hingegen keinen eigenständigen Faktor. Während zwei der vier Items (Koop1 und Koop4) verstärkt auf dem Faktor laden, den die Items des Konstruktes „*Vertrauen*“ bilden ($.40 < FL < .50$), lässt sich ein weiteres Item (Koop2) auf mehreren Faktoren interpretieren. Das vierte Item des Konstruktes (Koop3) ist nur schwer zu deuten. Da die Items keinen eigenen Faktor bilden und keine der Faktorladungen über dem kritischen Wert von .60 liegt, wird das Konstrukt „*Kooperation*“ von der weiteren Analyse ausgeschlossen. Die Items der *Zufriedenheit* bilden den schwächsten Faktor. Während zwei der vier Items (Zfrht1 und Zfrht3) den von Bortz und Döring (2003) vorgeschlagenen kritischen Wert für Faktorladungen von .60 erfüllen, verfehlt ein weiteres Item den Wert nur knapp (Zfrht2). Da der Quotient aus quadrierter Ladung und Kommunalität für das Item den kritischen Wert von .50 überschreitet, wird das Item beibehalten (vgl. Fürntratt, 1969; Kapitel 3.1.7.1). Wenngleich sich das vierte Item (Zfrht4) auf dem entsprechenden Faktor interpretieren lässt, ist es aufgrund der geringen Faktorladung ($FL < .50$) ohne weitere Prüfung zu entfernen (vgl. Kapitel 3.1.7.1). Neben den bislang diskutierten Items weisen weitere fünf Items (AufKon1, AufKon4, BezKon4, Vertr5 und SozKoh2) eine Faktorladung zwischen .50 und .60 auf. Da alle fünf Items das von Fürntratt (1969) postulierte Kriterium erfüllen, sind sie beizubehalten (vgl. Kapitel 3.1.7.1).

Alle verbleibenden Items erfüllen hinsichtlich der Standardabweichung, Trennschärfe und internen Konsistenz die geforderten Kriterien. Die einzelnen Werte sind Tabelle 31 (Anhang F) zu entnehmen. Bezüglich der Schwierigkeit liegen die vier Items der *Beziehungskonflikte* und ein Item der *Prozesskonflikte* nicht innerhalb des geforderten Bereichs. Die geringen Zustimmungsraten dürften sich dadurch erklären, dass sowohl Beziehungs- als auch Prozesskonflikte in vielen Gruppen relativ gering ausfielen. So liegen die Mittelwerte der Items für Beziehungs- und Prozesskonflikte auf einer Skala von 1 bis 5 zwischen 1.48 und 2.10. Da dennoch Unterschiede zwischen den Experimentalbedingungen zu erwarten sind (vgl. Hypothese 1.2.1 und 1.2.3), wird ein Ausschluss der Items – trotz hoher Schwierigkeit – als nicht sinnvoll erachtet.

3.2.2 Vergleich der Experimentalgruppen hinsichtlich der Kontrollvariablen

Die 390 in die Datenauswertung aufgenommenen Studenten verteilen sich auf 130 Teams.¹⁷⁶ Trotz randomisierter Zuordnung der einzelnen Teilnehmer auf die beiden Experimentalbedingungen soll geprüft werden, ob sich tatsächlich keine Unterschiede bezüglich relevanter *personenspezifischer Störvariablen* zwischen den Bedingungen nachweisen lassen (Bortz & Döring, 2003). Insofern Unterschiede vorliegen, müssen diese bei der Datenauswertung explizit berücksichtigt werden (Bortz & Döring, 2003). Da sich keine signifikanten Unterschiede für die *soziodemographischen Daten*, die *soziale Wertorientierung* und die *chat-, computer- sowie teambezogene Einstellung* nachweisen lassen, finden diese Variablen keine weitere Berücksichtigung (vgl. Tabelle 6 und Tabelle 7).¹⁷⁷ Entsprechend kann im Folgenden davon ausgegangen werden, dass auftretende Unterschiede zwischen den Experimentalbedingungen auf die Manipulation zurückzuführen sind, da sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den relevanten personenspezifischen Größen zeigen und darüber hinaus die Versuchsbedingungen weitestgehend konstant gehalten wurden (vgl. Bortz & Döring, 2003; Huber, 1987; Martin, 2000; Kapitel 3.1).

¹⁷⁶ Elf Teams wurden von der Untersuchung ausgeschlossen, da aufgrund technischer Probleme die anonymisierte Interaktion nicht aufgezeichnet wurde (vgl. Kapitel 3.1.1).

¹⁷⁷ Während die bei intervallskalierten Variablen auftretenden Unterschiede mittels t-Test inferenzstatistisch zu prüfen sind, findet bei nominalskalierten Variablen der χ^2 -Test Anwendung (vgl. Bortz, 1999).

Tabelle 6: Vergleich der Experimentalgruppen hinsichtlich intervallskalierter Kontrollvariablen

Merkmal/ Konstrukt	Gruppentyp				t	df	p
	Egoistisch		Prosozial				
	M	SD	M	SD			
Alter in Jahren	21.93	3.17	21.79	2.17	.480	383	.631
Anzahl der Fachsemester	2.52	1.20	2.59	1.41	-.498	381	.619
Chatbezogene Einstellung	2.79	1.17	2.63	1.22	1.369	388	.172
Computerbezogene Einstellung	4.02	0.67	4.06	0.60	-.690	388	.491
Teambezogene Einstellung	4.23	0.57	4.28	0.52	-1.011	388	.313

Anmerkung: Da sich eine Varianzheterogenität für keine der Variablen bestätigt (Levené-Test), ist eine Anpassung der Freiheitsgrade nicht notwendig. M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; t = t-Wert; df = Freiheitsgrade; p = Irrtumswahrscheinlichkeit

Tabelle 7: Vergleich der Experimentalgruppen hinsichtlich nominalskalierter Kontrollvariablen

Merkmal/ Konstrukt	Ausprägung (a _j)	Gruppentyp				χ^2	df	p
		Egoistisch		Prosozial				
		h(a _j)	f(a _j)	h(a _j)	f(a _j)			
Geschlecht	Weiblich	95	52.49	86	47.51	.398	1	.528
	Männlich	102	49.28	105	50.72			
Mutter-Sprache	Deutsch	191	50.93	184	49.07	.115	1	.735
	Andere Mutter-sprache	6	46.15	7	53.85			
Studien-richtung	Wirtschafts-wissenschaften	177	51.45	167	48.55	.224	1	.636
	Andere Studien-richtung	19	51.04	21	48.96			
Soziale Wert-orientierung	Wettbewerbs-orientiert	31	58.49	22	41.51	1.703	2	.427
	Egoistisch	55	48.25	59	51.75			
	Prosozial	99	49.25	102	50.75			

Anmerkung: h(a_j) = absolute Häufigkeit der Ausprägung a_j; f(a_j) = relative Häufigkeit der Ausprägung a_j (Angabe erfolgt in Prozent); χ^2 = χ^2 -Wert; df = Freiheitsgrade; p = Irrtumswahrscheinlichkeit

3.2.3 Überprüfung der Aggregierbarkeit

Um zu prüfen, ob eine hohe Übereinstimmung der Urteile innerhalb der Gruppen vorliegt, wird für die einzelnen Skalen der $r_{wg(j)}$ von James, Demaree und Wolf (1993, 1984) bestimmt (vgl. Kapitel 3.1.7.2). Die einzelnen Werte finden sich in der zweiten Spalte von Tabelle 8. Während fast alle Skalen das $r_{wg(j)}$ -Kriterium einer guten Übereinstimmung von .70 übertreffen, liegt lediglich der Wert für die Skala der medialen Reichhaltigkeit im befriedigenden Bereich zwischen .60 und .70 (vgl. Kapitel 3.1.7.2). Um zu überprüfen, ob die Urteile der Mitglieder eines Teams ähnlicher sind als die Urteile der Mitglieder unterschiedlicher Teams, werden darüber hinaus die entsprechenden Werte der η^2 -Statistik, des $ICC(1)$ und des $ICC(2)$ ermittelt (vgl. Kapitel 3.1.7.2). Die einzelnen Größen sind den entsprechenden Spalten von Tabelle 8 zu entnehmen. Die Werte der η^2 -Statistik übertreffen den von Georgopoloulos

(1986) geforderten Wert von .20. Hinsichtlich der η^2 -Werte bleibt jedoch zu beachten, dass diese mit sinkender Gruppengröße tendenziell ansteigen (Bliese, 2000; Bliese & Halverson, 1998). Die signifikanten Werte des ICC(1)¹⁷⁸ deuten auf mangelnde Unabhängigkeit der Urteile innerhalb der Teams hin (vgl. Kapitel 3.1.7.2). Bezüglich des ICC(2) erfüllen die Werte der meisten Skalen die marginal hinreichende Bedingung für die Aggregation der Daten ($.50 \leq \text{ICC}(2) \leq .70$). Während die Skala für den wahrgenommenen Wettbewerb sogar akzeptable Werte aufweist ($\text{ICC}(2) > .70$), verfehlt der Wert für die Skala der medialen Reichhaltigkeit das Mindestkriterium von .50. Resümierend kann festgestellt werden, dass die Daten weitestgehend eine Analyse auf gruppenspezifischem Niveau erlauben. Wenngleich die Skala der medialen Reichhaltigkeit das ICC(2)-Kriterium verfehlt, wird auch diese Skala auf gruppenspezifischer Ebene analysiert, da sowohl der $r_{\text{wg}(j)}$ -, η^2 - als auch ICC(1)-Wert eine Aggregation rechtfertigt und unter theoretischen Erwägungen eine Aggregation auf Teamebene in gleichem Maße nicht zurückzuweisen ist (vgl. Kapitel 2.6).

Tabelle 8: Überprüfung der Aggregierbarkeit

Skala	$r_{\text{wg}(j)}$	η^2	ICC(1)	p	ICC(2)
Prosoziale Motivation	.794	.500	.252	.000	.503
Egoistische Motivation	.736	.544	.319	.000	.584
Beziehungskonflikte	.873	.610	.418	.000	.683
Aufgabenkonflikte	.762	.579	.374	.000	.642
Prozesskonflikte	.704	.502	.257	.000	.509
Wettbewerb	.778	.671	.519	.000	.764
Vertrauen	.891	.563	.341	.000	.608
Soziale Kohäsion	.844	.491	.241	.000	.488
Zufriedenheit	.805	.540	.280	.000	.539
Mediale Reichhaltigkeit	.660	.389	.071	.096	.187

Anmerkung: $r_{\text{wg}(j)}$ = Within Group Agreement; η^2 = Maß der Effektstärke; ICC(i) = Intraclass Correlation Coefficient (Typ i); p = Irrtumswahrscheinlichkeit

3.2.4 Mittelwerte, Standardabweichungen und Interskalenkorrelationen

Unterteilt nach prosozialen und egoistischen Teams zeigt Tabelle 9 die *Mittelwerte* und *Standardabweichungen* der einzelnen Variablen. Bereits in dieser Tabelle werden die Unterschiede zwischen den Teams und folglich die Auswirkungen der Manipulation sichtbar. Im Sinne der formulierten Unterschiedshypothesen treten deutliche Abweichungen in den Mittelwerten zwischen den prosozialen und egoistischen Teams für den Wettbewerb (Hypothese 1.1), die Konflikttypen (Hypothese 1.2), das integrative und sich einseitig durchsetzende Konfliktmanagement (Hypothese 1.3), das Vertrauen (Hypothese 1.6), die soziale Kohäsion (Hypothese

¹⁷⁸ Um die Wahrscheinlichkeit zu reduzieren, die (Alternativ-)Hypothese mangelnder Unabhängigkeit irrtümlich zu verwerfen, wird das Signifikanzniveau regelmäßig auf .25 gesetzt (vgl. Kapitel 3.1.7.2; Grawitch & Munz, 2004; Kenny, Mannetti, Pierro, Livi & Kashy, 2002).

1.7), die Zufriedenheit (Hypothese 1.4) und das Gruppenergebnis (Hypothese 1.5) auf. Für die mediale Reichhaltigkeit lassen sich hingegen kaum Unterschiede feststellen (Hypothese 1.8). Die Ausprägungen der Mittelwertsunterschiede stützen darüber hinaus das Dual-Concern-Modell im Rahmen des Konfliktmanagements (vgl. Abbildung 15, Seite 85). Da nur das Fremdinteresse *zwischen* den prosozialen und egoistischen Teams manipuliert wurde (hohes oder geringes Fremdinteresse neben einem in beiden Fällen hoch ausgeprägten Eigeninteresse; vgl. Kapitel 3.1.5), werden im Sinne des Modells vor allem für das integrative und sich einseitig durchsetzende Konfliktmanagement deutliche Unterschiede erwartet. Die Ausprägung der Mittelwertsunterschiede sprechen für das postulierte Modell: Während im Vergleich zu egoistisch motivierten Teams in prosozial motivierten Teams häufiger integrative Verhaltensweisen gewählt werden und seltener versucht wird, sich durchzusetzen, sind für das Vermeiden, die Kompromissuche und das Nachgeben kaum Unterschiede festzustellen.

Tabelle 9: Mittelwerte und Standardabweichungen

Konstrukt/ Variable	Gruppentyp								
	Alle			Egoistisch			Prosozial		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
Wettbewerb	130	2.68	.85	66	3.25	.65	64	2.09	.60
Beziehungskonflikte	130	1.60	.57	66	1.86	.61	64	1.34	.37
Aufgabenkonflikte	130	3.18	.72	66	3.59	.54	64	2.75	.63
Prozesskonflikte	130	1.92	.64	66	2.10	.73	64	1.74	.49
Integratives Problemlösen	130	.23	.22	66	.10	.11	64	.37	.22
Kompromiss-suche	130	.11	.07	66	.11	.05	64	.12	.08
Durchsetzen	130	.39	.19	66	.54	.11	64	.23	.12
Nachgeben	130	.07	.04	66	.08	.03	64	.07	.04
Vermeiden	130	.05	.03	66	.04	.03	64	.06	.03
Vertrauen	130	3.83	.59	66	3.50	.55	64	4.17	.40
Kohäsion	130	3.09	.56	66	2.90	.56	64	3.28	.49
Gruppen-ergebnis	130	529.75	46.30	66	514.10	46.45	64	545.90	40.52
Zufriedenheit	130	3.81	.67	66	3.52	.58	64	4.10	.62
Mediale Reichhaltigkeit	130	3.05	.55	66	3.02	.55	64	3.08	.56

Anmerkung: N = Stichprobengröße; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung

Tabelle 32 (Anhang F) bietet einen Überblick über die *bivariaten Korrelationen* zwischen den in dieser Untersuchung berücksichtigten abhängigen Variablen. Während zwischen den Konflikttypen und der Leistung nur schwache Zusammenhänge zu beobachten sind (Hypo-

these 2.1.1, 2.2.1 und 2.3.1), fallen die Korrelationen zwischen den Konflikttypen und der Zufriedenheit deutlich höher aus und sind durchgehend negativ (Hypothese 2.1.2, 2.2.2 und 2.3.2). Zwischen den Aufgaben-, Prozess- und Beziehungskonflikten finden sich die in Hypothese 2.4 postulierten positiven Korrelationen. Der im Rahmen von Hypothese 3.1 angenommene positive Zusammenhang zwischen dem integrativen Konfliktmanagement und dem Verhandlungsergebnis zeigt sich ebenfalls. Darüber hinaus bestätigen sich positive Zusammenhänge sowohl zwischen dem integrativen Verhandlungsverhalten und dem Vertrauen (Hypothese 3.2) als auch zwischen dem Vertrauen und der sozialen Kohäsion (Hypothese 3.3). Des Weiteren zeigen sich hohe positive Korrelationen zwischen dem Vertrauen sowie der Kohäsion und der Zufriedenheit (Hypothese 3.4).

3.2.5 Überprüfung der Manipulation

In Folge der Manipulation der motivationalen Orientierung sollten sich die Mitglieder prosozial motivierter Teams im Vergleich zu den Mitgliedern egoistisch motivierter Teams durch eine signifikant höhere *prosoziale* und eine signifikant geringere *egoistische Motivation* auszeichnen. Zur Überprüfung der Manipulationswirkung werden univariate Analysen (*t-Tests*) eingesetzt. Als Anwendungsvoraussetzung des *t-Tests* müssen die Variablen (bzw. Differenzen) in der Grundgesamtheit normalverteilt und die Varianzen der zu vergleichenden Stichproben homogen sein. Die Normalverteilungsannahme lässt sich mittels des Kolmogoroff-Smirnov-Tests, die Varianzgleichheit mittels des Levené-Tests prüfen (vgl. Kapitel 3.1.7.3; Bortz, 1999; Bühner, 2004). Sind die Varianzen heterogen, müssen die Freiheitsgrade entsprechend angepasst werden (vgl. Bortz, 1999). Die Normalverteilungsvoraussetzung gilt insbesondere für kleine Stichproben ($N \leq 30$) und wird im Rahmen dieser Untersuchung nicht weiter geprüft, da die Gesamtstichprobe ($N = 130$) den Grenzwert deutlich übertrifft und die einzelnen Stichproben darüber hinaus annähernd gleich groß sind ($N_{\text{ego}} = 66$ und $N_{\text{pro}} = 64$; vgl. Bortz, 1999). Während für die egoistische Motivation die Hypothese der Varianzheterogenität abzulehnen ist ($F_{(1, 128)} = .97$, $p > .05$), muss diese für die prosoziale Motivation angenommen werden ($F_{(1, 128)} = 13.31$, $p \leq .001$). Die Freiheitsgrade der prosozialen Motivation sind dementsprechend anzupassen (vgl. Bortz, 1999).

Die Überprüfung der Manipulation bestätigt, dass sich die Mitglieder prosozial motivierter Teams durch eine höhere prosoziale Motivation ($M = 4.28$; $SD = .33$; $N = 64$) als die Mitglieder egoistischer Teams ($M = 3.66$; $SD = .54$; $N = 66$) charakterisieren lassen. Die egoistische Motivation ist hingegen in prosozialen Teams ($M = 2.03$; $SD = .45$; $N = 64$) geringer ausgeprägt als in egoistischen Teams ($M = 3.01$; $SD = .50$; $N = 66$). Sowohl die Unterschiede be-

züglich der prosozialen Motivation ($t = -8.02$, $df = 108$, $p \leq .001$) als auch der egoistischen Motivation ($t = 11.78$, $df = 128$, $p \leq .001$) sind statistisch signifikant. Die Überprüfung der Manipulation bestätigt folglich die Wirksamkeit der über die Anweisungen erfolgten Manipulation.

3.2.6 Überprüfung der Hypothesen

3.2.6.1 Überprüfung der Unterschiedshypothesen

Zur Überprüfung der Unterschiedshypothesen unabhängiger Stichproben (prosozial motivierter gegenüber egoistisch motivierter Teams) werden univariate Analysen (*t-Tests*) eingesetzt. Da bei der Überprüfung der Unterschiedshypothesen über mehrere getrennte univariate Analysen mögliche Beziehungen zwischen den abhängigen Variablen unentdeckt bleiben und folglich nicht berücksichtigt werden (vgl. Bortz, 1999; Bortz & Döring, 2003), wird aufgrund der hohen Anzahl abhängiger Variablen darüber hinaus eine *einfaktorielles multivariate Varianzanalyse* gerechnet (vgl. Kapitel 3.1.7.3).

Um die Anwendungsvoraussetzung des *t-Tests* (Varianzhomogenität) zu prüfen, wird erneut der Levené-Test eingesetzt (vgl. Bortz, 1999; Bühner, 2004; Kapitel 3.1.7.3). Die im Rahmen der Unterschiedshypothesen zu testenden Mittelwerte finden sich in Tabelle 10. Die Überprüfungen der Varianzgleichheit (Levené-Tests), die gegebenenfalls vorzunehmenden Korrekturen der Freiheitsgrade und die Ergebnisse der univariaten Analysen (*t-Tests*) sind Tabelle 11 zu entnehmen.

Tabelle 10: Mittelwerte der Experimentalgruppen

Konstrukt/ Variable	Gruppentyp					
	Egoistisch			Prosozial		
	N	M	SD	N	M	SD
Wettbewerb	66	3.25	.65	64	2.09	.60
Beziehungskonflikte	66	1.86	.61	64	1.34	.37
Aufgabenkonflikte	66	3.59	.54	64	2.75	.63
Prozesskonflikte	66	2.10	.73	64	1.74	.49
Integratives Problemlösen	66	.10	.11	64	.37	.22
Kompromissuche	66	.11	.05	64	.12	.08
Durchsetzen	66	.54	.11	64	.23	.12
Nachgeben	66	.08	.03	64	.07	.04
Vermeiden	66	.04	.03	64	.06	.03

Konstrukt/ Variable	Gruppentyp					
	Egoistisch			Prosozial		
	N	M	SD	N	M	SD
Vertrauen	66	3.50	.55	64	4.17	.40
Kohäsion	66	2.90	.56	64	3.28	.49
Gruppenergebnis	66	514.10	46.45	64	545.90	40.52
Zufriedenheit	66	3.52	.58	64	4.10	.62
Mediale Reichhaltigkeit	66	3.02	.55	64	3.08	.56

Anmerkung: N = Stichprobengröße; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung

Tabelle 11: Mittelwertsvergleiche

Konstrukt/ Variable	Levené-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit			d
	F	p	t	df	p	
Wettbewerb	.38	.539	10.62	128	.000	1.36
Beziehungskonflikte	14.85	.000	5.94	109*	.000	.92
Aufgabenkonflikte	.51	.475	8.12	128	.000	1.16
Prozesskonflikte	11.36	.001	3.31	114*	.001	.56
Integratives Problemlösen	40.16	.000	-9.04	94*	.000	1.25
Kompromissuche	10.24	.002	-.59	110*	.553	.11
Durchsetzen	.76	.384	15.16	128	.000	1.60
Nachgeben	15.67	.000	1.16	110*	.247	.21
Vermeiden	1.04	.310	-3.43	128	.001	.58
Vertrauen	9.48	.003	-7.97	119*	.000	1.14
Kohäsion	.10	.747	-4.09	128	.000	.68
Gruppenergebnis	2.21	.139	-4.15	128	.000	.69
Zufriedenheit	.05	.830	-5.51	128	.000	.87
Mediale Reichhaltigkeit	.02	.885	-.64	128	.520	.11

Anmerkung: F = F-Wert; p = Irrtumswahrscheinlichkeit; t = t-Wert; df = Freiheitsgrade; d = Cohen's d als Maß der Effektstärke (kleiner Effekt ab .20; mittlerer Effekt ab .50; großer Effekt ab .80); * = angepasste Freiheitsgrade aufgrund der angenommenen Varianzheterogenität (Levené-Test)

Die durchgeführten univariaten Analysen (t-Tests) bestätigen die Vermutungen, dass bezüglich der *aufgabenbezogenen Prozesse* die Mitglieder prosozialer Teams einen geringeren Wettbewerb ($M_{\text{ego}} = 3.25$; $M_{\text{pro}} = 2.09$; $t = 10.62$, $df = 128$, $p \leq .001$; Hypothese 1.1)¹⁷⁹ sowie geringere Aufgaben- ($M_{\text{ego}} = 3.59$; $M_{\text{pro}} = 2.75$; $t = 8.12$, $df = 128$, $p \leq .001$; Hypothese 1.2.2) und Prozesskonflikte ($M_{\text{ego}} = 2.10$; $M_{\text{pro}} = 1.74$; $t = 3.31$, $df = 114$, $p \leq .01$; Hypothese 1.2.3) erleben als die Mitglieder egoistischer Teams. Im Vergleich zu egoistisch motivierten Teams wählen die Mitglieder in prosozial motivierten Teams häufiger integrative Verhaltensweisen ($M_{\text{ego}} = .10$; $M_{\text{pro}} = .37$; $t = -9.04$, $df = 94$, $p \leq .001$; Hypothese 1.3.1) und versuchen seltener, sich durchzusetzen ($M_{\text{ego}} = .54$; $M_{\text{pro}} = .23$; $t = 15.16$, $df = 128$, $p \leq .001$; Hypothese 1.3.2). Hinsichtlich der *sozioemotionalen Prozesse* nehmen die Mitglieder prosozialer Teams gerin-

¹⁷⁹ Aufgrund der mangelnden Skalengüte der Skala „Kooperation“ kann die Hypothese 1.1 nur für den Wettbewerb geprüft werden.

gere Beziehungskonflikte ($M_{\text{ego}} = 1.86$; $M_{\text{pro}} = 1.34$; $t = 5.94$, $df = 109$, $p \leq .001$; Hypothese 1.2.1), ein höheres Vertrauen ($M_{\text{ego}} = 3.50$; $M_{\text{pro}} = 4.17$; $t = -7.97$, $df = 119$, $p \leq .001$; Hypothese 1.6) und eine höhere soziale Kohäsion ($M_{\text{ego}} = 2.90$; $M_{\text{pro}} = 3.28$; $t = -4.09$, $df = 128$, $p \leq .001$; Hypothese 1.7) innerhalb des Teams wahr.

Für die *Outputgrößen* lässt sich bestätigen, dass die Mitglieder prosozialer Teams im aufgabenbezogenen Bereich ein besseres Verhandlungsergebnis erzielen ($M_{\text{ego}} = 514.10$; $M_{\text{pro}} = 545.90$; $t = -4.15$, $df = 128$, $p \leq .001$; Hypothese 1.4) und im sozioemotionalen Bereich eine höhere Zufriedenheit aufweisen ($M_{\text{ego}} = 3.52$; $M_{\text{pro}} = 4.10$; $df = 128$, $t = -5.51$, $p \leq .001$; Hypothese 1.5). Die Wirkung der motivationalen Orientierung auf die wahrgenommene mediale Reichhaltigkeit kann nicht bestätigt werden. Die Mitglieder prosozialer Teams schätzen die Reichhaltigkeit des Mediums nicht signifikant höher ein als die Mitglieder egoistischer Teams ($M_{\text{ego}} = 3.02$; $M_{\text{pro}} = 3.08$; $t = -.65$, $df = 128$, $p > .05$; Hypothese 1.8).

Da die wiederholte Anwendung univariater Analysen innerhalb einer globalen Hypothese, welche mehrere Teilhypothesen umfasst¹⁸⁰, zu einer Kumulierung des α -Fehlers und somit zu interferenzstatistischen Problemen führt, sollte dieser mittels *Bonferoni-Korrektur* angepasst werden (vgl. Bortz, 1999; Kapitel 3.1.7.3). Das korrigierte α -Niveau berechnet sich als Quotient aus dem α -Niveau der jeweiligen Einzeltests ($p = .05$) und der Anzahl der verschiedenen Einzeltests ($N = 11$). Unter Berücksichtigung der α -Fehler-Korrektur nach Bonferoni „steigt“ das auf $\alpha = .05$ gesetzte Signifikanzniveau demnach auf $\alpha = .0045$. Auch unter der Annahme des verschärften Signifikanzniveaus sind die Hypothesen 1.1 – 1.7 aufrechtzuerhalten. Hypothese 1.8 ist weiterhin abzulehnen. Da die Korrektur des α -Niveaus von einer Unabhängigkeit der Einzeltests ausgeht, fällt mit steigender Abhängigkeit der Einzeltests die Korrektur des α -Niveaus konservativer aus (vgl. Bortz, 1999). Da von einer gewissen Abhängigkeit der Einzeltests auszugehen ist, dürfte das hier gewählte Signifikanzniveau von $\alpha = .0045$ eine einigermaßen konservative Entscheidung darstellen. Als problematisch an dem Vorgehen bleibt das durch die Korrektur des Signifikanzniveaus zwangsläufig verbundene Absinken der Teststärke zu erwähnen (Bortz, 1999).

Da bei der Überprüfung der Unterschiedshypothesen über mehrere getrennte univariate Analysen (t-Tests) mögliche Beziehungen zwischen den abhängigen Variablen unentdeckt bleiben und folglich nicht berücksichtigt werden (vgl. Bortz, 1999; Bortz & Döring, 2003), wird zur Überprüfung der Unterschiedshypothesen im Rahmen dieser Untersuchung neben den univariaten t-Tests eine *einfaktorielles multivariate Varianzanalyse* gewählt. Die durch-

¹⁸⁰ Die Hypothesen 1.1 – 1.9 lassen sich letztlich als Teilhypothesen einer globalen Unterschiedshypothese betrachten.

geführte Varianzanalyse bestätigt einen signifikanten Unterschied zwischen prosozialen und egoistischen Teams mit $F_{(14, 115)} = 23.21$, $p \leq .001$.

Einen *Überblick* über die Ergebnisse der Prüfung der einzelnen Unterschiedshypothesen bietet Tabelle 12. Sie beinhaltet die Vorhersagen der einzelnen Hypothesen, die Schlussfolgerungen der Hypothesenprüfungen, die Irrtumswahrscheinlichkeit und die Effektstärken der Unterschiede. Mit Ausnahme der medialen Reichhaltigkeit sind die Effektstärken durchgängig als mittel ($d \geq .50$) bis groß ($d \geq .80$) zu bezeichnen (Cohen, 1992).

Tabelle 12: Übersicht über die Unterschiedshypothesen

Hypothese	Konstrukt/Variable	Vorhersage	Ergebnis	p	d
Hypothese 1.1	Wettbewerb*	ego > pro	bestätigt	.000	1.36
Hypothese 1.2.1	Beziehungskonflikte	ego > pro	bestätigt	.000	.92
Hypothese 1.2.2	Aufgabenkonflikte	ego > pro	bestätigt	.000	1.16
Hypothese 1.2.3	Prozesskonflikte	ego > pro	bestätigt	.001	.56
Hypothese 1.3.1	Problemlösen	ego < pro	bestätigt	.000	1.25
Hypothese 1.3.2	Durchsetzen	ego > pro	bestätigt	.000	1.60
Hypothese 1.4	Gruppenergebnis	ego < pro	bestätigt	.000	.69
Hypothese 1.5	Zufriedenheit	ego < pro	bestätigt	.000	.87
Hypothese 1.6	Vertrauen	ego < pro	bestätigt	.000	1.14
Hypothese 1.7	Soziale Kohäsion	ego < pro	bestätigt	.000	.68
Hypothese 1.8	Mediale Reichhaltigkeit	ego < pro	nicht bestätigt	.520	.11

Anmerkung: p = Irrtumswahrscheinlichkeit; d = Cohen's d als Maß der Effektstärke (kleiner Effekt ab .20; mittlerer Effekt ab .50; großer Effekt ab .80); ego (pro) = egoistisch (prosozial) motivierte Teams; * = aufgrund der mangelnden Skalengüte der Skala „Kooperation“ kann Hypothese 1.1 nur für den Wettbewerb geprüft werden

3.2.6.2 Überprüfung der Zusammenhangshypothesen

Obleich plausible Annahmen über die Kausalrichtung bestehen, werden zur Überprüfung der Beziehungen zwischen den Konflikttypen und der Leistung (Hypothese 2.1.1, 2.2.1 und 2.3.1) sowie der Zufriedenheit (Hypothese 2.1.2, 2.2.2 und 2.3.2) keine Regressionsanalysen eingesetzt (vgl. Kapitel 3.1.7.4). Letztlich sind kausale Schlussfolgerungen nur bedingt möglich, da die einzelnen Variablen (Konflikttypen, Verhandlungsergebnis der Gruppe und Zufriedenheit) im Anschluss an die Teamarbeit erhoben wurden. Entsprechend werden die Hypothesen als Zusammenhangshypothesen behandelt und folglich über partielle *Korrelationsanalysen* geprüft.

Um die Korrelationskoeffizienten interferenzstatistisch absichern zu können, müssen die Variablen in der Grundgesamtheit bivariat normalverteilt sein. Da eine solche Überprüfung auf praktische Schwierigkeiten stößt, wird in der Regel nur geprüft, ob die einzelnen Variablen normalverteilt sind und Homoskedastizität vorliegt (Bortz, 1999; Bühner, 2004). Entsprechend dem Kolmogoroff-Smirnov-Test (vgl. Kapitel 3.1.7.4) ist die zugrundeliegende Hypothese „empirische Verteilung und Normalverteilung unterscheiden sich“ sowohl für die Auf-

gaben- ($z = .736$, $p > .05$) und Prozesskonflikte ($z = 1.295$, $p > .05$) als auch die Zufriedenheit ($z = 1.151$, $p > .05$) abzulehnen. Für die Beziehungskonflikte ($z = 1.645$, $p \leq .01$) und das Verhandlungsergebnis der Gruppe ($z = 2.045$, $p \leq .001$) ist die Hypothese hingegen anzunehmen und die Normalverteilungsannahme zurückzuweisen. Das Zurückweisen der Normalverteilungsannahme für die Beziehungskonflikte und das Verhandlungsergebnis wird bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt. Da die Streudiagramme keine ernst zu nehmenden Abweichungen der Varianz erkennen lassen, wird Varianzhomogenität angenommen (vgl. Bortz, 1999; Kapitel 3.1.7.4). Geringfügige Abweichungen treten zwar auf, führen jedoch zu tolerierbaren Verzerrungen in der inferenzstatistischen Absicherung (vgl. Bortz, 1999).

Um den Zusammenhang zwischen den *Konflikttypen* und der *Leistung* zu prüfen, werden die einzelnen Konflikttypen und das Verhandlungsergebnis in die Korrelationsanalyse aufgenommen. Die gleichzeitige Aufnahme von Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikten erlaubt die Überprüfung des Zusammenhangs zwischen dem jeweiligen Konflikttyp und dem Verhandlungsergebnis unter Kontrolle der jeweils anderen Konflikttypen. Tabelle 13 zeigt die Ergebnisse der partiellen Korrelationsanalysen. Während sich ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen den Beziehungskonflikten und dem Ergebnis gemäß *Hypothese 2.1.1* nicht nachweisen lässt ($r = -.136$, $p > .05$; kontrolliert für die Aufgaben- und Prozesskonflikte), kann dieser für die Beziehung zwischen den Aufgabenkonflikten und dem Ergebnis entsprechend *Hypothese 2.2.1* bestätigt werden ($r = -.317$, $p \leq .001$; kontrolliert für die Beziehungs- und Prozesskonflikte). Gemäß *Hypothese 2.3.1* findet sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den Prozesskonflikten und dem Verhandlungsergebnis ($r = .410$, $p \leq .001$; kontrolliert für die Beziehungs- und Aufgabenkonflikte). Da die Zusammenhänge zwischen den Aufgaben- sowie Prozesskonflikten und dem Verhandlungsergebnis hoch signifikant ausfallen, dürfte die Verletzung der Normalverteilungsannahme bei dem Verhandlungsergebnis letztlich keinen entscheidungsrelevanten inferenzstatistischen Einfluss auf die Annahme der Hypothesen 2.2.1 und 2.3.1 haben. Aufgrund der im Rahmen dieser Arbeit vertretenen konservativen Sichtweise bei der Hypothesenprüfung wird Hypothese 2.2.1 abgelehnt und diesbezüglich nicht weiter interpretiert.

Tabelle 13: Partielle Korrelationen zwischen den Konflikttypen und dem Gruppenergebnis

Konstrukt/Variable	r	p
Beziehungskonflikte	-.136	.125
Aufgabenkonflikte	-.317	.000
Prozesskonflikte	.410	.000

Anmerkung: Partielle Korrelationen der einzelnen Konflikttypen auf das Gruppenergebnis jeweils kontrolliert für die zwei verbleibenden Konflikttypen; r = partieller Korrelationskoeffizient; p = Irrtumswahrscheinlichkeit

Da ein Zusammenhang zwischen der Leistung und der Zufriedenheit nicht ausgeschlossen werden kann, wird zur Überprüfung der Beziehung zwischen den *Konflikttypen* und der *Zufriedenheit* zusätzlich das Verhandlungsergebnis der Gruppe als Kontrollvariable in die Korrelationsanalyse aufgenommen. In Analogie zum Verhandlungsergebnis lässt sich kein signifikant negativer Zusammenhang zwischen den Beziehungskonflikten und der Zufriedenheit (*Hypothese 2.1.2*; $r = -.128$, $p > .05$; kontrolliert für das Verhandlungsergebnis sowie die Aufgaben- und Prozesskonflikte) und ein negativer Zusammenhang zwischen den Aufgabenkonflikten und der Zufriedenheit (*Hypothese 2.2.2*; $r = -.292$, $p \leq .001$; kontrolliert für das Verhandlungsergebnis sowie die Beziehungs- und Prozesskonflikte) nachweisen. Entsprechend *Hypothese 2.3.2* findet sich ebenfalls ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen den Prozesskonflikten und der Zufriedenheit ($r = -.275$, $p \leq .01$; kontrolliert für das Verhandlungsergebnis sowie die Beziehungs- und Aufgabenkonflikte). Die hier genannten Ergebnisse sind in Tabelle 14 dargestellt.

Tabelle 14: Partielle Korrelationen zwischen den Konflikttypen und der Zufriedenheit

Konstrukt/Variable	r	p
Beziehungskonflikte	-.128	.152
Aufgabenkonflikte	-.292	.001
Prozesskonflikte	-.275	.002

Anmerkung: Partielle Korrelationen der einzelnen Konflikttypen auf die Zufriedenheit jeweils kontrolliert für die zwei verbleibenden Konflikttypen und das Gruppenergebnis; r = partieller Korrelationskoeffizient; p = Irrtumswahrscheinlichkeit

Da die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konflikttypen (Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikten) mit .47 bis .64 recht hoch ausfallen (vgl. Tabelle 32; Anhang F), muss auf das Problem der *Multikollinearität* eingegangen werden. Tsui, Ashford, Claire und Xin (1995) weisen darauf hin, dass es bezüglich der Höhe der Korrelation zwischen den Prädiktoren kein einheitliches Kriterium gibt, durch welches Probleme mit Multikollinearität eindeutig identifizierbar sind. Als Daumenregel sollte die Korrelation zwischen den Prädiktoren nach Tsui, Ashford, Claire und Xin (1995) einen Wert von .75 und nach Weston und Gore (2006)

einen Wert von .85 nicht überschreiten. Wenngleich die höchste Korrelation zwischen den Konflikttypen von .64 zwischen Beziehungs- und Aufgabenkonflikten den Grenzwert unterschreitet, wird als zweites Kriterium die Toleranz und der damit verbundene „Variance Inflation Factor“ (VIF) berücksichtigt. Die Werte der Toleranzstatistik sind Tabelle 15 zu entnehmen. Die höchste Ausprägung des VIF liegt bei 2.02 und unterschreitet ebenfalls den in der Literatur vorgeschlagenen Grenzwert von 10 (vgl. Guo, Chumlea & Cockram, 1996; Kline, 2005; Morrow-Howell, 1994).

Tabelle 15: Toleranzstatistik

Konstrukt/Variable	Toleranz	VIF
Gruppenergebnis	.775	1.291
Beziehungskonflikte	.495	2.020
Aufgabenkonflikte	.512	1.952
Prozesskonflikte	.558	1.791

Anmerkung: VIF = Variance Inflation Factor

Wenngleich sich sowohl für Aufgaben- als auch für Prozesskonflikte die angenommenen Beziehungen mit der Leistung als auch der Zufriedenheit bestätigen lassen (Hypothese 2.2.1, 2.2.2, 2.3.1 und 2.3.2), können die postulierten Beziehungen zwischen den Beziehungskonflikten und der Leistung als auch der Zufriedenheit nicht statistisch signifikant bestätigt werden (Hypothese 2.1.1 und 2.1.2).

Im Rahmen der Multikollinearitätsproblematik wurde bereits auf den Zusammenhang zwischen den *Beziehungs-*, *Aufgaben-* und *Prozesskonflikten* eingegangen. Um den in *Hypothese 2.4* postulierten positiven Zusammenhang zwischen den Konflikttypen zu überprüfen, wird eine Korrelationsanalyse eingesetzt (vgl. Kapitel 3.1.7.4). Die bivariate Korrelationsanalyse bestätigt signifikant positive Zusammenhänge zwischen Beziehungs- und Aufgabenkonflikten ($r = .641$, $p \leq .001$), zwischen Beziehungs- und Prozesskonflikten ($r = .559$, $p \leq .001$) und zwischen Aufgaben- und Prozesskonflikten ($r = .473$, $p \leq .001$). Jeweils kontrolliert für den dritten Konflikttyp bleiben die Zusammenhänge zwischen Beziehungs- und Aufgabenkonflikten ($r = .516$, $p \leq .001$; kontrolliert für Prozesskonflikte), zwischen Beziehungs- und Prozesskonflikten ($r = .378$, $p \leq .001$; kontrolliert für Aufgabenkonflikte) und zwischen Aufgaben- und Prozesskonflikten ($r = .180$, $p \leq .05$; kontrolliert für Beziehungskonflikte) positiv und signifikant von Null verschieden. Da die Zusammenhänge sowohl zwischen Beziehungs- und Aufgabenkonflikten als auch zwischen Beziehungs- und Prozesskonflikten hoch signifikant sind, dürfte die Verletzung der Normalverteilungsannahme bei den Beziehungskonflikten letztlich keinen entscheidungsrelevanten inferenzstatistischen Einfluss haben. Im Ergebnis

lässt sich Hypothese 2.4 bestätigen: Zwischen Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikten besteht ein positiver Zusammenhang.

Einen *Überblick* über die Ergebnisse der Prüfung der einzelnen Zusammenhangshypothesen bietet Tabelle 16. Sie beinhaltet die Vorhersagen der einzelnen Hypothesen und die Schlussfolgerungen der Hypothesenprüfungen.

Tabelle 16: Übersicht über die Zusammenhangshypothesen

Hypothese	Konstrukte/Variablen	Vorhersage	Ergebnis
Hypothese 2.1.1	Beziehungskonflikte und Leistung	$r < 0$	nicht bestätigt
Hypothese 2.1.2	Beziehungskonflikte und Zufriedenheit	$r < 0$	nicht bestätigt
Hypothese 2.2.1	Aufgabenkonflikte und Leistung	$r < 0$	bestätigt
Hypothese 2.2.2	Aufgabenkonflikte und Zufriedenheit	$r < 0$	bestätigt
Hypothese 2.3.1	Prozesskonflikte und Leistung	$r > 0$	bestätigt
Hypothese 2.3.2	Prozesskonflikte und Zufriedenheit	$r < 0$	bestätigt
Hypothese 2.4	Beziehungs-, Aufgaben und Prozesskonflikte	$r > 0$	bestätigt

Anmerkung: r = Korrelationskoeffizient

3.2.6.3 Überprüfung der Kausalzusammenhangs- und Modellhypothesen

Der Einsatz multipler Regressionsanalysen erlaubt die Überprüfung der postulierten Kausalzusammenhangshypothesen (Hypothese 3.1 – 3.4). Multiple Regressionsanalysen ermöglichen im Falle eines umfangreichen, mehrstufigen Kausalmodells jedoch oftmals nur die ausschnittsweise Überprüfung des gesamten Modells (vgl. Kapitel 3.1.7.4). Entsprechend erfordert die statistische Überprüfung des in Kapitel 2.6 postulierten Modells die simultane Schätzung mehrerer Regressionsgleichungen mit mehrstufigen Wirkzusammenhängen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen. Um dies zu gewährleisten, wird ein *pfadanalytisches Vorgehen* gewählt (vgl. Kapitel 3.1.7.4). Da das in Kapitel 2.6 postulierte Modell lediglich die Kombination der einzelnen Kausalzusammenhangshypothesen (Hypothese 3.1, 3.2, 3.3 und 3.4) darstellt und diese unabhängig von dem Modell formuliert wurden, sind sie nicht nur im Rahmen des Modells, sondern darüber hinaus *unabhängig vom Modell* zu überprüfen. Der isolierten Hypothesenprüfung im ersten Teil dieses Kapitels folgt im zweiten Teil die pfadanalytische Modellprüfung.

Vor der eigentlichen Hypothesenprüfung werden kurz die relevanten Voraussetzungen des klassischen linearen Regressionsmodells geprüft (vgl. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003; Kapitel 3.1.7.4). Da die Streudiagramme der Residuen keine ernst zu nehmenden Abweichungen der Varianz erkennen lassen, wird konstante Varianz der Residuen angenommen (vgl. Bortz, 1999). Geringfügige Abweichungen treten zwar auf, führen jedoch zu *tolerierbaren* Verzerrungen in der inferenzstatistischen Absicherung (vgl. Bortz, 1999). Darüber hinaus wird angenommen, dass die Residuen nicht mit den *erklärenden* Variablen (Prädikto-

ren) korrelieren. Da geringfügige Abweichungen auch hier akzeptabel sind, beschränkt sich die Forschungspraxis regelmäßig auf eine optische Überprüfung (Bortz, 1999). Der optische Eindruck lässt sich durch die Angabe der entsprechenden Korrelationskoeffizienten fundieren. Zusammenhänge zwischen den Residuen und den Prädiktoren sind nicht erkennbar. Weiterhin sollte kein übermäßig hoher Zusammenhang zwischen den *erklärenden* Variablen (Prädiktoren) vorliegen (keine Multikollinearität). Die Ausprägung der Multikollinearität lässt sich über die Toleranzstatistik (z.B. Varianz Inflation Factor) überprüfen (vgl. Guo, Chumlea & Cockram, 1996; Kline, 2005; Morrow-Howell, 1994; Weston & Gore, 2006). Hierzu werden die motivationale Orientierung, das integrative Konfliktmanagement, das Vertrauen und die soziale Kohäsion als relevante Konstrukte in eine multiple Regressionsgleichung mit der Zufriedenheit als abhängiger Variable unter Einschluss aller unabhängigen Variablen aufgenommen. Die VIF-Werte liegen zwischen 1.5 sowie 2.5 und unterschreiten den in der Literatur vorgeschlagenen Grenzwert von 10 (vgl. Guo, Chumlea & Cockram, 1996; Kline, 2005; Morrow-Howell, 1994). Für eine inferenzstatistische Absicherung sollte darüber hinaus geprüft werden, ob die Residuen normalverteilt sind (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003; Fahrmeir, Künstler, Pigeot & Tutz, 2003; Jonas & Ziegler, 1999). Die dem Kolmogoroff-Smirnov-Test (vgl. Kapitel 3.1.7.4) zugrundeliegende Hypothese „empirische Verteilung und Normalverteilung unterscheiden sich“ ist für die Residuen nach empirischer Prüfung weitestgehend abzulehnen. Zusammenfassend sind die Voraussetzungen des klassischen linearen Regressionsmodells im Großen und Ganzen erfüllt.

Zur Prüfung, ob die motivationale Orientierung – vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten – auf das Verhandlungsergebnis wirkt (*Hypothese 3.1*), wird eine Mediationsanalyse nach Baron und Kenny (1986) durchgeführt (vgl. Kapitel 3.1.7.4). In einem ersten Schritt konnte im Rahmen der Unterschiedshypothesen gezeigt werden, dass die motivationale Orientierung sowohl auf das integrative Verhandlungsverhalten als auch auf das Verhandlungsergebnis wirkt (*Hypothese 1.3.1* und *1.4*, Kapitel 3.2.6.1). In einem zweiten Schritt lässt sich nachweisen, dass das integrative Verhandlungsverhalten das Verhandlungsergebnis beeinflusst ($\beta = .676$, $p \leq .001$; Tabelle 17, Modell 1). Insofern in einem dritten Schritt neben dem integrativen Verhandlungsverhalten zusätzlich die motivationale Orientierung in das hierarchische Regressionsmodell aufgenommen wird, ist kein signifikanter Effekt der motivationalen Orientierung festzustellen ($\beta = -.131$, $p > .05$), während der Effekt des integrativen Verhandlungsverhaltens signifikant von Null verschieden bleibt ($\beta = .759$, $p \leq .001$; Tabelle 17, Modell 2). Die Befunde bestätigen somit eine vollständige Mediation nach Baron und Kenny (1986) von der motivationalen Orientierung auf das Verhandlungsergebnis vermittelt über das

integrative Verhandlungsverhalten. Hypothese 3.1 kann beibehalten werden: Die motivationale Orientierung wirkt – vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten – auf das Verhandlungsergebnis. Dabei erzielen die Mitglieder prosozial motivierter Teams über den verstärkten Einsatz integrativen Verhandlungsverhaltens bessere Verhandlungsergebnisse als die Mitglieder egoistisch motivierter Teams.

Tabelle 17: Ergebnisse der Regressionsanalyse mit Gruppenergebnis als abhängiger Variable

Prädiktor	Modell 1 (R ² = .457)			Modell 2 (R ² = .468)		
	β	t	p	β	t	p
Integratives Verhandlungsverhalten	.676	10.382	.000	.759	9.121	.000
Motivationale Orientierung				-.131	-1.580	.117

Anmerkung: R² = Bestimmtheitsmaß; β = standardisierter β -Koeffizient; t = t-Wert; p = Irrtumswahrscheinlichkeit

Hypothese 3.2 postuliert, dass die motivationale Orientierung – vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten – auf das Vertrauen wirkt, wobei die Mitglieder prosozial motivierter Teams über den verstärkten Einsatz integrativen Verhandlungsverhaltens ein höheres Vertrauen erleben als die Mitglieder egoistisch motivierter Teams. In einem ersten Schritt konnte im Rahmen der Unterschiedshypothesen gezeigt werden, dass die motivationale Orientierung sowohl auf das integrative Verhandlungsverhalten als auch auf das Vertrauen wirkt (Hypothese 1.3.1 und 1.6, Kapitel 3.2.6.1). In einem zweiten Schritt lässt sich nachweisen, dass integratives Verhandlungsverhalten auf das Vertrauen wirkt ($\beta = .378$, $p \leq .001$; Tabelle 18, Modell 1). Insofern in einem dritten Schritt neben dem integrativen Verhandlungsverhalten zusätzlich die motivationale Orientierung in das hierarchische Regressionsmodell aufgenommen wird, bleibt die signifikante Wirkung der motivationalen Orientierung erhalten ($\beta = .556$, $p \leq .001$), während kein signifikant von Null verschiedener Effekt des integrativen Verhandlungsverhaltens festzustellen ist ($\beta = .029$, $p > .05$; Tabelle 18, Modell 2). Entsprechend der Befunde lässt sich eine *über das integrative Verhandlungsverhalten vermittelte* Wirkung von der motivationalen Orientierung auf das Vertrauen nicht nachweisen. Vielmehr wirkt die motivationale Orientierung direkt auf das Vertrauen. Die Hypothese 3.2 wird nur teilweise bestätigt, da die Mediationsannahme verworfen werden muss. Die motivationale Orientierung wirkt direkt – und somit nicht vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten – auf das Vertrauen, wobei die Mitglieder prosozial motivierter Teams ein höheres Vertrauen erleben als die Mitglieder egoistisch motivierter Teams.

Tabelle 18: Ergebnisse der Regressionsanalyse mit Vertrauen als abhängiger Variable

Prädiktor	Modell 1 (R ² = .143)			Modell 2 (R ² = .330)		
	β	t	p	β	t	p
Integratives Verhandlungsverhalten	.378	4.617	.000	.029	.312	.756
Motivationale Orientierung				.556	5.955	.000

Anmerkung: R² = Bestimmtheitsmaß; β = standardisierter β -Koeffizient; t = t-Wert; p = Irrtumswahrscheinlichkeit

Um zu prüfen, ob die motivationale Orientierung – vermittelt über das Vertrauen – auf die Kohäsion wirkt (*Hypothese 3.3*), wird ebenfalls eine Mediationsanalyse nach Baron und Kenny (1986) durchgeführt. In einem ersten Schritt konnte im Rahmen der Unterschiedshypothesen gezeigt werden, dass die motivationale Orientierung sowohl auf das Vertrauen als auch auf die soziale Kohäsion wirkt (*Hypothese 1.6* und *1.7*, Kapitel 3.2.6.1). In einem zweiten Schritt lässt sich eine signifikante Wirkung des Vertrauens auf die soziale Kohäsion nachweisen ($\beta = .690$, $p \leq .001$; Tabelle 19, Modell 1). Insofern in einem dritten Schritt neben dem Vertrauen zusätzlich die motivationale Orientierung in das hierarchische Regressionsmodell aufgenommen wird, ist kein signifikanter Effekt der motivationalen Orientierung festzustellen ($\beta = -.084$, $p > .05$), während der Effekt des Vertrauens weiterhin signifikant von Null verschieden bleibt ($\beta = .737$, $p \leq .001$; Tabelle 19, Modell 2). Die Befunde bestätigen eine vollständige Mediation nach Baron und Kenny (1986) von der motivationalen Orientierung auf die soziale Kohäsion vermittelt über das Vertrauen. *Hypothese 3.3* ist beizubehalten: Die motivationale Orientierung wirkt – vermittelt über das Vertrauen – auf die Kohäsion, wobei die Mitglieder prosozial motivierter Teams über das höhere Vertrauen eine höhere Kohäsion erleben als die Mitglieder egoistisch motivierter Teams.

Tabelle 19: Ergebnisse der Regressionsanalyse mit sozialer Kohäsion als abhängiger Variable

Prädiktor	Modell 1 (R ² = .475)			Modell 2 (R ² = .480)		
	β	t	p	β	t	p
Vertrauen	.690	10.771	.000	.737	9.439	.000
Motivationale Orientierung				-.084	-1.070	.287

Anmerkung: R² = Bestimmtheitsmaß; β = standardisierter β -Koeffizient; t = t-Wert; p = Irrtumswahrscheinlichkeit

In *Hypothese 3.4* wird angenommen, dass sowohl Vertrauen als auch Kohäsion positiv auf die Zufriedenheit wirken. Insofern das Vertrauen und die Kohäsion als unabhängige Variablen und die Zufriedenheit als abhängige Variable in eine multiple Regressionsgleichung aufgenommen werden, kann gezeigt werden, dass sowohl das Vertrauen ($\beta = .277$, $p \leq .001$) als auch die Kohäsion ($\beta = .584$, $p \leq .001$) auf die Zufriedenheit wirken (vgl. Tabelle 20). Da die

Befunde in Einklang mit Hypothese 3.4 stehen, ist diese beizubehalten: Sowohl Vertrauen als auch Kohäsion wirken positiv auf die Zufriedenheit.

Tabelle 20: Ergebnisse der Regressionsanalyse mit Zufriedenheit als abhängiger Variable

Prädiktor	β	t	p
Vertrauen	.277	3.768	.000
Soziale Kohäsion	.584	7.954	.000

Anmerkung: $R^2 = .641$; $R^2 =$ Bestimmtheitsmaß; $\beta =$ standardisierter β -Koeffizient; t = t-Wert; p = Irrtumswahrscheinlichkeit

Da die statistische Überprüfung des in Kapitel 2.6 postulierten Modells die simultane Schätzung mehrerer Regressionsgleichungen mit mehrstufigen Wirkzusammenhängen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen erfordert, wird nach der bislang erfolgten isolierten Überprüfung der Kausalzusammenhangshypothesen in einem zweiten Schritt ein *pfadanalytisches Vorgehen* gewählt (vgl. Kapitel 3.1.7.4).

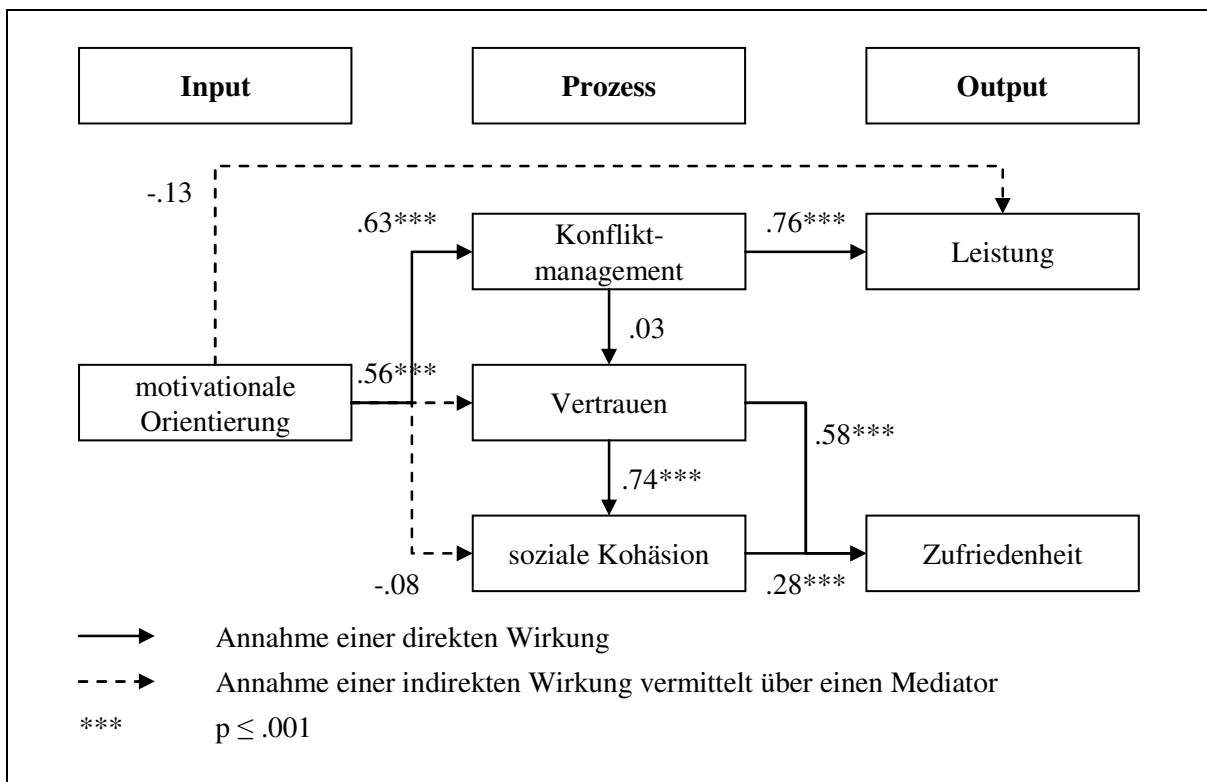


Abbildung 22: Ergebnis der pfadanalytischen Überprüfung des in Kapitel 2.6 postulierten Modells (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der im zweiten Schritt durchgeführten *Pfadanalyse* sind in Abbildung 22 dargestellt. Das entscheidende Kriterium, ob ein Modell beibehalten werden kann oder zu verwerfen ist, bildet die Güte der Anpassung der theoretischen Modellstruktur an die empirischen Daten (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003; Weston & Gore 2006). Bezüglich der

Anpassungsgüte existieren unterschiedliche Prüfgrößen (vgl. Bühner, 2004; Klem, 2000; Weston & Gore 2006). Als Maß für die Diskrepanz zwischen der empirischen und der modelltheoretischen Kovarianzmatrix impliziert die mangelnde Signifikanz des χ^2 -Wertes einen guten Modellfit ($\chi^2 = 7.788$, $df = 6$, $p = .254$). Die dem Test zugrundeliegende Hypothese „empirische und modelltheoretische Kovarianzmatrix unterscheiden sich“ ist entsprechend abzulehnen (vgl. Barrett, 2007; Hu & Bentler, 1998; Kline, 2005). Wird der χ^2 -Wert ($\chi^2 = 7.788$) – aufgrund der starken Abhängigkeit von der Anzahl vorhandener Freiheitsgrade – ins Verhältnis zur Anzahl der Freiheitsgrade ($df = 6$) gesetzt ($\chi^2/df = 1.298$), liegt dieser Wert in einem Bereich von $\chi^2/df \leq 2$ und ist demnach als gut anzusehen (vgl. Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003). Da der χ^2 -Test mit zunehmender Stichprobengröße sensitiver für Modellfehlspezifikationen wird, d.h. auch kleinere Abweichungen zu einer Ablehnung des Modells führen, werden weitere Prüfgrößen („Fit-Indices“) zur Beurteilung der Modellgüte eingesetzt (vgl. Fan, Thompson & Wang, 1999; Klem, 2000; Schermelleh-Engel et al., 2003; Kapitel 3.1.7.4). Der *Goodness of Fit Index* (GFI) entspricht dem Anteil an der Gesamtvarianz, die durch das Kausalmodell erklärt wird und ist als gut zu betrachten, da dieser bei .981 liegt und der kritische Wert von .950 somit übertroffen wird (vgl. Fan, Thompson & Wang, 1999; Hu & Bentler, 1998; Schermelleh-Engel et al., 2003). Der *Normed Fit Index* (NFI), *Incremental Fit Index* (IFI), *Comparative Fit Index* (CFI) und *Tucker Lewis Index* (TLI) schätzen die Modellgüte im Vergleich zu einem Null- oder Unabhängigkeitsmodell ein, indem angenommen wird, dass zwischen den Variablen kein Zusammenhang besteht (Hu & Bentler, 1999, 1998; Schermelleh-Engel et al., 2003). Da alle Indices über dem kritischen Wert von .95 liegen (NFI = .982; IFI = .996; CFI .996; TLI = .989), sind diese nach Schermelleh-Engel et al. (2003) als gut zu bewerten. Der *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) als Maß für die Diskrepanz zwischen der empirischen und der hypothetischen Kovarianzmatrix liegt bei .048. Da der RMSEA unter dem Wert von .05 liegt, ist von einer guten Modellanpassung auszugehen (vgl. Kline, 2005; Schermelleh-Engel et al., 2003). Rückblickend auf die einzelnen Prüfgrößen kann von einer guten Anpassung der theoretischen Modellstruktur an die empirischen Daten gesprochen werden.

Hypothese 3.1 postuliert, dass die motivationale Orientierung – vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten – auf das Verhandlungsergebnis wirkt, wobei die Mitglieder prosozial motivierter Teams über den verstärkten Einsatz integrativen Verhandlungsverhaltens bessere Verhandlungsergebnisse erzielen werden als die Mitglieder egoistisch motivierter Teams. Die empirischen Daten bestätigen die angenommene indirekte Wirkung der motivationalen Orientierung auf das Verhandlungsergebnis vermittelt über das integrative Verhandlungsverhalten.

Sowohl der Pfad zwischen der motivationalen Orientierung und dem integrativen Verhandlungsverhalten ($\beta = .63, p \leq .001$) als auch der Pfad zwischen dem integrativen Verhandlungsverhalten und dem Verhandlungsergebnis ($\beta = .76, p \leq .001$) ist signifikant von Null verschieden. Es ergibt sich ein indirekter Beeinflussungseffekt von $.63 * .76 = .48$, der ebenfalls signifikant von Null verschieden ist (Sobel-Test: $t = 6.80, p \leq .001$). Da der direkte Beeinflussungseffekt von der motivationalen Orientierung auf das Verhandlungsergebnis ($\beta = -.13, p > .05$) nicht signifikant von Null verschieden ist, wird der Einfluss der motivationalen Orientierung auf das Verhandlungsergebnis vollständig durch das integrative Verhandlungsverhalten mediiert. Die Ergebnisse sind konsistent zu Hypothese 3.1: Die motivationale Orientierung wirkt – vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten – auf das Verhandlungsergebnis. Dabei erzielen die Mitglieder prosozial motivierter Teams über den verstärkten Einsatz integrativen Verhandlungsverhaltens bessere Verhandlungsergebnisse als die Mitglieder egoistisch motivierter Teams.

In *Hypothese 3.2* wird davon ausgegangen, dass die motivationale Orientierung – vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten – auf das Vertrauen wirkt, wobei die Mitglieder prosozial motivierter Teams über den verstärkten Einsatz integrativen Verhandlungsverhaltens ein höheres Vertrauen erleben als die Mitglieder egoistisch motivierter Teams. Die empirischen Daten können die angenommene indirekte Wirkung der motivationalen Orientierung auf das Vertrauen – vermittelt über das integrative Verhandlungsverhalten – nicht bestätigen. Während der Pfad zwischen der motivationalen Orientierung und dem integrativen Verhandlungsverhalten ($\beta = .63, p \leq .001$) signifikant von Null verschieden ist, wird der Einfluss des integrativen Verhandlungsverhaltens auf das Vertrauen statistisch nicht signifikant ($\beta = .03, p > .05$). Da ein indirekter Beeinflussungseffekt nicht nachzuweisen ist und die motivationale Orientierung direkt auf das Vertrauen wirkt ($\beta = .56, p \leq .001$), kann *Hypothese 3.2* nur teilweise bestätigt werden. Die motivationale Orientierung wirkt direkt – und somit nicht vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten – auf das Vertrauen, wobei die Mitglieder prosozial motivierter Teams ein höheres Vertrauen erleben als die Mitglieder egoistisch motivierter Teams.

Hypothese 3.3 postuliert, dass die motivationale Orientierung – vermittelt über das Vertrauen – auf die Kohäsion wirkt, wobei die Mitglieder prosozial motivierter Teams über das höhere Vertrauen eine höhere Kohäsion erleben als die Mitglieder egoistisch motivierter Teams. Die empirischen Daten bestätigen die angenommene indirekte Wirkung der motivationalen Orientierung auf die Kohäsion vermittelt über das Vertrauen. Sowohl der Pfad zwischen der motivationalen Orientierung und dem Vertrauen ($\beta = .56, p \leq .001$) als auch der

Pfad zwischen dem Vertrauen und der Kohäsion ($\beta = .74, p \leq .001$) ist signifikant von Null verschieden. Es ergibt sich ein indirekter Beeinflussungseffekt von $.56 * .74 = .41$, der ebenfalls signifikant von Null verschieden ist (Sobel-Test: $t = 6.39, p \leq .001$). Da der direkte Beeinflussungseffekt der motivationalen Orientierung auf die Kohäsion ($\beta = -.08, p > .05$) nicht signifikant von Null verschieden ist, wird der Einfluss der motivationalen Orientierung auf die Kohäsion vollständig durch das Vertrauen vermittelt. Die Ergebnisse sind konsistent zu Hypothese 3.3: Die motivationale Orientierung wirkt – vermittelt über das Vertrauen – auf die Kohäsion, wobei die Mitglieder prosozial motivierter Teams über das höhere Vertrauen eine höhere Kohäsion erleben als die Mitglieder egoistisch motivierter Teams.

In *Hypothese 3.4* wird angenommen, dass sowohl das Vertrauen als auch die Kohäsion positiv auf die Zufriedenheit wirken (Hypothese 3.4). Die empirischen Daten bestätigen signifikant von Null verschiedene direkte Beeinflussungseffekte sowohl von dem Vertrauen auf die Zufriedenheit ($\beta = .58, p \leq .001$) als auch von der sozialen Kohäsion auf die Zufriedenheit ($\beta = .28, p \leq .001$). Die Befunde stehen in Einklang mit der Hypothese 3.4: Sowohl Vertrauen als auch Kohäsion wirken positiv auf die Zufriedenheit.

Einen *Überblick* über die Ergebnisse der Prüfung der Kausalzusammenhangshypothesen bietet Tabelle 21. Sie beinhaltet die Variablen der einzelnen Hypothesen und die Schlussfolgerungen der Hypothesenprüfungen. Die Hypothesen 3.1, 3.3 und 3.4 lassen sich sowohl bei der isolierten Überprüfung der einzelnen Hypothesen als auch bei der pfadanalytischen Überprüfung des aus den Hypothesen resultierenden Modells bestätigen. Eine über das integrative Verhandlungsverhalten vermittelte Wirkung der motivationalen Orientierung auf das Vertrauen (Hypothese 3.2) zeigt sich hingegen weder in der Einzel- noch in der Modellprüfung. Vielmehr wirkt die motivationale Orientierung direkt auf das Vertrauen. Damit wird die Hypothese 3.2 nur teilweise bestätigt, da die Mediationsannahme verworfen werden muss.

Tabelle 21: Übersicht über die Kausalzusammenhangshypothesen

Hypothese	Unabhängige Variable(n)	Mediator	Abhängige Variable	Ergebnis (Einzelprüfung)	Ergebnis (Modellprüfung)
Hypothese 3.1	Motivationale Orientierung	Integratives Verhandlungsverhalten	Verhandlungsergebnis	bestätigt	bestätigt
Hypothese 3.2	Motivationale Orientierung	Integratives Verhandlungsverhalten	Vertrauen	Mediation nicht bestätigt	Mediation nicht bestätigt
Hypothese 3.3	Motivationale Orientierung	Vertrauen	Kohäsion	bestätigt	bestätigt
Hypothese 3.4	Vertrauen und Kohäsion	-	Zufriedenheit	bestätigt	bestätigt

3.2.6.4 Überprüfung der Moderatorhypothese

Hypothese 4 postuliert, dass der Zusammenhang zwischen dem Gruppenergebnis und der Zufriedenheit von der motivationalen Orientierung moderiert wird. Während für prosoziale Teams ein positiver Zusammenhang zwischen dem Gruppenergebnis und der Zufriedenheit erwartet wird, ist für egoistische Teams von einem negativen Zusammenhang auszugehen. Um dies zu überprüfen, wird in einem ersten Schritt die standardisierte motivationale Orientierung sowie das standardisierte Gruppenergebnis und in einem zweiten Schritt das Produkt der beiden Variablen (Interaktionsterm) in eine hierarchische Regressionsanalyse mit der Zufriedenheit als abhängiger Variable aufgenommen (vgl. Kapitel 3.1.7.4). Die in Tabelle 22 dargestellten Ergebnisse der hierarchischen multiplen Regressionsanalyse bestätigen den angenommenen Interaktionseffekt nicht. Weder wird der Interaktionsterm signifikant ($\beta = .048$, $p > .05$), noch ist eine signifikante Änderung der erklärten Varianz zu erkennen ($\Delta R^2 = .002$, $p > .05$). Hypothese 4 ist folglich abzulehnen.

Tabelle 22: Ergebnisse der Moderatoranalyse mit Zufriedenheit als abhängiger Variable

Prädiktor	Modell 1 ($R^2 = .202$)			Modell 2 ($R^2 = .204$)		
	β	t	p	β	t	p
Motivationale Orientierung	.401	4.744	.000	.398	4.690	.000
Gruppenergebnis	.108	1.279	.203	.115	1.345	.181
Motivationale Orientierung * Gruppenergebnis				.048	.596	.552
ΔR^2 (p)				$\Delta R^2 = .002$ (p = .552)		

Anmerkung: R^2 = Bestimmtheitsmaß; β = standardisierter β -Koeffizient; t = t-Wert; p = Irrtumswahrscheinlichkeit; ΔR^2 = Änderung im Bestimmtheitsmaß

4. Diskussion und Folgerungen

Im Anschluss an die *Diskussion* der einzelnen Hypothesen (Kapitel 4.1) werden *Schlussfolgerungen* für Forschung und Praxis gezogen (Kapitel 4.2) sowie methodische *Einschränkungen* der Untersuchung vorgenommen (Kapitel 4.3). Darauf aufbauend folgt die Vorstellung konkreter Felder für die *weitere Forschung* sowie die Ableitung künftiger Forschungshypothesen (Kapitel 4.4).

4.1 Diskussion der Hypothesen

4.1.1 Kausale Unterschiedshypothesen

Bezüglich *aufgabenbezogener Prozesse* zeigt sich, dass in virtuellen Teams bestehend aus prosozial motivierten Mitgliedern ein geringerer Wettbewerb (Hypothese 1.1)¹⁸¹ sowie geringere Aufgaben- und Prozesskonflikte (Hypothese 1.2.2 und 1.2.3) erlebt werden als in egoistisch motivierten virtuellen Teams. Die Mitglieder in prosozial motivierten virtuellen Teams wählen darüber hinaus häufiger integrative Strategien und versuchen seltener, sich durchzusetzen (Hypothese 1.3). Hinsichtlich der *sozioemotionalen Prozesse* bestätigen sich die Hypothesen, dass die Mitglieder prosozial motivierter virtueller Teams geringere Beziehungskonflikte (Hypothese 1.2.1), ein höheres Vertrauen (Hypothese 1.4) und eine höhere soziale Kohäsion (Hypothese 1.5) innerhalb des Teams wahrnehmen. Für die *Outputgrößen* zeigt sich, dass prosozial motivierte virtuelle Teams im Vergleich zu virtuellen Teams bestehend aus egoistisch motivierten Mitgliedern im aufgabenbezogenen Bereich ein besseres Verhandlungsergebnis erzielen (Hypothese 1.6) und im sozioemotionalen Bereich eine höhere Zufriedenheit aufweisen (Hypothese 1.7).

Die Ergebnisse bestätigen die Schlussfolgerung von Deutsch (1973, S. 365), dass „the characteristic processes and effects elicited by a given type of social relationship (cooperative or competitive) tend also to elicit that type of social relationship“. Der von Deutsch (1973) postulierte *selbsterfüllende Charakter einer Interaktion* ist demnach auch für Verhandlungen in virtuellen Teams von wesentlicher Bedeutung. Da sich diese durch gemischte Motive auszeichnen (vgl. Kapitel 2.4.1), bei denen sowohl Anreize zur Kooperation als auch zum Wettbewerb bestehen, ist für den weiteren Interaktionsverlauf folglich die von den Beteiligten *wahrgenommene* Interdependenzstruktur entscheidend (Deutsch, 2003, 1990; Grzelak, 1990; Tjosvold, 1997).

¹⁸¹ Aufgrund der eingeschränkten psychometrischen Qualität der Skala „Kooperation“ lassen sich bezüglich der Hypothese 1.1 nur Aussagen für den wahrgenommenen Wettbewerb treffen.

Hypothese 1.8 postuliert, dass die Mitglieder prosozial motivierter virtueller Teams die Reichhaltigkeit des Mediums höher einschätzen als die Mitglieder egoistisch motivierter virtueller Teams. Wenngleich sich die Hypothese theoretisch begründen lässt, bestätigt sie sich im Rahmen dieser Untersuchung nicht. Die Kanalerweiterungstheorie postuliert, dass die wahrgenommene *mediale Reichhaltigkeit* eines Kommunikationsmediums über die aktive Nutzung und somit über die Medienerfahrung zunimmt (Carlson & Zmud, 1999; Fulk, Schmitz & Ryu, 1995; Pratt, Fuller & Northcraft, 2000; van den Hooff, 2005). In Kapitel 2.6 wurde davon ausgegangen, dass sich der Begriff „Nutzungserfahrung“ nicht nur auf einer quantitativ-zeitlichen Dimension, sondern darüber hinaus auf einer qualitativen Dimension interpretieren lässt. Obgleich sich hinsichtlich der Qualität der erlebten Erfahrungen deutliche Unterschiede zwischen den Mitgliedern prosozialer und egoistischer virtueller Teams zeigen (vgl. Bestätigung der Hypothesen 1.1 – 1.7), ist eine Wirkung der motivationalen Orientierung auf die wahrgenommene mediale Reichhaltigkeit nicht zu beobachten. Einerseits scheinen die Befunde damit für die oftmals vorherrschende Annahme zu sprechen, dass die mediale Reichhaltigkeit eine konstante Eigenschaft des Mediums ist und nicht, wie es die Kanalerweiterungstheorie postuliert, über die aktive Nutzung und somit über die Medienerfahrung zunimmt (vgl. Daft & Lengel, 1986, 1984). Andererseits ist eine solch pauschale Schlussfolgerung nicht gerechtfertigt, da die Befunde lediglich die Konklusion zulassen, dass die *qualitative* Dimension bei der Nutzungserfahrung nur eine geringe Bedeutung zu spielen scheint. Da die Zeitrestriktion für die virtuellen Teams unter beiden Experimentalbedingungen identisch war, lassen sich im Rahmen dieser Untersuchung keine empirisch fundierten Aussagen über die Auswirkungen der *quantitativ-zeitlichen* Dimension treffen. Insofern die Gewöhnung an ein neues Kommunikationsmedium Zeit benötigt, dürften mit steigender *Nutzungsdauer* – vermutlich unabhängig von der Qualität der gemachten Erfahrung – positive Aneignungseffekte zu beobachten sein (Carlson & Zmud, 1999; Fulk, Schmitz & Ryu, 1995; Pratt, Fuller & Northcraft, 2000; van den Hooff, 2005).

4.1.2 Zusammenhangshypothesen

Im Sinne der *Hypothese 2.4* lässt sich zwischen den einzelnen *Konflikttypen* (Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikten) ein positiver Zusammenhang nachweisen. Die in traditionellen Teams gefundene positive Korrelation zwischen Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikten bestätigt sich folglich auch für Verhandlungen in virtuellen Teams (vgl. de Dreu & Weingart, 2003a; Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Simons & Peterson, 2000; Thatcher, Jehn & Zanutto, 2003). Die teilweise geäußerte Vermutung, dass die Kon-

flikttypen nicht voneinander zu unterscheiden sind (vgl. O'Reilly, Williams & Barsade, 1998), bestätigt sich nicht: Weder unterstützen die bivariaten Korrelationen zwischen Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikten, die im Bereich von .473 und .641 liegen, noch die über die Faktorenanalyse gewonnenen drei Faktoren eine solche Überlegung.

Über mögliche *Entwicklungstendenzen* von Aufgaben- und Prozesskonflikten zu Beziehungskonflikten¹⁸² können aufgrund des Untersuchungsdesigns im Rahmen dieser Studie keine Schlüsse gezogen werden. Es ist jedoch anzunehmen, dass Aufgaben- und Prozesskonflikte vor allem aufgrund von Missverständnissen zu Beziehungskonflikten führen (Baron, 1997; Janssen, van de Vliert & Veenstra, 1999; Rentsch & Zelno, 2003; Simons & Peterson, 2000). Wird ein Aufgaben- oder Prozesskonflikt als persönlicher Angriff, persönliche Kritik, Bedrohung, Zurückweisung oder politische Intrige *interpretiert*, besteht die Gefahr, dass sich dieser zu einem Beziehungskonflikt entwickelt.¹⁸³ Aufgrund der teils eingeschränkten Interaktionsmöglichkeiten (z.B. Verlust nonverbaler Hinweisreize und verzögertes Feedback) und der damit einhergehenden größeren Interpretationsfreiheit bei der computervermittelten Kommunikation dürfte insbesondere in virtuellen Teams die Gefahr bestehen, dass Aufgaben- und Prozesskonflikte als persönliche Angriffe, Kritik, Bedrohung oder Zurückweisung und somit als Beziehungskonflikte (fehl-)interpretiert werden (Cramton, 2001; Maruping & Agarwal, 2004). Mögliche Fehlinterpretationen des Verhaltens anderer Teammitglieder werden darüber hinaus durch den (teilweisen) Verlust situativer Hinweisreize unterstützt (Cramton, 2002a, 2002b; Panteli & Fineman, 2005). So dürften Mitglieder virtueller Teams verstärkt zur fundamentalen Attributionsverzerrung neigen und die Ursachen für gezeigtes (negatives) Verhalten anderer Teammitglieder nicht in den (ihnen unbekannt) Gegebenheiten der Situation suchen, sondern verstärkt den anderen Gruppenmitgliedern direkt zuschreiben (Cramton, 2002a, 2002b, 2001; Mortensen & Hinds, 2001; Thompson & Nadler, 2002; Walther, 2002; Walther, Boos & Jonas, 2002). Inwieweit die der computervermittelten Kommunikation unterstellten Effekte auf den Zusammenhang zwischen den einzelnen Konflikttypen wirken, lässt sich mittels dieser Untersuchung jedoch nicht näher bestimmen. Allerdings zeigt sich, dass der Zusammenhang zwischen Aufgaben- sowie Prozess- und Beziehungskonflikten kaum höher ausfällt als in Untersuchungen traditioneller Teams (vgl. de Dreu & Weingart, 2003a; Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Simons & Peterson, 2000). Wenngleich dies

¹⁸² vgl. Amason, 1996; Amason & Schweiger, 1997; Bono, Boles, Judge & Lauer, 2002; Ensley & Pearce, 2001; Friedman, Tidd, Currall & Tsai, 2000; Medina, Dorado, Munduate, Martinez & Cisneros, 2002; Pelled, 1996a; Simons & Peterson, 2000

¹⁸³ Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; Amason & Schweiger, 1997; Baron, 1989, 1988; Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Janssen, van de Vliert & Veenstra, 1999; Rentsch & Zelno, 2003

gegen eine verstärkte Entwicklungsdynamik im virtuellen Kontext spricht, könnte die kurze Zeitdauer der Interaktion eine solche Dynamik künstlich beschränkt haben.

Während sich entsprechend *Hypothese 2.2.1* eine signifikant negative Beziehung zwischen den Aufgabenkonflikten und der Leistung (kontrolliert für Beziehungs- und Prozesskonflikte) bestätigt, lässt sich diese entgegen *Hypothese 2.1.1* für den Zusammenhang zwischen den Beziehungskonflikten und der Leistung (kontrolliert für Aufgaben- und Prozesskonflikte) nicht nachweisen. Die regelmäßig gefundene signifikant negative Beziehung zwischen den Aufgabenkonflikten und der Leistung¹⁸⁴ ist demnach auch auf Verhandlungen in virtuellen Teams übertragbar. Obgleich eine Vielzahl von Untersuchungen zeigen, dass sich Beziehungskonflikte negativ auf die individuelle als auch die gruppenspezifische Leistung auswirken¹⁸⁵, lässt sich der Befund in dieser Untersuchung nicht bestätigen. Die schon im Rahmen der Entwicklungsdynamik angesprochene zeitliche Beschränkung der Interaktion könnte auch hier dazu geführt haben, dass die (möglicherweise aus Aufgaben- und Prozesskonflikten resultierenden) Beziehungskonflikte ihre eigentliche Intensität und die damit verbundenen erkennbar negativen Wirkungen noch nicht erreichten. Entsprechend zeigen die Befunde, dass die Beziehungskonflikte ($M = 1.60$; $SD = .57$) deutlich geringer ausgeprägt sind als die Aufgaben- ($M = 3.18$; $SD = .72$) und Prozesskonflikte ($M = 1.92$; $SD = .64$). Gleichwohl finden sich auch in der traditionellen Face-to-Face-Forschung einige Untersuchungen, in denen keine signifikant negativen Korrelationen zwischen den Beziehungskonflikten und der Leistung nachzuweisen sind.¹⁸⁶

Entsprechend *Hypothese 2.3.1* bestätigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den Prozesskonflikten und der Leistung (kontrolliert für Aufgaben- und Beziehungskonflikte). Da die Verhandlungsstrategie wesentliche Teile des Verhandlungsprozesses und der daraus resultierenden Verhandlungsergebnisse beeinflusst (vgl. Kapitel 2.5.3), scheint sich die intensive Auseinandersetzung mit der Vorgehensweise in der Verhandlung positiv auf das Teamergebnis auszuwirken.

¹⁸⁴ Amason & Mooney, 1999; Bradford, Stringfellow & Weitz, 2001; de Dreu, 2006; de Dreu & Weingart, 2003a; Hinds & Mortensen, 2005; Janssen, van de Vliert & Veenstra, 1999; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001; Mortensen & Hinds, 2001; Porter & Lilly, 1996

¹⁸⁵ Amason, 1996; Chen, 2006; Chenhall, 2004; de Dreu & Weingart, 2003a; Evan, 1965; Griffith, Mannix & Neale, 2003; Janssen, van de Vliert & Veenstra, 1999; Jehn, 1997a, 1994; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Jehn & Mannix, 2001; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Mohammed & Angell, 2004; Mortensen & Hinds, 2001; Pelled, 1996b; Rau, 2005; Shah & Jehn, 1993

¹⁸⁶ Bradford, Stringfellow & Weitz, 2001; de Dreu, 2006; de Dreu & van Vianen, 2001; Jehn, 1995; Passos & Caetano, 2005; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999

In Analogie zu den Befunden der Gruppenleistung lässt sich entgegen *Hypothese 2.1.2* kein signifikant negativer Zusammenhang zwischen den Beziehungskonflikten und der Zufriedenheit (kontrolliert für Aufgaben- und Prozesskonflikte) und entsprechend *Hypothese 2.2.2* ein negativer Zusammenhang zwischen den Aufgabenkonflikten und der Zufriedenheit (kontrolliert für Beziehungs- und Prozesskonflikte) nachweisen. In Übereinstimmung mit *Hypothese 2.3.2* findet sich ebenfalls ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen den Prozesskonflikten und der Zufriedenheit (kontrolliert für Aufgaben- und Beziehungskonflikte). Die in einer Vielzahl von Untersuchungen gefundenen negativen Zusammenhänge zwischen den Konflikttypen und der Zufriedenheit¹⁸⁷ sind zumindest für Aufgaben- und Prozesskonflikte auf Verhandlungen in virtuellen Teams übertragbar. Der nicht-signifikante Zusammenhang zwischen den Beziehungskonflikten und der Zufriedenheit ist – wie schon zuvor erwähnt – möglicherweise darauf zurückzuführen, dass Beziehungskonflikte ihre eigentliche Intensität und die damit verbundenen erkennbar negativen Wirkungen noch nicht erreichten.

Rückblickend auf die zu Beginn dieses Kapitels aufgegriffene Diskussion, ob sich Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikte tatsächlich voneinander unterscheiden lassen, bestätigen auch die unterschiedlichen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konflikttypen und der Leistung sowie der Zufriedenheit, dass Unterschiede zwischen Beziehungs-, Aufgaben- und Prozesskonflikten existieren und diese folglich heterogene Konstrukte darstellen (vgl. auch Kapitel 2.5.2.7).

4.1.3 Kausalzusammenhangshypothesen

Hypothese 3.1 bestätigend zeigt sich, dass die motivationale Orientierung – vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten – auf das Verhandlungsergebnis wirkt, wobei prosozial motivierte virtuelle Teams über den verstärkten Einsatz integrativen Verhandlungsverhaltens bessere Verhandlungsergebnisse erzielen als egoistisch motivierte virtuelle Teams. Die Befunde der Untersuchung stehen damit im Einklang mit Befunden aus der Face-to-Face-Forschung, die zeigen, dass Mitglieder in prosozial motivierten Teams im Durchschnitt bessere

¹⁸⁷ Amason, 1996; Bayazit & Mannix, 2003; Bradford, Stringfellow & Weitz, 2004, 2001; DeChurch & Marks, 2001; de Dreu & van Vianen, 2001; de Dreu & Weingart, 2003a; Duffy, Shaw & Stark, 2000; Guerra, Martínez, Munduate & Medina, 2005; Jehn, 1997a, 1995, 1994; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Medina, Munduate, Dorado, Martínez & Guerra, 2005; Pearson, Ensley & Amason, 2002; Wall & Nolan, 1987; vgl. auch Surra & Longstreth, 1990

Verhandlungsergebnisse erzielen¹⁸⁸ und dass diese aus dem Einsatz integrativer Verhandlungsstrategien und den damit verbundenen Verhaltensweisen resultieren¹⁸⁹.

Die motivationale Orientierung wirkt darüber hinaus bei Verhandlungen in virtuellen Teams auf das Vertrauen zwischen den Mitgliedern. Diese Wirkung erfolgt jedoch *direkt* und *nicht vermittelt* über integratives Verhandlungsverhalten, wie in *Hypothese 3.2* postuliert. Wenn gleich weitere Untersuchungen den positiven (Kausal-)Zusammenhang zwischen der prosozialen Motivation der Teammitglieder und dem Vertrauen zwischen den Teammitgliedern bestätigen¹⁹⁰, wird im Rahmen dieser Untersuchung eine mediiierende Wirkung des Verhandlungsverhaltens auf das Vertrauen angenommen. Vertrauen dürfte aufrechterhalten werden, wenn eine kooperative Verhaltenskonsistenz zu beobachten ist. Inkonsistentes Verhalten hingegen dürfte mit einer Änderung des Vertrauensniveaus einhergehen. Es wird angenommen, dass Vertrauen sinkt, wenn von einer kooperativen zu einer egoistischen Verhaltensstrategie gewechselt wird und steigt, wenn die Änderung von einer egoistischen zu einer kooperativen Verhaltensstrategie erfolgt.¹⁹¹ Die Befunde lassen jedoch den Schluss zu, dass die Manipulation direkt auf das Vertrauen zwischen den Teammitgliedern und nicht vermittelt über integratives Verhandlungsverhalten wirkt.

In Kapitel 2.5.1 wurde gezeigt, dass soziale Motive nicht nur das eigene Verhalten beeinflussen, sondern auch die eigene *Erwartung* bezüglich des Verhaltens der Interaktionspartner. Prosozial (egoistisch) motivierte Teammitglieder dürften eine Zusammenarbeit anstreben (verweigern) und folglich (nicht) kooperieren. Im Sinne des False-Consensus-Effektes (Marks & Miller, 1987; Ross, Greene & House, 1977) dürften sie entsprechendes Verhalten zu Beginn auch von ihren Teammitgliedern erwarten (vgl. Kapitel 2.5.1). Demnach ist davon auszugehen, dass das Vertrauen insbesondere dann stark ausgeprägt ist, wenn sich die beteiligten Personen durch eine prosoziale Motivation auszeichnen (vgl. Hypothese 1.6; Olekalns, Lau & Smith, 2002) und dementsprechend kooperatives Verhalten von den Gruppenmitgliedern erwarten. Folglich scheint es plausibel, dass sowohl das Vertrauen als auch das konkrete Ver-

¹⁸⁸ Beersma & de Dreu, 2004, 2003, 2002, 1999; de Dreu, Weingart & Kwon, 2000; Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2000; Schei & Rognes, 2003a; Swaab, Postmes & Spears, 2004; Trötschel, Simon, Gollwitzer & Hüffmeier, 2005; Weingart, Bennett & Brett, 1993

¹⁸⁹ Beersma & de Dreu, 2002, 1999; de Dreu, Beersma, Stroebe & Euwema, 2006; de Dreu, Giebels & van de Vliert, 1998; Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2003, 2000; Harinck & de Dreu, 2004; Hyder, Prietula & Weingart, 2000; Olekalns & Smith, 2000; Schei & Rognes, 2003a; ten Velden, Beersma & de Dreu, 2004

¹⁹⁰ Beersma & de Dreu, 1999; de Dreu, Beersma, Stroebe & Euwema, 2006; de Dreu, Giebels & van de Vliert, 1998; Deutsch, 1973, 1960, 1958; Hollingshead, Wittenbaum, Jacobsohn & Fraidin, 2005; Olekalns, Lau & Smith, 2002; Tjosvold, Johnson & Johnson, 1984; Weingart, Bennett & Brett, 1993; vgl. auch Chaudhuri, Sopher & Strand, 2002; Ross & LaCroix, 1996

¹⁹¹ vgl. Olekalns, Lau & Smith, 2002; vgl. auch Hempel, Zhang & Tjosvold, 2006; Hilty & Carnevale, 1993; Yamagishi, Kanazawa, Mashima & Terai, 2005

halten der Teammitglieder *direkt* durch die Manipulation beeinflusst wird. Andererseits ist es möglich, dass die mit der Manipulation ausgelöste Verhaltenswirkung zu einer Verhaltenskonsistenz (kein Wechsel im Verhandlungsverhalten) geführt haben könnte und sich somit die entsprechende Mediatorwirkung im Rahmen dieser Untersuchung nicht nachweisen lässt.

Die direkte Wirkung der motivationalen Orientierung auf das Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern in virtuellen Teams lässt sich auch mit einer weiteren Überlegung in Einklang bringen. In Kapitel 2.5.4.2 wurde gezeigt, dass in virtuellen Teams aufgrund der oftmals begrenzten Projektdauer und der damit verbundenen mangelnden Anlaufzeit eine kontinuierliche oder stufenweise Entwicklung von Vertrauen im Zeitablauf nicht realistisch ist (Hung, Dennis & Robert, 2004; Panteli & Duncan, 2004; Saunders & Ahuja, 2006). Um eine Zusammenarbeit zwischen den oftmals untereinander unbekanntenen Personen zu ermöglichen, muss sich das notwendige Vertrauen verhältnismäßig schnell entwickeln (Panteli & Duncan, 2004; Saunders & Ahuja, 2006). Mitglieder kurzfristig existierender virtueller Projektteams unterstellen (insofern vorhanden) aufgrund einer individuellen Vertrauensneigung (Gill, Boies, Finegan & McNally, 2005; Rotter, 1980, 1971; Spector & Jones, 2004), eines institutionellen Vertrauens (Lahno, 2001; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Shapiro, 1987; Zucker, 1986), erhaltener Informationen dritter Personen (Burt & Knez, 1996; Huberman & Wu, 2004), entsprechender Rollenerwartungen (Kramer, 1999) oder peripherer Hinweisreize (Kramer, 1999; Orbell, Dawes & Schwartz-Shea, 1994; Tanis & Postmes, 2005) und darauf aufbauender schemageleiteter Informationsverarbeitung (Aronson, Wilson & Akert, 2004) oftmals „ex ante“, dass die anderen Teammitglieder als vertrauenswürdig zu bewerten sind und weisen demnach bereits zu Beginn ein hohes Vertrauen gegenüber den anderen Teammitgliedern auf (McKnight, Cummings & Chervany, 1998; Meyerson, Weick & Kramer, 1996). Entsprechend kann Vertrauen in solchen Teams ohne den entsprechenden interaktionsgesteuerten Entwicklungsprozess vorhanden sein (Gebert, 2004; Hung, Dennis & Robert, 2004; McKnight, Cummings & Chervany, 1998). Vertrauen entsteht jedoch nur, wenn entsprechende Indikatoren vorhanden sind. Die empirisch gefundene direkte Wirkung der Manipulation der motivationalen Orientierung auf das Vertrauen unterstützt die vorhergehende Überlegung: Basierend auf der Manipulation dürften insbesondere die Mitglieder prosozial motivierter Teams „ex ante“ unterstellen, dass die anderen Teammitglieder als vertrauenswürdig zu bewerten sind und demnach bereits zu Beginn ein hohes Vertrauen gegenüber den anderen Teammitgliedern aufweisen (vgl. McKnight, Cummings & Chervany, 1998; Meyerson, Weick & Kramer, 1996). Da diese Form des Vertrauens nicht auf langfristigen Erfahrungen basiert, nicht gefestigt ist und somit leicht zerstört werden kann, sprechen Meyerson, Weick und Kramer

(1996) von einem „Swift Trust“ (vgl. Kapitel 2.5.4.2). Um diese Überlegung zu prüfen, müsste die Ausprägung des Vertrauens in einer künftigen Untersuchung unmittelbar nach der Durchführung der Manipulation erhoben werden.

Entsprechend *Hypothese 3.3* zeigen die Befunde, dass die motivationale Orientierung – vermittelt über das Vertrauen – die wahrgenommene soziale Kohäsion beeinflusst. Die Annahme, dass Vertrauen positiv auf die Kohäsion in virtuellen Teams wirkt (vgl. Brown, 2000; Jarvenpaa, Shaw & Staples, 2004) und die Ausprägung der motivationalen Orientierung diese Entwicklung beeinflusst, lässt sich demnach für Verhandlungen in virtuellen Teams bestätigen. Mitglieder prosozial motivierter virtueller Teams erleben – über ein höheres Vertrauen – eine höhere soziale Kohäsion als Mitglieder egoistisch motivierter virtueller Teams.

Sowohl das Vertrauen als auch die soziale Kohäsion wirken bei Verhandlungen in virtuellen Teams wiederum positiv auf die Zufriedenheit (*Hypothese 3.4*). Entsprechend erleben die Mitglieder prosozial motivierter virtueller Teams aufgrund des höheren Vertrauens und der höheren Kohäsion eine höhere Zufriedenheit als die Mitglieder egoistisch motivierter virtueller Teams. Die Annahme, dass Vertrauen und Kohäsion die Zufriedenheit sowohl in traditionellen als auch virtuellen Teams positiv beeinflussen¹⁹², lässt sich im Rahmen dieser Untersuchung für Verhandlungen in virtuellen Teams bestätigen.

Wenngleich die Befunde sowohl Hypothese 3.3 als auch 3.4 stützen, bleibt zu kritisieren, dass die Konstrukte „Vertrauen“, „Kohäsion“ und „Zufriedenheit“ nicht im Zeitablauf untersucht wurden und Kausalschlüsse demnach nur bedingt möglich sind. Letztlich sind insbesondere die Hypothesen 3.3 und 3.4 in einer künftigen Untersuchung mittels Längsschnittdesign erneut zu prüfen.

4.1.4 Moderatorhypothese

Ogleich *Hypothese 4* postuliert, dass der Zusammenhang zwischen dem Gruppenergebnis und der Zufriedenheit von der motivationalen Orientierung moderiert wird, können die empirischen Befunde diese Annahme nicht bestätigen. So findet sich weder ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen dem Gruppenergebnis und der Zufriedenheit für die prosozial motivierten virtuellen Teams ($r = .156, p > .05$), noch ein signifikant negativer Zusammenhang für die egoistisch motivierten virtuellen Teams ($r = .074, p > .05$).

¹⁹² Bartkus, Howell, Parent & Hartman, 1997; Boss, 1978; Costa, 2003; Costa, Roe & Taillieu, 2001; de Guinea, Webster & Staples, 2005; Dewiyanti, Brand-Gruwel, Jochems & Broers, 2007; Dobbins & Zaccaro, 1986; Driscoll, 1978; Edwards & Sridhar, 2003; Lee, Tinsley & Bobko, 2002; Spink, Nickel, Wilson & Odnokon, 2005; Zand, 1972

Zum einen wird damit der von Gillespie, Brett und Weingart (2000) gefundene negative Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und dem *gemeinsamen* Verhandlungsergebnis nicht bestätigt. Es ist demnach fraglich, inwieweit die einzelnen Parteien bei der Beurteilung der Zufriedenheit eine Verhandlungssituation als Wettbewerb reflektieren, in dem um *vorhandene* Ressourcen im Sinne eines Nullsummenspiels konkurriert wird (Fixed-Pie-Annahme)¹⁹³, und das Verhandlungsergebnis der Gruppe demnach als aggregiertes Maß der Ergebnisse der einzelnen (vor allem aber der anderen) Gruppenmitglieder interpretiert wird. Wenngleich diese Sichtweise insbesondere bei egoistisch motivierten Gruppenmitgliedern ausgeprägt sein dürfte (vgl. Gillespie, Brett & Weingart, 2000), zeigt sich jedoch nicht der in diesem Fall angenommene signifikant negative Zusammenhang ($r = .074, p > .05$).

Zum anderen weisen Schei und Rognes (2005, 2003b) für Gruppen, in denen sich alle Gruppenmitglieder durch eine prosoziale Motivation auszeichnen, eine positive Korrelation zwischen der Zufriedenheit und dem erzielten Gruppenergebnis nach. Insofern tatsächlich Fixed-Pie- und Inkompatibilitätsannahmen bestehen (vgl. Kapitel 2.5.3.3), dürften diese in Verhandlungen demnach insbesondere dann verworfen werden, wenn sich die Beteiligten durch eine prosoziale Motivation auszeichnen (vgl. Harinck, de Dreu & van Vianen, 2000). Die empirischen Befunde bestätigen jedoch auch diese Annahme nur bedingt. Zwar findet sich kein signifikant negativer Zusammenhang zwischen dem Gruppenergebnis und der Zufriedenheit in prosozial motivierten virtuellen Teams, ein signifikant positiver Zusammenhang ist jedoch gleichfalls nicht zu erkennen ($r = .156, p > .05$).

Eine Erklärung für die hypothesenkonträren Befunde in *egoistischen Teams* könnte in der gruppenspezifischen Aggregation der Daten liegen (vgl. Kapitel 3.1.7.2). So lässt sich zunächst zwischen dem *individuellen* Verhandlungsergebnis der Gruppenmitglieder und der *individuellen* Zufriedenheit ein positiver Zusammenhang vermuten (Gillespie, Brett & Weingart, 2000; vgl. auch Oliver, Balakrishnan & Barry, 1994). In Analogie zu den letzten beiden Absätzen hinsichtlich der Zufriedenheit der Gruppenmitglieder mit dem *gemeinsamen* Verhandlungsergebnis lässt sich vermuten, dass der auf *individuellem* Niveau positive Zusammenhang vor allem bei egoistisch motivierten Gruppenmitgliedern auftritt. Entsprechend können Schei und Rognes (2005, 2003b) einen positiven Zusammenhang zwischen dem *individuellen* Verhandlungsergebnis der Gruppenmitglieder und der *individuellen* Zufriedenheit insbesondere bei egoistisch motivierten Gruppenmitgliedern beobachten. Auch im Rahmen der hier durchgeführten Untersuchung bestätigt sich ein solcher Zusammenhang auf *individuellem* Da-

¹⁹³ Pinkley, Griffith & Northcraft, 1995; Thompson, 1990a, 1990b, 1990c; Thompson & DeHarpport, 1994; Thompson & Hrebec, 1996; Thompson, Valley & Kramer, 1995

tenniveau entsprechend der Annahme für egoistisch motivierte Teams ($r = .211, p \leq .01$) und nicht für prosozial motivierte Teams ($r = .156, p > .05$). Insofern sich einzelne Gruppenmitglieder in egoistischen Teams mit ihren – auf Kosten (zu Gunsten) der anderen Gruppenmitgliedern – erzielten hohen (geringen) Ergebnissen als äußerst zufrieden (unzufrieden) erweisen, kann dies die Befunde nach einer Aggregation der Daten auf Gruppenebene in Richtung einer Nullkorrelation verzerren.

Eine Erklärung für die hypothesenkonträren Befunde in *prosozialen Teams* bietet die Überlegung, dass die Mitglieder in prosozialen Teams ihre Zufriedenheit nicht an dem Verhandlungsergebnis ausrichten. Vielmehr scheint sich die erlebte Beziehungsqualität auf die Zufriedenheit der Teammitglieder auszuwirken (vgl. Hypothese 3.4), während dem erzielten Verhandlungsergebnis nur eine geringe Aufmerksamkeit geschenkt wird. Diese Überlegung untermauert die mangelnden Zusammenhänge zwischen dem Verhandlungsergebnis und der Zufriedenheit in prosozialen Teams sowohl auf teambezogenem ($r = .156, p > .05$) als auch individuellem Datenniveau ($r = .156, p > .05$).

4.1.5 Modellhypothese

Die im Rahmen dieser Untersuchung gewonnenen Daten unterstützen das aus der Kombination der einzelnen Kausalhypothesen (Hypothesen 3.1 – 3.4) resultierende Modell. Die Modellhypothese (*Hypothese 5*) „empirische und modelltheoretische Kovarianzmatrix unterscheiden sich nicht“ ist nicht zurückzuweisen. Insgesamt weist die Ausprägung der einzelnen Prüfgrößen auf eine gute Passung zwischen der theoretischen Modellstruktur und den empirischen Daten hin.

Die Hypothesen 3.1, 3.3 und 3.4 lassen sich sowohl bei der isolierten Überprüfung der einzelnen Hypothesen als auch bei der pfadanalytischen Überprüfung des aus den Hypothesen resultierenden Modells bestätigen. Eine über das integrative Verhandlungsverhalten vermittelte Wirkung der motivationalen Orientierung auf das Vertrauen (Hypothese 3.2) zeigt sich hingegen weder in der Einzel- noch in der Modellprüfung. Vielmehr wirkt die motivationale Orientierung direkt auf das Vertrauen. Damit wird die Hypothese 3.2 nur teilweise bestätigt, da die Mediationsannahme verworfen werden muss. Da die Ergebnisse der isolierten Überprüfung der einzelnen Hypothesen als auch der pfadanalytischen Überprüfung des aus den Hypothesen resultierenden Modells im Einklang stehen, sei auf die vertiefende Diskussion der Kausalzusammenhangshypothesen in Kapitel 4.1.3 verwiesen.

4.2 Schlussfolgerungen und Implikationen für Forschung und Praxis

In Arbeitsgruppen stehen die einzelnen Mitglieder oftmals vor dem Problem, eine Entscheidung gemeinsam treffen zu müssen, um als Gruppe handeln und damit verbundene Handlungsergebnisse erzielen zu können (McGrath, 1984). Die Entscheidungsfindung in Arbeitsgruppen beinhaltet dabei in der Regel Verhandlungsprozesse, in denen die einzelnen Gruppenmitglieder versuchen, sich hinsichtlich individueller Sichtweisen und Interessen zu einigen, die oftmals als gegensätzlich wahrgenommen werden (de Dreu & Carnevale, 2003; McGrath, 1984; Weingart, Brett & Olekalns, 2005).

In Kapitel 2.2.2 wurde gezeigt, dass sich die einzelnen in einer Gruppe zu bearbeitenden Aufgaben dahingehend unterscheiden, inwiefern zur Aufgabenlösung lediglich Informationen ausgetauscht werden oder darüber hinaus weitergehende Koordinations- und Kommunikationsprozesse notwendig sind, um die mit bestimmten Aufgaben verbundene Komplexität, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit zu lösen. Im Vergleich zu anderen gruppenspezifischen Aufgaben wurde angenommen, dass insbesondere Verhandlungen komplexe Koordinations- und Kommunikationsprozesse erfordern. Da sich die unterschiedlichen Kommunikationsmedien hinsichtlich des Komplexitätsgrades der vom Medium übermittelbaren Informationen unterscheiden lassen (Daft & Lengel, 1986, 1984; Kock, 2005; Lengel & Daft, 1988; Rice, 1992), wird angenommen, dass sich Verhandlungen insbesondere im virtuellen Kontext mit geringer medialer Reichhaltigkeit als schwierig gestalten (vgl. Kapitel 2.2.2). Für Verhandlungsaufgaben wird daher regelmäßig der höchste Grad medialer Reichhaltigkeit, die traditionelle Face-to-Face-Kommunikation gefordert (z.B. McGrath & Hollingshead, 1994; Orengo, Ripoll, Gosálvez & Solanes, 1998; Wegge, 2000). Dessen ungeachtet sind Verhandlungsprozesse jedoch allgegenwärtig und lassen sich auch in virtuellen Teams oftmals nicht vermeiden (Nadler & Shestowsky, 2006). Bereits bei Problemlöse- und Entscheidungsfindungsaufgaben sind oftmals Verhandlungsprozesse notwendig (de Dreu, Beersma, Steinel & von Kleef, 2007; Weingart, Brett & Olekalns, 2005).

Da sich Verhandlungen im virtuellen Kontext als schwierig erweisen, gleichzeitig jedoch unvermeidbar sind, besteht das Ziel dieser Untersuchung, Voraussetzungen zu finden, unter denen sich Verhandlungen in virtuellen Teams positiv entwickeln. Diesbezüglich wird angenommen, dass die *motivationale Orientierung* der Teammitglieder eine Schlüsselrolle für Verhandlungen in virtuellen Teams spielt. Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen die Vermutung und lassen den Schluss zu, dass sich Verhandlungen in prosozial motivierten virtuellen Teams konstruktiv entwickeln, während sie in egoistisch motivierten virtuellen Teams

destruktiver verlaufen. In Folge dessen erzielen die prosozial gegenüber den egoistisch motivierten virtuellen Teams deutlich positivere Ergebnisse sowohl im aufgabenbezogenen Bereich (Verhandlungsergebnis) als auch im sozioemotionalen Bereich (Zufriedenheit).

Die vorliegende Arbeit schafft damit eine Grundlage für die Steuerung von Verhandlungen in virtuellen Teams. Sie untersucht, wie Verhandlungsprozesse und die damit verbundenen Verhandlungsergebnisse in virtuellen Teams positiv beeinflusst werden können. Sie folgt somit nicht den Fragestellungen, ob ein Medium für eine Aufgabe überhaupt geeignet ist und welche Unterschiede zwischen den einzelnen Medien zu beobachten sind, sondern der Frage, unter welchen Bedingungen eine bestimmte Aufgabe in einem gegebenen Medium effizient und effektiv gelöst werden kann. Im Mittelpunkt steht die konkrete Frage, welche Bedingungen notwendig sind, um eine gruppenbezogene Verhandlungsaufgabe, die die höchsten Anforderungen an die mediale Reichhaltigkeit zu stellen scheint, in einem gegebenen virtuellen Kontext mit geringer medialer Reichhaltigkeit zufriedenstellend lösen zu können. Diese Frage ist insbesondere unter der Annahme von Bedeutung, dass sich Verhandlungen in virtuellen Teams als schwierig erweisen, gleichzeitig jedoch unvermeidbar sind (vgl. Moore, Kurtzberg, Thompson & Morris, 1999).

Für Problemlöse- und Entscheidungsfindungsaufgaben existieren diverse Studien, die die Bedingungen der Effektivität virtueller Teams untersuchen. Mehrere Reviews bieten diesbezüglich einen guten Überblick (vgl. Axtell, Fleck & Turner, 2004; Hertel, Geister & Konradt, 2005; Martins, Gilson & Maynard, 2004; Powell, Piccoli & Ives, 2004). Für Verhandlungsaufgaben in virtuellen Teams fehlen bislang entsprechende Untersuchungen (Melchior & Nerdinger, 2007a, 2007b, 2007c). Diese sind jedoch aufgrund der Herausforderungen von Verhandlungen im virtuellen Kontext unerlässlich.

Im Rahmen dieser Arbeit wird angenommen und nachgewiesen, dass die *motivationale Orientierung* der Teammitglieder eine Schlüsselrolle für Verhandlungen in virtuellen Teams spielt. Die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung lassen den Schluss zu, dass sich Verhandlungsprozesse insbesondere in prosozial motivierten virtuellen Teams konstruktiv entwickeln. Die Befunde verdeutlichen jedoch auch, dass Verhandlungen in egoistisch motivierten virtuellen Teams schnell einen destruktiven Verlauf nehmen. Letztlich offenbaren die Ergebnisse, dass Verhandlungen in virtuellen Teams durchaus zu hochwertigen Ergebnissen führen können. Diesbezüglich zeigt sich, dass die generelle Forderung, für Verhandlungen die Face-to-Face-Kommunikation zu wählen (vgl. McGrath & Hollingshead, 1994), nicht notwendigerweise erfüllt werden muss. Die hier durchgeführte Untersuchung lässt vielmehr den Schluss zu, dass Verhandlungen auch bei geringer medialer Reichhaltigkeit zu hochwertigen

Ergebnisse führen können, insofern die motivationale Orientierung der Teammitglieder zielgerichtet beeinflusst wird.

Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass die Effekte relativ unabhängig von der individuellen Ausprägung der sozialen Wertorientierung sind. Weniger die Ausprägung der *sozialen Wertorientierung* als vielmehr die durch situative Hinweisreize ausgelöste *motivationale Orientierung* scheinen in virtuellen Teams für die Verhandlungsprozesse und die damit verbundenen Verhandlungsergebnisse entscheidend. Aufgrund der geringeren Reichhaltigkeit der Kommunikation, der Abnahme von Ausdrucksmöglichkeiten zur wechselseitigen Verständigungsabsicherung und dem Verlust sozialer Hinweisreize kann die *Unsicherheit im virtuellen Kontext* auf Seiten der Kommunikationspartner steigen.¹⁹⁴ Die *soziale Wertorientierung* als stabiles Persönlichkeitsmerkmal scheint vor allem dann eine bedeutende Rolle zu spielen, wenn in mehrdeutigen und unsicheren Situationen *keine* relevanten Verhaltenshinweise erkennbar sind (Barry & Friedman, 1998; de Kwaadsteniet, van Dijk, Wit & de Cremer, 2006; van Lange, 2000; van Lange, Agnew, Harinck & Steemers, 1997). Aufgrund der Beschränkungen computervermittelter Kommunikation dürfte ein Mangel eindeutiger Verhaltenshinweise (z.B. Anweisungen und Richtlinien) die Unsicherheit und Mehrdeutigkeit im virtuellen Kontext weiter verstärken (vgl. Tangirala & Alge, 2006). Im Vergleich zum traditionellen Face-to-Face-Kontext kann die soziale Wertorientierung mit steigender Virtualisierung folglich an Bedeutung gewinnen und verhaltensrelevanter werden (Cress, 2005). Die Untersuchung zeigt jedoch, dass, insofern Verhaltenshinweise im virtuellen Kontext erkennbar sind, die soziale Wertorientierung als Merkmal der Person insbesondere im virtuellen Kontext an Bedeutung verliert (vgl. Abbildung 23).

¹⁹⁴ vgl. Clark & Brennan, 1991; Daft & Lengel, 1986, 1984; Dubrovsky, Kiesler & Sethna, 1991; Kraut, Fussell, Brennan & Siegel, 2002; Sproull & Kiesler, 1991, 1986

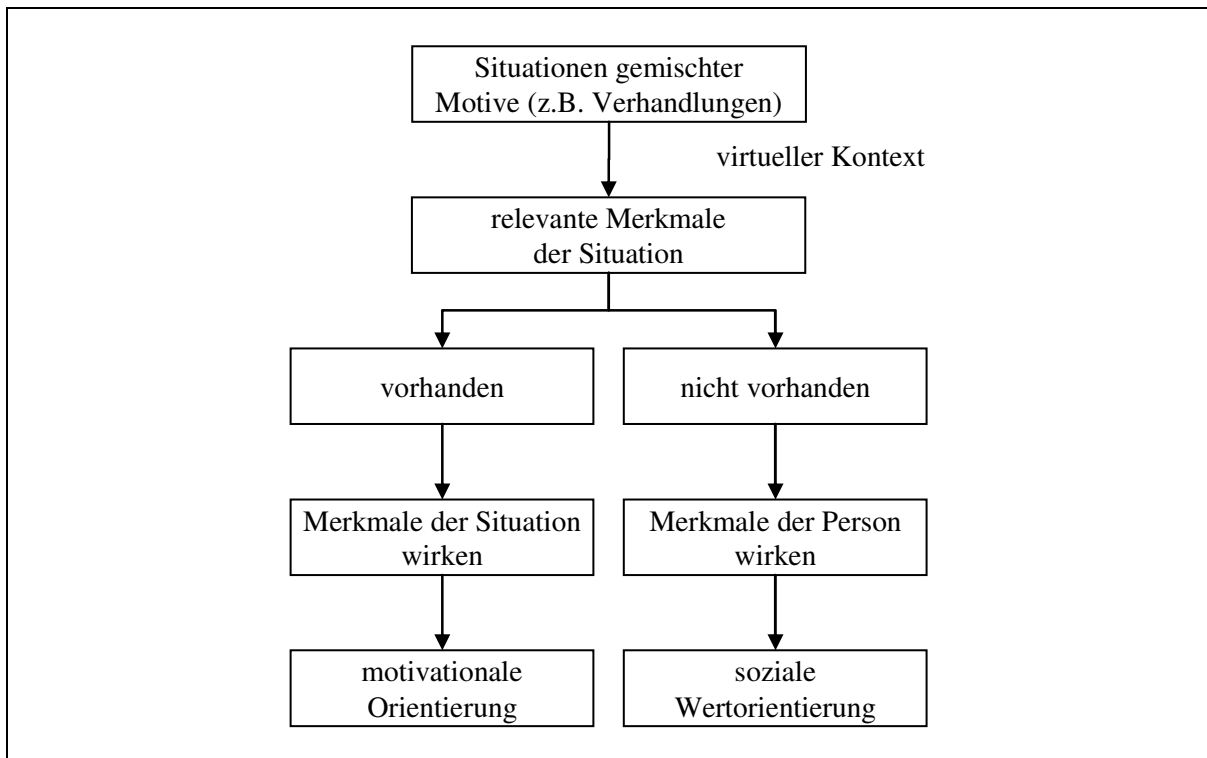


Abbildung 23: Einfluss relevanter Situationsmerkmale auf soziale Motive im virtuellen Kontext (eigene Darstellung)

In Kapitel 2.4.4 wurde gezeigt, dass sich soziale Motive mittels situativer Hinweisreize gezielt aktivieren lassen (Beersma & de Dreu, 2003, 1999; Deutsch, 1994, 1982). In diesem Fall wird von einer *motivationalen Orientierung* gesprochen, die aufgrund bestimmter Situationsmerkmale ausgelöst wird (Olekalns & Smith, 2003b). Die relativ starken Effekte der Manipulation der *motivationalen Orientierung* (vgl. Kapitel 3.2.6.1) deuten darauf hin, dass der virtuelle Kontext die gezielte Aktivierung sozialer Motive zu verstärken scheint. Eine Erklärung bietet die bereits in den Kapiteln 2.1.2 und 2.4.5 angesprochene *Theorie der sozialen Identität und Deindividuation* (Lea, Spears & Rogers, 2003; Spears & Lea, 1994; Spears, Lea & Lee, 1990; Reicher, Spears & Postmes, 1995). Diese postuliert, dass sich eine Person in einer gruppenspezifischen Situation – je nach aktivierter Identität – verstärkt als Individuum (aktivierte personelle Identität) oder als Gruppenmitglied (aktivierte soziale Identität) wahrnimmt. Unter Bedingungen der Deindividualisierung im virtuellen Kontext (z.B. Anonymität) kann die *soziale Identität* verstärkt und damit verhaltensrelevanter werden, wenn die soziale Identität zu Beginn einer Interaktion salient ist und die individuellen Besonderheiten der Gruppenmitglieder aufgrund des Mangels an sozialen Hinweisreizen nicht erkennbar sind und infolge dessen Gemeinsamkeiten wahr- bzw. angenommen werden. Zeichnen sich die Verhandlungspartner zu Beginn einer Verhandlung durch eine *prosoziale Orientierung* aus, sind also prosoziale Motive aktiviert, kann dies dazu führen, dass eine solche Orientierung positiver Abhängigkeit

unter Bedingungen der Deindividualisierung weiter verstärkt wird. Wenn zu Beginn der Interaktion jedoch die *personelle Identität* salient ist und aufgrund des Mangels an sozialen Hinweisreizen nur wenige Gemeinsamkeiten wahr- bzw. angenommen werden, kann dies dazu führen, dass die personelle Identität verstärkt und damit verhaltensrelevanter wird. Werden vor einer Verhandlung *egoistische Motive* aktiviert und ist somit eine egoistische Motivation salient, kann dies dazu führen, dass unter Bedingungen der Deindividualisierung eine solche Orientierung verstärkt wird. Demnach kann sich insbesondere im virtuellen Kontext die jeweils saliente motivationale Orientierung als besonders verhaltensrelevant erweisen.

Insgesamt bestätigen die Befunde der hier durchgeführten Untersuchung die Bedeutung der motivationalen Orientierung und damit der situativen Hinweisreize für Verhandlungen in virtuellen Teams. Da sich diese durch gemischte Motive auszeichnen (vgl. Kapitel 2.4.1), bei denen sowohl Anreize zur Kooperation als auch zum Wettbewerb bestehen, ist für den weiteren Interaktionsverlauf insbesondere die von den Beteiligten *wahrgenommene* Interdependenzstruktur entscheidend (Deutsch, 2003, 1990; Grzelak, 1990; Tjosvold, 1997). Die soziale Wertorientierung als stabiles Persönlichkeitsmerkmal gewinnt jedoch für die wahrgenommene Interdependenzstruktur nur dann eine Bedeutung, wenn in mehrdeutigen und unsicheren Situationen *keine* relevanten Verhaltenshinweise erkennbar sind (Barry & Friedman, 1998; de Kwaadsteniet, van Dijk, Wit & de Cremer, 2006; van Lange, 2000; van Lange, Agnew, Harinck & Steemers, 1997). Gerade die Besonderheiten der computervermittelten Kommunikation (vgl. Kapitel 2.1.2) bieten dagegen die Möglichkeit, die Wahrnehmung der Interdependenzstruktur durch situative Hinweisreize zielgerichtet zu *beeinflussen*. So fördert der Verlust von Kontextreizen die Deindividualisierung (vgl. Kapitel 2.1.2). Diese wiederum bietet die Möglichkeit, dass die soziale Identität verstärkt und damit verhaltensrelevanter werden kann. Diese wird verstärkt, wenn aufgrund des Mangels an sozialen Hinweisreizen die individuellen Besonderheiten der Gruppenmitglieder nicht erkennbar sind, die soziale Identität salient ist und infolge dessen Gemeinsamkeiten wahr- bzw. angenommen werden. Unter diesen Bedingungen wird die Gruppe illusorisch als homogener und kohärenter erlebt. Die Identifikation mit der Gruppe steigt, und die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Normen und Standards der Gruppe. Dies wiederum kann Verhaltensweisen fördern, die in Übereinstimmung mit der Gruppennorm stehen (Postmes, Spears & Lea, 1999, 1998; Spears, Lea & Postmes, 2001; Spears, Postmes, Lea & Wolbert, 2002). Diesbezüglich bieten die Besonderheiten der computervermittelten Kommunikation zusätzliche Möglichkeiten, durch gezielt eingesetzte situative Hinweisreize (z.B. Anweisungen oder Anreizsetzung) die soziale Identität zu stärken und somit die Wahrnehmung der Interdependenzstruktur zielgerichtet zu beeinflussen. Letztlich

bestätigen die Ergebnisse die Überlegung und generelle Schlussfolgerung von Deutsch (1973, S. 365), dass „the characteristic processes and effects elicited by a given type of social relationship (cooperative or competitive) tend also to elicit that type of social relationship“. Der von Deutsch (1973) postulierte *selbsterfüllende Charakter einer Interaktion* scheint dabei insbesondere für Verhandlungen in virtuellen Teams von wesentlicher Bedeutung.

Die vorhergehenden Überlegungen unterstreichen zudem die *praktische Relevanz* der Untersuchung, da mit der motivationalen Orientierung nicht nur ein bedeutender, sondern vor allem auch *gestaltbarer Einflussfaktor* im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Die Untersuchung liefert somit wichtige Hinweise für Personen, die Verhandlungen in virtuellen Teams führen, Verhandlungspartner in virtuellen Teams beauftragen oder Verhandlungen in virtuellen Teams beratend beistehen. Insbesondere den Führungskräften der Mitglieder virtueller Teams dürfte die Verantwortung obliegen, Voraussetzungen für konstruktive Verhandlungen in virtuellen Teams zu schaffen. Entsprechend sollten sie die Mitglieder dazu motivieren, nicht allein die eigenen Interessen zu verfolgen, sondern darüber hinaus die Interessen der anderen Teammitglieder und des gesamten Teams zu berücksichtigen. Zudem sollten die Führungskräfte den Teamgedanken stärken, die Bedeutung der Zusammenarbeit im Team betonen und die Teammitglieder dazu motivieren, hochwertige Ergebnisse für das gesamte Team zu erzielen. Ein solches Führungsverhalten darf jedoch nicht durch eine finanzielle Anreizgestaltung untergraben werden, die die Ergebnisse des Einzelnen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, sondern sollte durch teambezogene Anreize unterstützt werden. Die Ergebnisse einer dieser Untersuchung vorausgehenden explorativen Vorstudie mit einer Kombination aus Anweisungen und finanziellen Anreizen unterstützen diese Überlegung (vgl. Melchior & Nerdinger, 2006a, 2006b, 2006c).

Um eine prosoziale Orientierung bei den Teammitgliedern auszulösen, sollten die Führungskräfte darüber hinaus betonen, dass Verhandlungen nicht notwendigerweise als Nullsummenspiel zu betrachten sind, in dem die Gewinne des einen die Verluste des anderen darstellen, sondern oftmals integrative Ergebnisse zu erzielen sind, in denen alle Verhandlungspartner eine hochwertige Lösung erreichen. Insbesondere die „klassische“ Sichtweise von Verhandlungen als Nullsummenspiel (*fixed-pie assumption*) mit gegensätzlich angenommen Interessen (*incompatibility assumption*) gilt es, in den Köpfen der Teammitglieder zumindest ansatzweise zu widerlegen, um hochwertige Ergebnisse zu erzielen. Die Interaktionsprotokolle bestätigen, dass Teams nur dann integrative Lösungen erzielen, wenn diese Annahmen im Rahmen der Interaktion widerlegt wurden. Letztlich dürfte es die Aufgabe der Führungskraft sein, die Teammitglieder dahingehend zu unterstützen, solche Annahmen bereits zu Beginn der

Verhandlung zu hinterfragen und aufzubrechen. Dabei beinhalten die meisten Situationen mehr integratives Potential als gemeinhin angenommen (Siebe, 1996). Letztlich gilt es, dieses Potential zu erkennen. Hier bieten sich neben dem reinen Briefing entsprechende Verhandlungstrainings an, in denen die Teammitglieder erleben, dass ein Berücksichtigen der Interessen aller Teammitglieder oftmals bessere Ergebnisse hervorbringt als das ausschließliche Verfolgen eigener Interessen.

Das Streben nach integrativen Lösungen setzt ein gewisses Vertrauen in die anderen Teammitglieder voraus (vgl. Beersma & de Dreu, 1999; de Dreu, Giebels & van de Vliert, 1998; Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2003). Die Bedeutung der motivationalen Orientierung für die Entwicklung von Vertrauen wurde schon in Kapitel 2.5.4.3 hervorgehoben und im Rahmen dieser Untersuchung nachgewiesen. Um das gegenseitige Vertrauen zu stärken, sind darüber hinaus Teamentwicklungs- und Kommunikationstrainings zu empfehlen (vgl. z.B. Beranek, 2005, 2000; Blackburn, Furst & Rosen, 2003).

Die Ergebnisse der hier durchgeführten Untersuchung zeigen, dass durch zielgerichtete Manipulation in Richtung einer prosozialen Orientierung sowohl das gesamte Team als auch die einzelnen Mitglieder bessere Verhandlungsergebnisse erzielen als bei der Berücksichtigung ausschließlich eigener Interessen. Da zudem das Vertrauen, die Kohäsion und die Zufriedenheit in diesen Teams höher ausfallen, dürfte auch die Bereitschaft zur *Umsetzung der Verhandlungsergebnisse* als auch zur *künftigen Zusammenarbeit* höher ausgeprägt sein.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde die motivationale Orientierung über Anweisungen manipuliert. Praktisch relevant ist dies im Bereich der Führung als „bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen“ (Nerdinger, 2000, S. 7), da die Befunde zeigen, dass über entsprechende Anweisungen die Möglichkeiten einer zielbezogenen Einflussnahme bestehen. Die Forschung zeigt jedoch, dass eine motivationale Orientierung nicht allein durch Anweisungen ausgelöst werden kann. Beispielhaft wurde im Rahmen dieses Kapitels bereits die finanzielle *Anreizgestaltung* angesprochen (vgl. Melchior & Nerdinger, 2006a, 2006b, 2006c). Teambezogene Anreize aktivieren eher prosoziale Motive, während individuelle Anreize eine egoistische oder kompetitive Motivation unterstützen (z.B. Beersma & de Dreu, 2002, 1999). Daneben spielt die *Antizipation künftiger Interaktionen* (z.B. Ben-Yoav & Pruitt, 1984a, 1984b; Mannix, 1994), die *Antizipation künftiger Konsequenzen* (z.B. Joireman, Lasane, Bennett, Richards & Solaimani, 2001; Kortenkamp & Moore, 2006) als auch das bisher beobachtete und daraus prognostizierte, also zukünftig *erwartete Verhalten* der anderen Parteien (z.B. Komorita, Hilty & Parks, 1991; Lindskold & Han, 1988) eine bedeutende Rolle für die Ausprägung der motivationalen Orientierung. Daran anknüpfend zeigt eine Vielzahl von Untersu-

chungen, dass die gemeinsame *Gruppenzugehörigkeit* bzw. die Stärke der erlebten Zugehörigkeit zu einer Gruppe (*Gruppenidentifikation*) positiv auf die prosoziale Motivation der Beteiligten wirkt (z.B. de Cremer & van Dijk, 2002; de Cremer & van Vugt, 1999, 1998; Kramer & Brewer, 1986, 1984). Zudem weisen viele Studien nach, dass die Qualität der *sozialen Beziehung* zwischen den Beteiligten einen Einfluss auf ihre motivationale Orientierung nehmen kann (z.B. Fry, Firestone & Williams, 1983; Thompson & DeHarpport, 1998; Valley, Neale & Mannix, 1995). Den Flexibilitätsvorteilen bei der Zusammenstellung virtueller Teams (vgl. Bell & Kozlowski, 2002; Furst, Reeves, Rosen & Blackburn, 2004; Maznevski, Davison & Barmeyer, 2005) stehen damit motivationale Herausforderungen gegenüber. Insbesondere die Möglichkeit, die Teams je nach benötigten fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie erforderlichem Wissen projektbezogen zusammenstellen (Bell & Kozlowski, 2002; Furst, Reeves, Rosen & Blackburn, 2004; Konradt & Hertel, 2002; Potter, Balthazard & Cooke, 2000) und nach Projektabschluss wieder aufzulösen, steht im Widerspruch zur Entwicklung einer prosozialen Motivation basierend auf der Antizipation künftiger Interaktionen und Konsequenzen, der Gruppenzugehörigkeit und -identifikation sowie der Qualität sozialer Beziehungen.

Weitere Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass das Hervorrufen von *Emotionen* als auch die Manipulation der *Stimmung* die motivationale Orientierung auslösen oder verstärken kann (z.B. Baron, 1990b; Desivilya & Yagil, 2004; Forgas, 1998; Forgas & Cromer, 2004). Diesbezüglich dürften das Gruppen-, Betriebs- und Organisationsklima und demnach auch die Organisationskultur von wesentlicher Bedeutung sein (zur Abgrenzung von Klima und Kultur vgl. z.B. Gontard, 2002; Horsmann, 2005). Entsprechend sind beispielsweise in einer auf Individualismus ausgerichteten Organisationskultur deutlich mehr Konflikte zu erwarten als in einer verstärkt auf Kollektivismus ausgerichteten Kultur (vgl. Chatman, Polzer, Barsade & Neale, 1998). Neben den anzunehmenden direkten (Framing-)Wirkungen der Kultur auf die motivationale Orientierung (vgl. Kapitel 2.4.4) dürften in einer auf Kollektivismus ausgerichteten Organisationskultur darüber hinaus aufgrund der geringeren Anzahl an Konflikten mehr positive Emotionen sowie eine freundlichere Stimmung und daraus resultierend auch eine verstärkt prosoziale Orientierung zu beobachten sein.

Die soeben genannten Punkte bieten Möglichkeiten, die prosoziale Motivation in virtuellen Teams, bei der nicht das einzelne Teammitglied, sondern das gesamte Team im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht, zu stärken. Die Untersuchung zeigt, dass bei Verhandlungen in virtuellen Teams hierdurch sowohl aufgabenbezogene als auch sozioemotionale Outputgrößen positiv beeinflusst werden können. Diesbezüglich profitieren sowohl die Teammitglieder, die in den Teams arbeiten, die einzelnen Teams als Einheiten innerhalb der Organisation als auch

die gesamte Organisation, in der die Teams wirken. Die damit verbundenen positiven Effekte können wiederum auf die einzelnen Teammitglieder zurückwirken und die Leistungsmotivation sowie die Arbeitszufriedenheit erhöhen und psychopathologische Auswirkungen der Arbeit verringern. Anknüpfend an diese Überlegung sollte die künftige Forschung die *Langzeitwirkungen* der motivationalen Orientierung und der damit verbundenen Verhandlungsprozesse in Teams untersuchen.

Die Untersuchung zeigt weiterhin, dass für ein umfangreiches Verständnis von Verhandlungen in virtuellen Teams insbesondere der *Verhandlungsprozess* eine bedeutende Rolle spielt und nicht nur die Voraussetzungen und die aus dem Verhandlungsprozess resultierenden Ergebnisgrößen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen sollten. So weist die hier durchgeführte Untersuchung auf die Bedeutung integrativer Verhaltensweisen für die Qualität des Verhandlungsergebnisses hin. Die Untersuchung zeigt, dass durch die gezielte Manipulation der motivationalen Orientierung entsprechende Verhaltensweisen aktiviert werden können. Um den Einsatz integrativer Verhandlungsstrategien und damit verbundenerer Verhaltensweisen zu unterstützen, bieten sich entsprechende Verhandlungstrainings an, in denen die Teammitglieder die Vorteile solcher Strategien spielend erleben und die damit verbundenen Verhaltensweisen kennen lernen, einstudieren und verfeinern können. Neben dem reinen Wissen der Möglichkeit integrativer Lösungen bedarf es letztlich der Kenntnis von Wegen, das integrative Potential zu realisieren (Siebe, 1996).

Rückblickend auf die Auswertung der Interaktionsprotokolle soll kurz auf die Rolle der *Reziprozität* im Rahmen des Interaktionsprozesses eingegangen werden. Die uneingeschränkte Konzentration auf das eigene Interesse dürfte dazu führen, dass egoistisch motivierte Verhandlungspartner gar nicht erst versuchen, die Interessen der anderen Partei(en) zu verstehen und somit keine integrativen Strategien anstreben. Sie verfolgen mit ihrem Verhalten ausschließlich das Ziel, ihre eigenen Interessen durchzusetzen. In egoistischen Teams besteht dabei oftmals die Gefahr, dass eine destruktive Spirale auslöst wird, wenn die lediglich auf das eigene Wohl bedachten Verhaltensweisen durch die Verhandlungspartner reziprok beantwortet werden (Brett, Shapiro & Lytle, 1998). Entsprechende Verhaltensmuster lassen sich insbesondere in den Interaktionsprotokollen egoistischer Teams finden. Entsprechend werden egoistisch motivierte Verhandlungspartner nur dann kooperieren und gemeinsam ein hochwertiges Ergebnis erzielen, wenn die negative Spirale der Reziprozität von Beginn an unterbleibt oder durchbrochen wird (vgl. Brett, Shapiro & Lytle, 1998; Olekalns & Smith, 2003a, 2000; Paese & Gilin, 2000), während prosozial motivierte Verhandlungspartner vor allem dann integrative Verhaltensweisen wählen, wenn die positive Spirale der Reziprozität über die

Verhandlung aufrechterhalten wird (vgl. Olekalns & Smith, 2003a, 2000). Hierfür gilt es beispielsweise von Seiten der Führungskraft, die Teammitglieder zu sensibilisieren und entsprechende Verhaltensempfehlungen (z.B. in Form von Richtlinien für Verhandlungen in virtuellen Teams) anzubieten.

Ein daran anknüpfender Punkt ist der Umgang mit *Missverständnissen* bei Verhandlungen in virtuellen Teams. Aufgrund der teils eingeschränkten Interaktionsmöglichkeiten (z.B. Verlust situativer und nonverbaler Hinweisreize sowie verzögertes Feedback) und der damit einhergehenden größeren Interpretationsfreiheit bei der computervermittelten Kommunikation besteht insbesondere in virtuellen Teams die Gefahr von Missverständnissen, Fehlinterpretationen und Attributionsverzerrungen.¹⁹⁵ Letztlich gilt es auch hier, die Teammitglieder für die Besonderheiten der computervermittelten Kommunikation (z.B. für den Verlust von Kontextreizen) zu sensibilisieren. Ein auf die Besonderheiten der computervermittelten Kommunikation ausgerichtetes Kommunikationstraining bietet sich als Lösung an, in dem sowohl die Möglichkeiten als auch Herausforderungen der computervermittelten Kommunikation thematisiert werden (vgl. Cornelius & Boos, 2003; Hertel, Orlikowski, Jokisch, Haardt & Schöckel, 2004; Rosen, Furst & Blackburn, 2006; Warkentin & Beranek, 1999). Ein solches Vorbereitungstraining dürfte in vielen Fällen günstiger sein als die Kosten, die mit den Folgen von Missverständnissen oder den oftmals daraus resultierenden Beziehungskonflikten innerhalb des Teams oder der Organisation einhergehen (vgl. Kapitel 2.5.2). Die computervermittelte Kommunikation bietet darüber hinaus die Möglichkeit des Einsatzes von Tools und Unterstützungssystemen für Verhandlungen in virtuellen Teams.

4.3 Methodische Einschränkungen der Untersuchung

Wie jede empirische Untersuchung unterliegt auch die hier durchgeführte Studie mehreren Einschränkungen. Im Rahmen dieser Studie lag der Schwerpunkt auf den motivationalen Faktoren. Im Mittelpunkt stand diesbezüglich die motivationale Orientierung und somit die soziale Motivation. Über diese hinaus dürfte die *erkenntnisgerichtete Motivation* als Bedürfnis nach einem reichhaltigen und akkuraten Verständnis der Welt eine bedeutende Rolle im Verhandlungsprozess spielen. Während die soziale Motivation vor allem den Informationsaustausch beeinflusst, ist davon auszugehen, dass die erkenntnisgerichtete Motivation stärker auf die Informationsverarbeitung wirkt (de Dreu, Koole & Steinel, 2000). Daran anknüpfend scheinen insbesondere *kognitive Prozesse* in Verhandlungen von wesentlicher Bedeutung für

¹⁹⁵ vgl. Cramton, 2002a, 2002b, 2001; Maruping & Agarwal, 2004; Mortensen & Hinds, 2001; Panteli & Fineman, 2005; Thompson & Nadler, 2002; Walther, 2002; Walther, Boos & Jonas, 2002

den Verhandlungsprozess und das damit verbundene Verhandlungsergebnis zu sein (vgl. Bazerman & Chugh, 2006; Neale & Fragale, 2006; Neale & Bazerman, 2003; Thompson, Neale & Sinaceur, 2004). Es ist jedoch fraglich, inwieweit sich die kognitiven Prozesse der Teammitglieder bei Verhandlungen im traditionellen und virtuellen Kontext grundlegend voneinander unterscheiden.

Da die motivationale Orientierung als Teamvariable manipuliert wurde, wiesen die Mitglieder innerhalb der Teams eine zumindest ähnliche motivationale Orientierung auf. Die Prüfung der Angemessenheit der teambezogenen Aggregation der Daten bestätigt eine hohe Übereinstimmung zwischen den Gruppenmitgliedern hinsichtlich der motivationalen Orientierung (vgl. Kapitel 3.2.3). Bei realen Verhandlungen in virtuellen Teams ist jedoch davon auszugehen, dass sich die motivationale Orientierung zwischen den Teammitgliedern (deutlich) unterscheiden kann. Diesbezüglich ist anzunehmen, dass die einzelnen Teammitglieder (auch unterstützt durch die räumliche Trennung) unterschiedliche situative Hinweisreize erleben und in Folge dessen homogen prosozial oder homogen egoistisch motivierte Teams eher die Ausnahme darstellen. Im Rahmen dieser Untersuchung liegt der Schwerpunkt jedoch auf den *idealtypischen* Auswirkungen der Manipulation über die Pole „alle Teammitglieder egoistisch motiviert“ gegenüber „alle Teammitglieder prosozial motiviert“. Weitere Untersuchungen sind notwendig, um die Auswirkungen *heterogener motivationaler Orientierungen* in virtuellen Teams zu untersuchen. Hierbei sind Verhaltensweisen zu erwarten, die sich zwischen den Reaktionen der idealtypischen Teams ansiedeln. Allerdings zeigt die Face-to-Face-Forschung, dass die Mitglieder gemischter Teams zu einer egoistischen Motivation und den damit verbundenen Verhaltensweisen konvergieren – so übernehmen prosozial motivierte Mitglieder verstärkt eine egoistische Motivation, während egoistisch motivierte Mitglieder nur in geringerem Maße bereit sind, eine prosoziale Motivation zu übernehmen (vgl. Kapitel 2.5.1 und 4.4.1).

Um den Einfluss der motivationalen Orientierung zu untersuchen, wurde im Rahmen dieser Untersuchung auf Anweisungen zurückgegriffen. Im Kapitel 2.4.4 wurde gezeigt, dass – ob schon andere Möglichkeiten existieren – regelmäßig Anweisungen gewählt werden, um eine bestimmte motivationale Orientierung auszulösen.¹⁹⁶ Um die Generalisierbarkeit der Aussagen bezüglich der Wirkungen der motivationalen Orientierung zu gewährleisten, ist es empfehlenswert, die motivationale Orientierung auf unterschiedliche Weise in virtuellen Teams

¹⁹⁶ vgl. Beersma & de Dreu, 2002, 1999; Giebels, de Dreu & van de Vliert, 2003, 2000, 1998; Griesinger & Livingston, 1973; Lewis & Fry, 1977; O'Connor, 1997; Olekalns, 1994; Pruitt & Lewis, 1975; Sally, 1995; Schei & Rognes, 2005, 2003a, 2003b; Sheffield, 1995; Weingart, Bennett & Brett, 1993

zu manipulieren. Die *Manipulation der motivationalen Orientierung* über unterschiedliche Wege erlaubt Aussagen darüber, ob die Art und Weise der Manipulation die Ergebnisse beeinflusst. Für den Face-to-Face-Kontext kommt die Metaanalyse von de Dreu, Weingart und Kwon (2000) zu dem Schluss, dass sich die unterschiedlichen Möglichkeiten der Manipulation sozialer Motive hinsichtlich ihrer Wirkungen entsprechen und dahingehend als funktional gleichwertig zu betrachten sind. Fraglich bleibt, inwieweit für virtuelle Teams tatsächlich andere Ergebnisse zu erwarten sind. Darüber hinaus ist insbesondere die Manipulation der motivationalen Orientierung über explizite Anweisungen von praktischer Relevanz, da deren Auswirkungen das Ableiten valider Empfehlungen für Führungskräfte unterstützt (vgl. Kapitel 4.2).

Eine weitere Einschränkung der Untersuchung betrifft die Tatsache, dass die *Messung der sozialen Wertorientierung* als Kontrollvariable unmittelbar vor der eigentlichen Verhandlung erfolgte. Dabei erscheint es möglich, dass die Messung über die zerlegten Auszahlungsspiele die Aufmerksamkeit der Teilnehmer auf die Ausprägung ihrer sozialen Wertorientierung gelenkt hat oder Motive aktivierte, sich konsistent im Sinne der eigenen sozialen Wertorientierung bzw. der gewählten Alternativen zu verhalten. Wenngleich diese artifiziellen Effekte letztlich nicht auszuschließen sind, spricht insbesondere die relativ starke Wirkung der motivationalen Orientierung gegen die dargestellten Wirkungen. Darüber hinaus dürften mögliche Verhaltensunterschiede zwischen Personen mit egoistischer und prosozialer Wertorientierung insbesondere zu Beginn der Verhandlung zu beobachten sein, da die Teammitglieder zu Beginn der Verhandlung noch relativ unbeeinflusst von dem Verhalten der anderen Teammitglieder agieren. Ein solches Verhaltensmuster wurde bei der Auswertung der Interaktionsprotokolle jedoch nicht beobachtet. Obgleich in der Forschungspraxis die Messung der sozialen Wertorientierung vor der zu erfüllenden Aufgabe und demnach im Rahmen der eigentlichen Untersuchung üblich ist (z.B. Smeesters, Warlop, van Avermaet, Corneille & Yzerbyt, 2003; van Lange, 1999), erscheint es sinnvoll, die Studie mit einer Messung der sozialen Wertorientierung deutlich vor der eigentlichen Untersuchung zu replizieren.

Im Gegensatz zur sozialen Wertorientierung wurden einzelne *Prozessvariablen* wie die Einschätzung des Vertrauens und der Kohäsion nach der Verhandlung erhoben. Diesbezüglich besteht die Möglichkeit, dass die Versuchspersonen die Prozesse während der Verhandlung verzerrt rekonstruieren (vgl. Schwarz, 1999). Pearson, Ross und Dawes (1991) zeigen jedoch, dass Versuchspersonen vergangene Ereignisse relativ genau erinnern können. Aufgrund der nachträglichen Einschätzung des Vertrauens und der Kohäsion sind die im Untersuchungsmodell angenommenen Kausalschlüsse von Vertrauen auf Kohäsion (Hypothese 3.3) sowie von

Vertrauen und Kohäsion auf die Zufriedenheit (Hypothese 3.4) dennoch nur bedingt nachweisbar. Wenngleich die empirischen Daten für die postulierten Zusammenhänge sprechen, ist beispielsweise nicht auszuschließen, dass die Zufriedenheit im Sinne umgekehrter Kausalrichtung zu höherem Vertrauen und Zusammenhalt im Team führt. Obgleich einzelne Untersuchungen die Vermutung der angenommenen Kausalrichtung unterstützen (z.B. Boss, 1978; Zand, 1972), sind entweder Experimente mit entsprechender Manipulation von Vertrauen und Kohäsion oder Längsschnittuntersuchungen mit mehreren Messzeitpunkten bzw. fortlaufenden Prozessdaten zu empfehlen, um die postulierten Kausalzusammenhänge in Hypothese 3.3 und 3.4 für Verhandlungen in virtuellen Teams zu validieren.

Zu betonen bleibt, dass zur Überprüfung der einzelnen Hypothesen möglichst unterschiedliche Instrumente verwendet wurden, um einen „*Common-Method Bias*“ innerhalb der einzelnen Hypothesen zu vermeiden (vgl. Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Podsakoff & Organ, 1986). Diesbezüglich sollten die unabhängigen, mediierenden und abhängigen Variablen innerhalb einer Hypothese möglichst unterschiedlichen Varianzquellen entspringen. Während die Manipulation der motivationalen Orientierung über die gezielte Gestaltung der Situation erfolgte (vgl. Kapitel 3.1.5), wurden Fragebögen eingesetzt, um wahrgenommene Prozess- und Outputgrößen zu erheben. Beispielsweise wurden die wahrgenommenen Konflikte, das Vertrauen sowie die soziale Kohäsion als Prozessgrößen und die wahrgenommene mediale Reichhaltigkeit sowie die Zufriedenheit als Outputgrößen per Fragebogen erhoben (vgl. Kapitel 3.1.6.3). Neben den introspektiv erhobenen Prozess- und Outputgrößen wurde der Interaktionsprozess anonymisiert aufgezeichnet und hinsichtlich der Prozessgröße „Konfliktmanagement“ ausgewertet. Die Leistung wiederum wurde nicht subjektiv per Selbst- oder Fremdeinschätzung, sondern über ein objektives Leistungsmaß erhoben (vgl. Kapitel 3.1.6.3). Wenngleich der Anspruch bestand, innerhalb der einzelnen Hypothesen unterschiedliche Instrumente zu verwenden, ließ dieser sich zwar überwiegend, jedoch nicht immer realisieren (z.B. Hypothese 3.3 und 3.4).

Um die mit der motivationalen Orientierung verbundenen Kausalhypothesen überprüfen zu können und hierbei die *interne Validität* zu gewährleisten, wurde ein Experimentaldesign gewählt. Mit dem Ziel, Hypothesen in der Verhandlungsforschung zu testen, werden Verhandlungen oftmals in experimenteller Umgebung simuliert (Carnevale & de Dreu, 2005; de Dreu & Carnevale, 2005; Schei & Rognes, 2005). Über solche Verhandlungsexperimente lassen sich Kausalzusammenhänge relativ valide überprüfen (Carnevale & de Dreu, 2005; Druckman, 2005; Pruitt, 2005; vgl. auch Aronson, Wilson & Brewer, 1998). Durch die Verwendung standardisierter Punktverteilungen bieten Verhandlungsexperimente die Möglichkeit, die Er-

gebnisse unterschiedlicher Verhandlungsgruppen oder einzelner Gruppenmitglieder miteinander zu vergleichen (Schei & Rognes, 2005). Auch das vielen Verhandlungen zu Grunde liegende soziale Dilemma (vgl. Kapitel 2.4.1) lässt sich relativ strukturiert nachbilden (Carnevale & de Dreu, 2005; Schei & Rognes, 2005). Im Gegensatz zu vielen Feldstudien bieten Verhandlungsexperimente im Labor darüber hinaus die Möglichkeit, den Verhandlungsprozess detailliert und umfassend zu beobachten (Druckman, 2005).

Um die theoretisch abgeleiteten Hypothesen zu überprüfen, wurde im Rahmen dieser Untersuchung eine durch die Versuchspersonen *tatsächlich durchzuführende Verhandlung* gewählt. Im Gegensatz dazu wird teilweise ein vereinfachtes hypothetisches Verhandlungsdesign ohne weitere Interaktionen mit anderen Personen eingesetzt. Die Verhandlungspartner werden dabei nur stereotyp beschrieben und sind nicht anwesend, sondern von den Versuchspersonen hypothetisch vorzustellen (vgl. z.B. de Dreu & Boles, 1998; van Kleef & de Dreu, 2002). Die vorliegende Untersuchung zeigt demnach, wie Personen in virtuellen Teams tatsächlich verhandeln und nicht, wie sich Personen in einer vorgegebenen hypothetischen Verhandlungssituation verhalten *würden*. Darüber hinaus wurde auf den Einsatz vereinfachter Entscheidungssituationen verzichtet, in der die Versuchspersonen lediglich individuelle Entscheidungen über vorgegebene Alternativen treffen. Insbesondere im Bereich der sozialen Dilemmaforschung – zu der auch die Verhandlungsforschung zählt (vgl. Kapitel 2.4.1) – werden solche Designs vergleichsweise oft eingesetzt (z.B. van Lange, van Vugt, Meertens & Ruiters, 1998; van Vugt, van Lange & Meertens, 1996). Im Gegensatz zu diesen Untersuchungen kann die hier durchgeführte Untersuchung folglich zeigen, wie die motivationale Orientierung auf die tatsächlichen Verhandlungsprozesse in virtuellen Teams wirkt. Auch die vergleichsweise umfangreiche Verhandlungsaufgabe dürfte die Komplexität von Verhandlungen im täglichen organisationalen Kontext widerspiegeln.

Wie bei allen Laborstudien geht die hohe interne Validität jedoch mit Unsicherheiten bezüglich der *externen Validität* einher. Entsprechend ist auch im Rahmen dieser Untersuchung ein Mangel an externer Validität nicht auszuschließen (vgl. Dipboye, 1990). Keine Methode, die ihren Einsatz in der empirischen Konflikt- und Verhandlungsforschung findet, ist perfekt und kann *alle* Forderungen interner und externer Validität gleichzeitig erfüllen (vgl. de Dreu & Carnevale, 2005). Ohne weitere Untersuchungen ist die Verallgemeinerung der Ergebnisse auf andere Populationen (z.B. in virtuellen Teams arbeitende Informatiker) und Situationen (z.B. in Unternehmen eingebundene weltweit agierende virtuelle Teams) nur bedingt möglich (Dipboye, 1990). Wenngleich die beobachteten Effektstärken in Laborstudien von denen in der Feldforschung abweichen können, finden sich jedoch kaum unwiderlegbare Argumente,

die *grundsätzlich* gegen eine Verallgemeinerung der auftretenden Effekte sprechen (Dipboye, 1990). Generell bezweifeln Carnevale und de Dreu (2005), Harris (1990) als auch Rhoades, Arnold und Jay (2001), dass Laboruntersuchungen in der Konfliktmanagement- und Verhandlungsforschung grundsätzlich zu anderen Ergebnissen als Feldstudien führen (kritisch vgl. Gordon, Schmitt & Schneider, 1984). Letztlich kann jedoch nur eine (an den organisationalen Kontext anzupassende) Replikation der Untersuchung im Feld die externe Validität der Ergebnisse stützen. Allerdings sind auch die Ergebnisse einer solchen Untersuchung nur beschränkt generalisierbar, da sich die natürlichen Bedingungen im Feld voneinander unterscheiden (Carevale & de Dreu, 2005; Mook, 1983). Resümierend lag der Schwerpunkt dieser Untersuchung auf der Überprüfung theoretisch abgeleiteter Hypothesen unter spezifischen Laborbedingungen, um die Wirkung störender Einflussgrößen zu mindern und folglich Alternativerklärungen für die gefundenen Effekte ausschließen zu können (vgl. Martin, 2000; Moser, 2004; Pruitt, 2005; Schei & Rognes, 2005).

Der Generalisierbarkeit von Untersuchungsergebnissen aus Verhandlungen in experimenteller Umgebung steht nicht nur die künstlich geschaffene Situation sondern oftmals auch die eingeschränkte *Repräsentativität der gewählten Stichprobe* entgegen (vgl. Gordon, Schmitt & Schneider, 1984; Harris, 1990). So werden für psychologische Untersuchungen oftmals Studenten der Psychologie gewählt (vgl. de Dreu & Carnevale, 2005; Goodwin, 1998; King, 1970; Martin, 2000; Schultz, 1969). Im Rahmen dieser Untersuchung lag der Schwerpunkt auf Studenten der Wirtschaftswissenschaften. Relevanz dürfte die Stichprobe besitzen, da – verglichen mit anderen Populationen – insbesondere Studenten der Wirtschaftswissenschaften in ihrem künftigen Berufsleben vermehrt Verhandlungen führen und in virtuellen Teams arbeiten dürften. Wenngleich sich Studenten der Wirtschaftswissenschaften von der Population der Mitglieder virtueller Arbeitsgruppen im Unternehmenskontext zumindest graduell unterscheiden, ist fraglich, inwieweit sich die motivationalen und kognitiven Prozesse sowie die damit verbundenen Interaktionsprozesse zwischen den Populationen fundamental unterscheiden (vgl. Polzer, Mannix & Neale, 1998; Schei & Rognes, 2005). Insofern Unterschiede im Verhandlungsverhalten auftreten, dürften diese insbesondere im Vergleich zu *professionellen* Verhandlungsführern (z.B. Verkäufer) zu beobachten sein. Andererseits schlussfolgern Neale und Northcraft (1990), dass sich die gezeigten Verhandlungsverhaltensweisen und die kognitiven Verzerrungen professioneller Verhandlungsführer und ungeschulter Studenten nicht grundlegend voneinander unterscheiden mit der Ausnahme, dass professionelle Verhandlungspartner *schneller* integrative Lösungen erzielen (vgl. Northcraft & Neale, 1987; Neale & Northcraft, 1986). Diese Untersuchung legt jedoch den Schwerpunkt nicht auf das Verhalten

professioneller Verhandlungspartner virtueller Verhandlungsteams, sondern auf allgegenwärtige Verhandlungsprozesse, die sich auch zwischen Mitgliedern virtueller Teams nicht vermeiden lassen. So sind bereits bei Problemlöse- und Entscheidungsfindungsaufgaben regelmäßig Verhandlungsprozesse notwendig (de Dreu, Beersma, Steinel & von Kleef, 2007; Weingart, Brett & Olekalns, 2005). Um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse für professionelle Verhandlungspartner zu überprüfen, empfiehlt sich eine Replikation der Untersuchung mit der entsprechenden Stichprobe.

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Untersuchung beschränkt sich darüber hinaus auf virtuelle Teams bestehend aus drei Personen. Entsprechend sind die Schlussfolgerungen für vergleichsweise kleine virtuelle Teams gültig. Mit steigender *Zahl der Teammitglieder* und folglich zunehmender Komplexität dürften sich die negativen Auswirkungen von räumlicher Trennung, asynchroner Kommunikation und reduzierter Bandbreite verstärken (vgl. Swaab, Medvec & Diermeier, 2006; Kapitel 2.2.2).

Hinausgehend über einen generellen Aufruf zur Überprüfung der abgeleiteten Hypothesen insbesondere im Feld, werden im Folgenden – auf den Einschränkungen der Untersuchung aufbauend – *konkrete* Ansätze für die weitere Forschung abgeleitet.

4.4 Ansätze für die weitere Forschung

Da die Manipulation der motivationalen Orientierung im Rahmen der hier durchgeführten Untersuchung auf Teamebene erfolgte, wiesen die Mitglieder innerhalb der Teams eine zumindest ähnliche motivationale Orientierung auf. In realen Verhandlungen kann sich die motivationale Orientierung zwischen den Teammitgliedern hingegen (deutlich) unterscheiden. Während bislang die *idealtypischen* Auswirkungen der Manipulation über die Pole „alle Teammitglieder egoistisch motiviert“ gegenüber „alle Teammitglieder prosozial motiviert“ im Zentrum der Aufmerksamkeit standen, erscheinen weitere Studien notwendig, um die Auswirkungen einer *heterogenen Manipulation* in virtuellen Teams zu untersuchen. Im Mittelpunkt sollte dabei die Frage stehen, welche Verhandlungsstrategien und damit verbundene Verhaltensweisen gewählt werden, wenn zwischen den Verhandlungspartnern keine Homogenität bezüglich der sozialen Motive besteht. Dieser Forschungsfrage widmet sich das nachfolgende Kapitel 4.4.1.

Darüber hinaus dürfte der Einfluss der vorherrschenden *Kultur* (insbesondere Individualismus gegenüber Kollektivismus) die Ausprägung der motivationalen Orientierung (bzw. der sozialen Wertorientierung) und damit die Art und Weise des Umgangs mit einem Konflikt beeinflussen. Insbesondere dieser Aspekt spielt eine bedeutende Rolle, insofern die globale Zu-

sammenarbeit als Möglichkeit virtueller Teams tatsächlich genutzt wird. Dementsprechend steht in Kapitel 4.4.2 der angenommene Einfluss der vorherrschenden Kultur im Mittelpunkt der Betrachtung.

Da sich die kulturelle Zusammensetzung zwischen den Teammitgliedern in global verteilten virtuellen Teams unterscheiden kann, wäre auch hier eine differenzierte Betrachtung notwendig. An diesem Punkt anknüpfend zeigt sich, dass bei einer Ausnutzung der Potentiale virtueller Teams (z.B. global verteilte Mitglieder aus unterschiedlichen Funktionsbereichen mit individuellen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten) das Thema „*Diversity*“ eine bedeutende Rolle spielt (vgl. Kankanhalli, Tan & Wei, 2007; Mannix, Griffith & Neale, 2002). Es bleibt jedoch fraglich, inwieweit und unter welchen Bedingungen objektiv existierende Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern salient werden und beispielsweise Konflikte in virtuellen Teams auslösen. Die heterogenen Befunde der Diversity- als auch der Faultline-Forschung bestätigen diese Zweifel (vgl. Kapitel 2.5.2.8). Dennoch zeigt die Forschung, dass die Heterogenität der Teammitglieder durchaus Intragruppenkonflikte auslösen *kann* (z.B. Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Pelled, 1996b; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Pelled, Xin & Weiss, 2001). Andererseits ist fraglich, *welche Unterschiede* zwischen den Gruppenmitgliedern in virtuellen Teams aufgrund des Verlustes situativer Hinweisreize (vgl. Kapitel 2.1.2) tatsächlich übermittelt und wahrgenommen werden. Entsprechend zeigen mehrere Untersuchungen, dass Diversität keinesfalls zu höheren Konflikten in *virtuellen Teams* führen muss (z.B. Griffith, Mannix & Neale, 2003; Hinds & Mortensen, 2005; Mortensen & Hinds, 2001). Künftige Untersuchungen erscheinen notwendig, um die Unterschiede zu identifizieren, die (bei Verhandlungen) in virtuellen Teams tatsächlich Konflikte auslösen und den Umgang mit den auftretenden Konflikten beeinflussen (vgl. Kapitel 2.5.2.8).

4.4.1 Heterogenität sozialer Motive in virtuellen Teams

In den bislang zitierten Studien und der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Untersuchung lassen sich alle Gruppenmitglieder innerhalb einer Gruppe durch eine annähernd *homogene* soziale Wertorientierung oder motivationale Orientierung charakterisieren. In einigen Untersuchungen wurden die einzelnen Teilnehmer zudem davon in Kenntnis gesetzt, dass die Verhandlungspartner die gleichen sozialen Motive aufweisen (z.B. Carnevale & Lawler, 1986; Lewis & Fry, 1977; Pruitt & Lewis, 1975). In anderen Untersuchungen erhielten die Versuchsteilnehmer eine solche Information nicht (z.B. Giebels, de Dreu & van de Vliert, 1998). Schei und Rognes (2003a) stellen jedoch keine Unterschiede in den Auswirkungen

fest. Es ist anzunehmen, dass Personen ohne Informationen über die sozialen Motive der Verhandlungspartner im Sinne eines „false consensus effects“ (Marks & Miller, 1987; Ross, Greene & House, 1977) davon ausgehen, dass diese sich durch die gleichen sozialen Motive auszeichnen (Hollingshead, Wittenbaum, Jacobsohn & Fraidin, 2005; van Kleef & de Dreu, 2002). Diese Annahme bestätigte sich aus Sicht der Versuchspersonen in den bisherigen Untersuchungen über die entsprechende Manipulation der sozialen Motive. Es bleibt zu prüfen, welche Verhandlungsstrategien gewählt werden, wenn zwischen den Verhandlungspartnern *keine Homogenität* der sozialen Motive besteht.

Grundsätzlich lässt sich eine Tendenz zur gegenseitigen *Reziprozität* in Verhandlungen nachweisen.¹⁹⁷ Mehrere Untersuchungen lassen den Schluss zu, dass insbesondere prosozial motivierte Gruppenmitglieder integrative Verhandlungsstrategien in Abhängigkeit von den sozialen Motiven bzw. den damit verbundenen Verhaltensweisen der anderen Verhandlungspartner einsetzen (Rhoades & Carnevale, 1999; Weingart, Brett & Olekalns, 2005).¹⁹⁸ Weingart, Brett und Olekalns (2005) zeigen beispielsweise, dass die Verwendung integrativer Verhaltensweisen prosozial motivierter Personen sinkt, wenn die Zahl egoistisch motivierter Personen ansteigt. Entsprechend dürfte auch bei Verhandlungen in virtuellen Teams mit steigendem Anteil egoistisch motivierter Personen eine Abnahme integrativer Verhaltensweisen zu beobachten sein.

Forschungshypothese 1: Integrative Verhaltensweisen nehmen mit steigendem Anteil egoistisch motivierter Personen in virtuellen Teams ab.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde gezeigt, dass der Einsatz integrativer Verhandlungsstrategien und der damit verbundenen Verhaltensweisen bei Verhandlungen in virtuellen Teams positiv auf das gemeinsame Verhandlungsergebnis wirkt. Entsprechend dürfte mit steigendem Anteil egoistisch motivierter Personen und dem damit verbundenen Absinken integrativer Verhaltensweisen das gemeinsame Gruppenergebnis sinken.

Forschungshypothese 2: Mit steigendem Anteil egoistisch motivierter Personen in virtuellen Teams sinkt das Gruppenergebnis.

Solange die Gruppenmitglieder, die eine prosoziale Orientierung aufweisen, keine Minderheit bilden, besteht – trotz sinkender Zufriedenheit – die Möglichkeit, dass *prosozial motivier-*

¹⁹⁷ Brett, Shapiro & Lytle, 1998; Lytle, Brett & Shapiro, 1999; Putnam & Jones, 1982a; Weingart, Prietula, Hyder & Genovese, 1999; Weingart, Thompson, Bazerman & Carroll, 1990

¹⁹⁸ Einerseits gelten die Vorhersagen der Dual-Concern-Modelle nur, wenn bei den Verhandlungspartnern die gleiche Ausprägung hinsichtlich Eigen- und Fremdinteresse vorliegt; trifft dies nicht zu, wird das Verhalten stärker von der Strategie des Gegenübers und weniger von der eigenen sozialen Motivation beeinflusst (Rhoades & Carnevale, 1999). Andererseits ist die soziale Motivation kein statisches Konstrukt (de Dreu, 2004). So wurde in Kapitel 2.4.4 gezeigt, dass das Verhalten der anderen Parteien die eigene motivationale Orientierung beeinflusst.

te Mitglieder die damit verbundene *integrative Verhaltensstrategie* zumindest teilweise *aufrechterhalten* (Schei, 2004). Dies kann damit begründet werden, dass die prosozial motivierten Personen zwar bestrebt sind, sich von den anderen Gruppenmitgliedern nicht ausnutzen zu lassen und sich ihren Verhaltensweisen anpassen (Olekalns & Smith, 1999; Weingart, Prietulla, Hyder & Genovese, 1999), es in Verhandlungsgruppen aber schwierig sein dürfte, die *Absichten* der anderen Gruppenmitglieder relativ schnell zu erkennen (Kramer, 1991). Entsprechend bieten die prosozial motivierten Gruppenmitglieder oftmals alle wichtigen Informationen und versuchen, eine für die gesamte Gruppe hochwertige Problemlösung zu entwickeln. Die egoistisch motivierten Gruppenmitglieder nutzen den gebotenen Informationsvorteil, teilen selbst nur strategisch ausgewählte und verzerrte Informationen mit und setzen damit ihre Wünsche und Bedürfnisse auf Kosten der prosozialen Gruppenmitglieder durch (Hollingshead, Wittenbaum, Jacobsohn & Fraidin, 2005; Rhoades & Carnevale, 1999; Schei & Rognes, 2005, 2003b). Diesbezüglich weisen Weingart, Brett und Olekalns (2005) nach, dass die egoistisch motivierten Gruppenmitglieder ihre Verhandlungsstrategie unabhängig von den sozialen Motiven der anderen Gruppenmitglieder wählen. Diese Befunde stehen weitestgehend im Einklang mit der „triangle hypothesis“ von Kelley und Stahelski (1970a, 1970b). Den egoistisch motivierten Gruppenmitgliedern scheint es dabei tatsächlich zu gelingen, die prosozial motivierten Gruppenmitglieder – zumindest teilweise – auszunutzen, womit auch die wahrgenommene Fairness in der Gruppe absinkt (Hollingshead, Wittenbaum, Jacobsohn & Fraidin, 2005; Schei & Rognes, 2005, 2003a, 2003b). Mit deutlich steigendem Anteil egoistisch motivierter Teammitglieder halten jedoch auch die prosozial motivierten Gruppenmitglieder ihre integrativen Verhaltensstrategien nicht länger aufrecht (Rhoades & Carnevale, 1999; Weingart, Brett & Olekalns, 2005) und den egoistisch motivierten Gruppenmitgliedern wird es seltener gelingen, die prosozial motivierten Gruppenmitglieder auszubeuten.

Obgleich bereits in traditionellen Verhandlungsgruppen deutliche Schwierigkeiten bestehen, die Absichten der anderen Gruppenmitglieder in relativ kurzer Zeit zu erkennen (Kramer, 1991), dürfte es insbesondere für die Mitglieder in virtuellen Teams als problematisch erscheinen, valide Aussagen über die Motivation der anderen (vor allem egoistischen) Gruppenmitglieder zu treffen. Zurückzuführen sein dürfte dies auf die Eigenschaften der computervermittelten Kommunikation. So fördert der teilweise Verlust situativer und nonverbaler Hinweisreize und bei der textbasierten Kommunikation zudem die Möglichkeit, geschriebene Sätze vor dem endgültigen Versenden erneut zu bearbeiten, eine selektive Selbstdarstellung (Rabby & Walther, 2003). Wenngleich prosozial motivierte Gruppenmitglieder ihre integrativen Verhaltensstrategien in virtuellen Teams aufgrund der Schwierigkeiten der Identifikation

egoistisch motivierter Teammitglieder etwas länger aufrechterhalten und es den egoistisch motivierten Gruppenmitgliedern dadurch länger gelingt, die prosozial motivierten Gruppenmitglieder auszunutzen, dürften auch in virtuellen Teams mit deutlich steigendem Anteil egoistisch motivierter Teammitglieder die prosozial motivierten Gruppenmitglieder im Zeitablauf ihre integrativen Verhaltensstrategien aufgeben. Diese Überlegungen führen zu den folgenden zwei Forschungshypothesen:

Forschungshypothese 3: Während die egoistisch motivierten Gruppenmitglieder in virtuellen Teams ihre Verhandlungsstrategien unabhängig von den sozialen Motiven der anderen Gruppenmitglieder wählen, werden mit steigender Zahl egoistisch motivierter Gruppenmitglieder die prosozial motivierten Gruppenmitglieder weniger integrative Verhandlungsstrategien einsetzen.

Forschungshypothese 4: Mit steigendem Anteil egoistisch motivierter Gruppenmitglieder werden die Abweichungen zwischen den individuellen Verhandlungsergebnissen der egoistisch motivierten und der prosozial motivierten Gruppenmitglieder geringer.

Zu *gruppenspezifisch hochwertigen Verhandlungsergebnissen* führen integrative Verhandlungsstrategien oftmals nur, wenn sich *alle* beteiligten Verhandlungspartner durch eine prosoziale Orientierung auszeichnen bzw. integrative Verhandlungsstrategien wählen (Murnighan, Babcock, Thompson & Pillutla, 1999). Schei und Rognes (2003a) zeigen jedoch, dass in Verhandlungen mit sowohl egoistisch als auch prosozial motivierten Personen ähnliche Ergebnisse wie in Verhandlungen mit ausschließlich prosozialen Verhandlungspartnern erzielt werden können. Dies ist möglich, wenn die prosozial motivierten Personen über die egoistische Motivation der Gegenseite aufgeklärt werden und damit intensiver versuchen, durch eine Kombination aus Versprechen und Drohen (vgl. Brett, Shapiro & Lytle, 1998) eine kooperative Haltung im Gegenüber auszulösen. Die Information, dass der Verhandlungspartner eine wettbewerbsorientierte Orientierung hat, scheint dabei einen stärkeren Einfluss auf das Eindrucksmanagement und die Verhaltensabsichten auszulösen als die Information, dass der Verhandlungspartner eine prosoziale Orientierung aufweist (de Bruin & van Lange, 1999b; de Dreu, Yzerbyt & Leyens, 1995; Vonk, 1998). Ähnlich schlechte Gesamtergebnisse wie in Verhandlungen mit ausschließlich egoistisch motivierten Verhandlungspartnern werden erzielt, wenn nicht die prosozial motivierten Verhandlungspartner über die motivationale Orientierung der Gegenseite informiert werden, sondern lediglich die egoistisch motivierten Verhandlungspartner. Schei und Rognes (2003a) zeigen, dass es in diesem Fall den informierten Verhandlungspartner gelingt, die prosozial motivierten Personen auszubeuten. Da der virtuelle Kontext über den teilweisen Verlust situativer und nonverbaler Hinweisreize und bei der

textbasierten Kommunikation über die Möglichkeit, geschriebene Sätze vor dem endgültigen Versenden erneut zu bearbeiten, ein gezieltes Eindrucksmanagement unterstützt (Rabby & Walther, 2003), dürften die eben dargelegten Informationswirkungen insbesondere in virtuellen Teams zu beobachten sein.

Forschungshypothese 5: Während in virtuellen Teams durch die Information der prosozial motivierten Mitglieder über die Motivation der egoistisch motivierten Mitglieder das gemeinsame Gruppenergebnis über das Erzielen integrativer Lösungen steigt, führt die Information der egoistisch motivierten Mitglieder über die Motivation der prosozial motivierten Mitglieder zu einem besseren Ergebnis der egoistisch motivierten Personen auf Kosten der prosozial motivierten Personen.

4.4.2 Kulturelle Einflüsse

Auch der Einfluss der vorherrschenden Kultur (Individualismus gegenüber Kollektivismus; vgl. Kapitel 2.4.3) dürfte die *Ausprägung der motivationalen Orientierung* (bzw. der sozialen Wertorientierung) und damit die *Art und Weise des Umgangs mit einem Konflikt* beeinflussen (Brett, 2001; Brett & Gelfand, 2006; Tinsley & Brett, 2001). Diesbezüglich versuchen Mitglieder einer *individualistisch geprägten Kultur* verstärkt, ihre eigenen Interessen durchzusetzen.¹⁹⁹ Gelingt dies nicht, weichen sie auf ein integratives Problemlösen aus oder entscheiden sich notfalls für einen Kompromiss (Pruitt & Kim, 2004). Mitglieder einer *kollektivistisch geprägten Kultur* versuchen hingegen eher, eine offene Auseinandersetzung innerhalb der Gruppe oder Gemeinschaft zu vermeiden.²⁰⁰ Dies erklärt, warum Mitglieder individualistisch geprägter Kulturen in Untersuchungen teils hochwertigere Lösungen erzielen, da oftmals erst eine offene Auseinandersetzung mit dem Problem es ermöglicht, integratives Potential zu erkennen (Tinsley, 2004, 2001; Tinsley & Brett, 2001). Integrative Lösungen dürften Mitglieder kollektivistisch geprägter Kulturen vor allem dann erzielen, wenn sie das Gefühl haben, dass die dafür notwendige offene Diskussion die Harmonie der Gemeinschaft nicht gefährdet und durch diese das „Gesicht“ der anderen Verhandlungspartner gewahrt bleibt (Kirkbride, Tang & Westwood, 1991; Tjosvold, Hui & Law, 2001; Tjosvold, Leung & Johnson, 2000; Tjosvold

¹⁹⁹ Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996; Gelfand & Christakopoulou, 1999; Keating, Pruitt, Eberle & Mikolic, 1994; Oetzel & Ting-Toomey, 2003; Ohbuchi, Fukushima & Tedeschi, 1999

²⁰⁰ Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996; Gelfand, Nishii, Holcombe, Dyer, Ohbuchi & Fukuno, 2001; Kim & Leung, 2000; Kirkbride, Tang & Westwood, 1991; Kozan, 1997; Oetzel & Ting-Toomey, 2003; Ohbuchi, Fukushima & Tedeschi, 1999; Ohbuchi & Takahashi, 1994; Ting-Toomey, Gao, Trubisky et al., 1991

& Sun, 2003, 2002). Entsprechend inkonsistent ist die Befundlage für integrative Verhaltensweisen im interkulturellen Vergleich.²⁰¹

Zur Wahrung der Harmonie versuchen Mitglieder kollektivistischer Kulturen oftmals, eine dritte Partei als Vermittler zu integrieren (in vertikal-kollektivistischen Kulturen vor allem den Vorgesetzten; Kozan, 1997; Tinsley, 1998, 1997; Tinsley & Brett, 2001; Tse, Francis & Walls, 1994). Während offene Auseinandersetzungen in individualistischen Kulturen als ein natürliches und oftmals unvermeidbares Produkt menschlichen Zusammenlebens betrachtet werden, betonen Mitglieder kollektivistischer Kulturen stärker die mit der offenen Auseinandersetzung verbundene Gefahr für die Harmonie innerhalb eines sozialen Systems bzw. einer Gemeinschaft und versuchen, diese zu vermeiden (Chen, 2002; Ohbuchi & Takahashi, 1994; Ting-Toomey, 1994). Mitglieder kollektivistisch geprägter Kulturen schreiben die Verantwortung für einen Konflikt eher sich selbst oder allen beteiligten Konfliktparteien zu, während Mitglieder individualistisch geprägter Kulturen die Ursache für eine Auseinandersetzung der Gegenseite zuschreiben (Gelfand, Nishii, Holcombe, Dyer, Ohbuchi & Fukuno, 2001; Ohbuchi & Takahashi, 1994). Darüber hinaus bewerten Mitglieder individualistischer Kulturen im Konfliktfall ihr eigenes Verhalten im Vergleich zum Verhalten der anderen Parteien als fairer (Morris & Gelfand, 2004). So zeigen Gelfand, Higgins, Nishii et al. (2002), dass Personen aus einer individualistischen Kultur sich selbst mit fairerem Verhalten assoziieren und die anderen stärker mit unfairerem Verhalten in Verbindung bringen, als dies für Personen aus einer kollektivistischen Kultur zu beobachten ist. Die einseitige Verantwortungszuschreibung als auch die verzerrte selbstwertdienliche Wahrnehmung der Fairness dürfte ein verstärktes Durchsetzen eigener Interessen unterstützen.²⁰²

Forschungshypothese 6: Bei Verhandlungen in virtuellen Teams bestehend aus Mitgliedern kollektivistischer Kulturen sind seltener offene Auseinandersetzungen zwischen den Gruppenmitgliedern zu beobachten als in virtuellen Teams bestehend aus Mitgliedern individualistischer Kulturen.

Die bisherigen Ausführungen für kollektivistische Kulturen beschränken sich dabei vor allem auf Mitglieder einer Gruppe. Im Vergleich zu individualistischen Kulturen separieren kollektivistische Kulturen hinsichtlich ihrer Reaktionen im Konfliktfall stärker zwischen Personen, die die eigene Gruppenidentität teilen und somit zur „In-Group“ zählen und Personen,

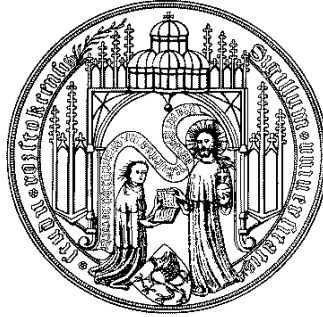
²⁰¹ vgl. Cai & Fink, 2002; Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996; Hamdorf, 2003; Oetzel & Ting-Toomey, 2003; Oetzel, Ting-Toomey, Yokochi, Masumoto & Takai, 2000; Ting-Toomey, Gao, Trubisky et al., 1991; Tinsley & Pilutla, 1998

²⁰² Babcock & Loewenstein, 1997; de Dreu, Nauta & van de Vliert, 1995; Kramer, Newton & Pommerenke, 1993; Pease & Yonker, 2001; Thompson & Loewenstein, 1992

die die eigene Gruppenidentität nicht teilen und die „Out-Group“ bilden (Bond & Sung-Hsing, 1983; Leung, 1988; Leung & Bond, 1984; Yamagishi & Yamagishi, 1994). Zusammenfassend folgert Triandis (1990, S. 42), dass „collectivists are extremely hospitable, cooperative, and helpful toward their in-groups but can be rude, exploitative, and even hostile toward their out-groups“. Werden virtuelle Teams in kollektivistischen Kulturen aus Mitgliedern unterschiedlicher Organisationen gebildet, können sich diesbezüglich Herausforderungen ergeben.

Anhang A

Anhang A beinhaltet den an die Teilnehmer ausgehändigten aufgabenspezifischen Leitfaden. Dieser umfasst eine kurze Beschreibung der Verhandlungssituation, die rollenspezifischen Informationen, die Manipulation der motivationalen Orientierung, eine kurze Einweisung in die zur Kommunikation verwendeten Software und den Nutzernamen sowie das zugehörige Passwort zur individuellen Anmeldung in der computervermittelten Kommunikationsumgebung. Der hier abgebildete Leitfaden ist aus Sicht des Bäckers dargestellt und impliziert eine egoistische Manipulation (zur Manipulation vgl. Kapitel 3.1.5).



UNIVERSITÄT ROSTOCK

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie

Dipl. Kfm. Stefan Melchior

Gründung einer Einkaufspassage Entscheidungsfindung in virtuellen Gruppen

Situationsbeschreibung „Einkaufspassage“

Stellen Sie sich vor, Sie betreiben eine Bäckerei mit mehreren Filialen. Die Geschäfte laufen gut, und Sie beschließen, eine weitere Filiale zu eröffnen. In der Zeitung haben Sie von der Planung einer kleinen Einkaufspassage, bestehend aus drei Geschäften, gelesen. Gebaut wird die Passage jedoch nur, wenn sich drei Händler bereit erklären, ihre Geschäfte dort zu eröffnen.

Über eine Internetplattform für Einzelhändler fanden Sie zwei Geschäftspartner, die ihr Interesse daran bekundeten, sich mit Ihnen in der Passage anzusiedeln. Der eine möchte einen Blumenladen, der andere ein Lebensmittelgeschäft eröffnen.

Um gemeinsam einen Mietvertrag mit dem Betreiber abzuschließen und damit den Bau der Passage zu ermöglichen, **müssen Sie sich noch über drei Modalitäten einigen**: die **Aufteilung** des Marktes, die **Temperatur** innerhalb des Marktes und die **Verteilung der Mietkosten**. Für die einzelnen Rahmenbedingungen existieren jeweils fünf Alternativen.

Um die Auswirkungen der einzelnen Alternativen auf Ihren Geschäftserfolg einschätzen zu können, beauftragten Sie ein kleines Beratungsunternehmen, die entsprechenden Daten zu beschaffen. Die von der Beratungsgesellschaft übermittelten Informationen liegen Ihnen in Listenform vor. **Je höher der zu einer Alternative gehörende Punktwert ausfällt, desto bedeutender ist die jeweilige Alternative für Ihren Geschäftserfolg**. Aufgrund der Bedeutung der Informationen (Punktwerte der einzelnen Alternativen), sollten Sie die Daten sorgsam behandeln und für sich behalten.

Übermittelte Daten der Beratungsgesellschaft

Auswirkungen der einzelnen Alternativen auf den Erfolg der Bäckerei

Die einzelnen Alternativen sind beliebig kombinierbar (z.B. Alt. C; Alt. 18°; Alt. 5).

Aufteilung des Marktes		Temperatur innerhalb des Marktes		Verteilung der Mietkosten	
Alternative	Auswirkungen auf den Erfolg	Alternative	Auswirkungen auf den Erfolg	Alternative	Auswirkungen auf den Erfolg
A	150	20° C	37,5	1	75
B	200	18° C	50	2	100
C	100	16° C	25	3	0
D	0	14° C	0	4	50
E	50	12° C	12,5	5	25

Die ausführliche Darstellung der Daten finden Sie auf der letzten Seite.

Anweisungen

Die im folgenden stattfindende Verhandlung dient dazu, sich mit den anderen Geschäftspartnern (Blumenhändler und Lebensmittelhändler) hinsichtlich der Aufteilung des Marktes, der Temperatur innerhalb des Marktes und der Verteilung der Mietkosten zu einigen, um mit dem Betreiber der Einkaufspassage einen Mietvertrag abschließen zu können. Gelingt dies, wird die Passage gebaut.

WICHTIG: Bitte versuchen Sie, die folgenden Anweisungen umzusetzen.

Ihr Ziel soll es nun sein, zu einer gemeinsamen Gruppenlösung zu kommen, die den **Erfolg Ihres Geschäftes maximiert**. Versuchen Sie dementsprechend, **Ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse** in der Gruppendiskussion **durchzusetzen**, um als **erfolgreicher Einzelhändler so viele Punkte wie möglich zu erzielen**.

Die von Ihnen erzielten **Gesamtpunkte** sind Indikatoren für den **Erfolg des von Ihnen betriebenen Geschäftes**. **Je höher die erzielte Gesamtpunktzahl, desto profitabler wird Ihr Geschäft betrieben**.

Wenn Sie keine Einigung über alle drei Rahmenbedingungen erzielen, ist das gesamte Projekt zum Scheitern verurteilt. Die Gesamtpunktzahl beträgt dann Null. Versuchen Sie eine Einigung zu erzielen, da ein Scheitern auf jeden Fall vermieden werden soll.

Zugang zum Kommunikationsmedium

Login: xxxxxxxxxxxx

Passwort: xxxxxxxxxxxx

The image shows two screenshots of the Windows Messenger interface. The left screenshot displays the contact list with 'Bäcker9 (Online)' selected. A callout box points to the bottom of the contact list with the text: 'Feld zur Eingabe der eigenen Nachricht (Absenden)'. The right screenshot shows a chat window titled 'Blumenhändler9 - Unterhaltung'. The chat history shows messages from 'Blumenhändler9' and 'Bäcker9'. A callout box points to the top of the chat window with the text: 'Anzeige des gesamten Dialogs'. Another callout box points to the text input field at the bottom of the chat window with the text: 'Feld zur Eingabe der eigenen Nachricht (Absenden der Nachricht per Tastendruck „Enter“ oder Klicken auf „Senden“)'.

Alternativen für die Aufteilung des Marktes

Um möglichst viele Kunden zu erreichen, sind Händler daran interessiert, sich im **Eingangsbereich** einer Einkaufspassage niederzulassen. Der Eingangsbereich ist jedoch flächenmäßig beschränkt.

Alt.	Punkte	Beschreibung
A	150	Händler mit schnellem Abverkauf werden im Eingangsbereich der Passage angesiedelt. Alle weiteren Händler lassen sich im hinteren Bereich der Passage nieder.
B	200	Alle Händler haben kleine Verkaufsstände im Eingangsbereich der Passage. Die eigentlichen Läden befinden sich im hinteren Bereich der Passage.
C	100	Im Eingangsbereich der Passage befindet sich ein gemeinsamer Bereich aller Händler. Die eigentlichen Läden befinden sich im hinteren Bereich der Passage.
D	0	Händler mit hohem Umsatz werden im Eingangsbereich der Passage angesiedelt. Alle weiteren Händler lassen sich im hinteren Bereich der Passage nieder.
E	50	Händler, die schwerere Produkte vertreiben, sind im Eingangsbereich der Passage ansässig. Alle weiteren Händler lassen sich im hinteren Bereich der Passage nieder.

Alternativen für die Temperatur innerhalb des Marktes

Die Temperatur innerhalb der Passage wirkt sich sowohl auf die **Kaufbereitschaft der Kunden** als auch auf die **Haltbarkeit der Waren** aus. Hier gilt es, eine optimale Temperatur zu finden.

Alt.	Punkte	Beschreibung
20° C	37,5	20° C innerhalb des gesamten Marktes
18° C	50	18° C innerhalb des gesamten Marktes
16° C	25	16° C innerhalb des gesamten Marktes
14° C	0	14° C innerhalb des gesamten Marktes
12° C	12,5	12° C innerhalb des gesamten Marktes

Alternativen für die Verteilung der Mietkosten

Weiterhin muss die Miete für die Gesamtfläche der Einkaufspassage auf die Händler verteilt werden. Die **Gesamtfläche** unterteilt sich in die **Verkaufsflächen** der einzelnen Händler und die **gemeinsam genutzten Flächen**, die den einzelnen Händlern nicht direkt zuzurechnen sind. Dies sind beispielsweise die Gänge zwischen den Geschäften, der Toilettenbereich und der Aufenthaltsbereich in der Mitte der Passage, auf dem Sitzgelegenheiten stehen, die zum Verweilen einladen. Die Händler der Passage müssen die **Miete für die Gesamtfläche** sowohl für die Verkaufsflächen als auch für die gemeinsam genutzten Flächen tragen.

Alt.	Punkte	Beschreibung
1	75	Die Miete wird pauschal geteilt . Jeder übernimmt ein Drittel der gesamten Miete.
2	100	Die Miete wird pauschal geteilt . Jeder übernimmt einen prozentualen Anteil der Gesamtmiete entsprechend der von ihm direkt beanspruchten Ladenfläche.
3	0	Die Miete wird pauschal geteilt . Jeder übernimmt einen prozentualen Anteil der Gesamtmiete entsprechend der von ihm direkt beanspruchten Ladenfläche. Die Bäckerei übernimmt den doppelten Anteil , da sie aufgrund des Imbisscharakters am stärksten vom Aufenthaltsbereich in der Mitte der Passage profitiert.
4	50	Die Miete wird einzelnen verrechnet . Jeder übernimmt die Miete für die von ihm direkt beanspruchte Verkaufsfläche und trägt einen Mietanteil für die gemeinsam genutzte Fläche . Dieser berechnet sich als Funktion des Umsatzes . Läden mit hohem Umsatz übernehmen einen größeren Mietanteil für die gemeinsam genutzte Fläche.
5	25	Die Miete wird einzelnen verrechnet . Jeder übernimmt die Miete für die von ihm direkt beanspruchte Verkaufsfläche und trägt einen Mietanteil für die gemeinsam genutzte Fläche . Dieser ist für alle Händler gleich. Jeder übernimmt ein Drittel der Miete für die gemeinsam genutzte Fläche.

Anhang B

Anhang B umfasst den Fragebogen zur Erhebung der Kontrollvariablen. Dieser setzt sich zusammen aus den Items zur Kommunikationsmediennutzung (KomMed), Computernutzung (ComNut), Tastaturbeherrschung (TasBeh), computerbezogenen Einstellung (ComEin), chatbezogenen Einstellung (ChtEin), teambezogenen Einstellung (TeamEin) und sozialen Wertorientierung (SWO). Darüber hinaus werden soziodemographische Daten (Alter, Geschlecht, Muttersprache, Anzahl der Fachsemester und Studienrichtung) abgefragt.



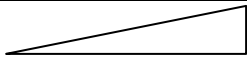
Fragebogen zur Kommunikation, Computernutzung und Arbeit im Team

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer, anonymisierte Kennung

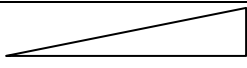
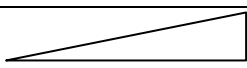
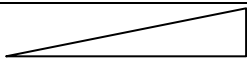
wir möchten Sie bitten, den folgenden Fragebogen sorgfältig auszufüllen und möglichst alle Fragen zu beantworten. Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt und anonym ausgewertet. Die Erhebung dient ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken. Bitte versuchen Sie aufrichtig und zügig zu antworten, selbst wenn Sie sich an einzelnen Formulierungen stoßen sollten. Kreuzen Sie einfach die Antwortmöglichkeit an, die Ihrer Einschätzung am nächsten kommt. Im Rahmen dieses Fragebogens geht es um Ihre Sichtweise und Ihre persönliche Meinung. Dementsprechend gibt es keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten.

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!

Es gibt eine Vielzahl von Kommunikationsmedien die unterschiedlich häufig genutzt werden können. Wie oft nutzen Sie die folgenden Kommunikationsmöglichkeiten?

	 Nie Sehr oft	
Kom Med1	Telefon (Gespräch)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Kom Med2	Telefon (SMS/MMS)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Kom Med3	Persönliches Treffen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Kom Med4	E-Mail	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Kom Med5	Chat	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Kom Med6	Brief	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Kom Med7	Fax	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Jeder einzelne zeichnet sich durch unterschiedliche Erfahrungen im Computerumgang aus. Wir würden uns freuen, wenn Sie einige Fragen hierzu beantworten würden.

	 Nie Sehr oft	
Com Nut1	Wie häufig nutzen Sie einen Computer?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	 Sehr langsam Sehr schnell	
Tas Beh1	Wie schnell schreiben Sie auf einer Tastatur?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	 Stimme nicht zu Stimme voll zu	
Com Ein1	Ich bin ein sehr erfahrener Computernutzer.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Com Ein2	Ich verwende Computer nahezu täglich.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Com Ein3	Bei der Nutzung eines Computers bin ich unsicher.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Com Ein4	Die Nutzung eines Computers macht mir Spaß.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Com Ein5	Über die Bedienung von Computern weiß ich <i>nicht</i> viel.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5



	 Stimme nicht zu Stimme voll zu
Cht Ein1 Ich empfinde die Nutzung eines Chats als angenehm.	[1] [2] [3] [4] [5]
Cht Ein2 Ich bin ein sehr erfahrener Chatnutzer.	[1] [2] [3] [4] [5]
Cht Ein3 Ich denke, dass ich hinsichtlich der Chatnutzung ein Anfänger bin.	[1] [2] [3] [4] [5]
Cht Ein4 Ich chatte gerne.	[1] [2] [3] [4] [5]
Cht Ein5 Von Chats halte ich <i>nicht</i> viel.	[1] [2] [3] [4] [5]

Teamarbeit kann sowohl Vor- als auch Nachteile haben. Wie denken Sie über Teamarbeit?

	 Stimme nicht zu Stimme voll zu
Team Ein1 Ich arbeite gerne im Team.	[1] [2] [3] [4] [5]
Team Ein2 Ich glaube, wenn man in einem Team arbeitet, kann man sich gegenseitig ergänzen.	[1] [2] [3] [4] [5]
Team Ein3 Ich finde es schön, wenn man gemeinsam in einem Team etwas zustande bringt.	[1] [2] [3] [4] [5]
Team Ein4 Ich bin bereit mehr zu arbeiten, damit die Teamarbeit funktioniert.	[1] [2] [3] [4] [5]

Bevorzugtes Wahlverhalten

In der folgenden Aufgabe bitten wir Sie, sich eine Person vorzustellen, die Sie bislang noch nicht kennen und auch in Zukunft nicht kennen lernen werden. Ihre Aufgabe ist es, sich jeweils zwischen den Alternativen A, B oder C zu entscheiden. Durch Ihre **Wahl verteilen Sie Punkte** an sich selbst und an die andere, Ihnen unbekannte Person. **Jeder Punkt besitzt einen Wert.** Je mehr Punkte Sie erzielen, desto besser für Sie. Je mehr Punkte die andere Person erhält, desto besser für diese Person. Dies soll an einem Beispiel verdeutlicht werden:

	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
Sie erhalten	500	500	550
Die andere Person erhält	100	500	300

Entscheiden Sie sich für A, erhalten Sie 500 und die andere Person 100 Punkte. Wählen Sie B, erzielen sowohl Sie als auch die andere Person 500 Punkte. Entscheiden Sie sich für C, erreichen Sie 550 Punkte, während die andere Person 300 Punkte erhält. Ihre Wahl beeinflusst damit sowohl die Anzahl der Punkte, die Sie selbst erzielen, als auch die Anzahl der Punkte, die die andere Person erreicht.

Kreuzen Sie jeweils die Alternative an, die Sie aus welchen Gründen auch immer am meisten bevorzugen. Denken Sie bitte daran, dass die einzelnen Punkte einen Wert besitzen. Entscheiden Sie sich bitte in den folgenden neun Wahlsituationen jeweils für A, B oder C, d.h. jeweils für die Spalte, die Sie am meisten bevorzugen. Bei der Wahlentscheidung geht es um Ihre persönliche Meinung. Dementsprechend gibt es keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten.



		A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
SW01	Sie erhalten	480	540	480
	Die andere Person erhält	80	280	480
		A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
SW02	Sie erhalten	560	500	500
	Die andere Person erhält	300	500	100
		A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
SW03	Sie erhalten	520	520	580
	Die andere Person erhält	520	120	320
		A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
SW04	Sie erhalten	500	560	490
	Die andere Person erhält	100	300	490
		A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
SW05	Sie erhalten	560	500	490
	Die andere Person erhält	300	500	90
		A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
SW06	Sie erhalten	500	500	570
	Die andere Person erhält	500	100	300
		A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
SW07	Sie erhalten	510	560	510
	Die andere Person erhält	510	300	110
		A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
SW08	Sie erhalten	550	500	500
	Die andere Person erhält	300	100	500
		A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>
SW09	Sie erhalten	480	490	540
	Die andere Person erhält	100	490	300

Allgemeine Angaben zur Person

Alter in Jahren	<input type="text"/>	Geschlecht	Weiblich <input type="checkbox"/>	Mutter- sprache	Deutsch <input type="checkbox"/>
			Männlich <input type="checkbox"/>		Andere <input type="checkbox"/>
Anzahl der Fachsemester	<input type="text"/>	Studienrichtung	Wirtschaftswissenschaften <input type="checkbox"/>		
			Andere: <input type="text"/>		<input type="checkbox"/>

**Vielen Dank für die Bearbeitung des Fragebogens und viel Spaß
bei der nun folgenden Aufgabe!**

Anhang C

Anhang C beinhaltet den Fragebogen zur Überprüfung der Manipulation und Erhebung der abhängigen Variablen. Dieser umfasst die Items zur prosozialen (ProMot) und egoistischen Motivation (EgoMot), zu den Beziehungs- (BezKon), Aufgaben- (AufKon) und Prozesskonflikten (PrzKon), zum Wettbewerb (Wett) und zur Kooperation (Koop), zum Vertrauen (Vertr), zur sozialen Kohäsion (SozKoh) und zur Zufriedenheit (Zfrht), zu den einzelnen Konfliktmanagementtypen (Vermeiden (Ver), Nachgeben (Nach), Durchsetzen (D), Kompromiss-suche (Kom) und integratives Problemlösen (Probl)) sowie zur wahrgenommenen medialen Reichhaltigkeit (MedRhl). Darüber hinaus wird die von der Gruppe erzielte Lösung abgefragt.



Fragebogen zur computervermittelten Arbeit im Team

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer, anonymisierte Kennung

wir möchten Sie bitten, den folgenden Fragebogen sorgfältig auszufüllen und möglichst alle Fragen zu beantworten. Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt und anonym ausgewertet. Die Erhebung dient ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken. Bitte versuchen Sie aufrichtig und zügig zu antworten, selbst wenn Sie sich an einzelnen Formulierungen stoßen sollten. Kreuzen Sie einfach die Antwortmöglichkeit an, die Ihrer Einschätzung am nächsten kommt. Im Rahmen dieses Fragebogens geht es um Ihre Sichtweise und Ihre persönliche Meinung. Dementsprechend gibt es keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten.

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!

Wie haben Sie Ihre Aufgabe wahrgenommen?

		Stimme nicht zu		Stimme voll zu		
Pro Mot1	Ich versuchte, möglichst viele Punkte für mein Team zu erzielen.	1	2	3	4	5
Ego Mot1	Ich habe vor allem versucht, meine eigenen Interessen durchzusetzen.	1	2	3	4	5
Pro Mot2	Meine Aufgabe sah ich darin, sowohl den Erfolg meines eigenen Geschäftes als auch den Erfolg der Einkaufspassage als ganzes zu maximieren.	1	2	3	4	5
Ego Mot2	Ich betrachtete es als meine Aufgabe, möglichst viele Punkte für mich selbst zu erzielen, ohne auf die Punkte der anderen Rücksicht zu nehmen.	1	2	3	4	5
Ego Mot3	Meine Aufgabe sah ich allein darin, den Erfolg meines eignen Geschäftes zu maximieren.	1	2	3	4	5
Pro Mot3	Ich habe versucht, sowohl meine eigenen als auch die Interessen der anderen zu berücksichtigen.	1	2	3	4	5
Pro Mot4	Ich betrachtete es als meine Aufgabe, möglichst viele Punkte für mein Team zu erzielen.	1	2	3	4	5
Ego Mot4	Ich versuchte, möglichst viele Punkte für mich selbst zu erzielen.	1	2	3	4	5

Traten Probleme innerhalb des Teams auf?

		Nein, keine		Ja, sehr viele		
Auf Kon1	Gab es im Team Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der zu lösenden Aufgabe?	1	2	3	4	5
Bez Kon1	Traten personenbezogene Konflikte im Team auf?	1	2	3	4	5
Auf Kon2	Hatten Teammitglieder unterschiedliche Ideen hinsichtlich der zu lösenden Aufgabe?	1	2	3	4	5
Auf Kon3	Vertraten Teammitglieder unterschiedliche Meinungen hinsichtlich der zu lösenden Aufgabe?	1	2	3	4	5
Bez Kon2	Traten emotionale Konflikte zwischen einzelnen Teammitgliedern auf?	1	2	3	4	5



		Nein, keine		Ja, sehr viele		
Auf Kon4	Existierten im Team Unstimmigkeiten hinsichtlich der zu lösenden Aufgabe?	1	2	3	4	5
Prz Kon1	Gab es im Team Unstimmigkeiten hinsichtlich der Abläufe?	1	2	3	4	5
Bez Kon3	Gab es Reibereien zwischen Teammitgliedern?	1	2	3	4	5
Prz Kon2	Gab es im Team Unstimmigkeiten hinsichtlich der Vorgehensweise?	1	2	3	4	5
Bez Kon4	Gab es Ärger im Team?	1	2	3	4	5
Prz Kon3	Gab es im Team Unstimmigkeiten hinsichtlich der Aufgabenverteilung?	1	2	3	4	5

Wie haben Sie das Team wahrgenommen?

		Stimme nicht zu		Stimme voll zu		
Wett1	Zwischen den Teammitgliedern herrschte ein starker Wettbewerb.	1	2	3	4	5
Wett2	Die Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern war stark ausgeprägt.	1	2	3	4	5
Koop1	Ich habe die Zusammenarbeit innerhalb des Teams als positiv empfunden.	1	2	3	4	5
Wett3	Innerhalb des Teams bestand eine hohe Rivalität zwischen den einzelnen Teammitgliedern.	1	2	3	4	5
Koop2	Innerhalb des Teams herrschte ein kooperatives Klima.	1	2	3	4	5
Koop3	Die Zusammenarbeit innerhalb des Teams erwies sich als schwierig.	1	2	3	4	5
Koop4	Zwischen den Teammitgliedern herrschte eine kooperative Atmosphäre.	1	2	3	4	5
Vertr1	Die Mitglieder des Teams waren im Großen und Ganzen vertrauenswürdig.	1	2	3	4	5
Vertr2	Die Teammitglieder waren freundlich.	1	2	3	4	5
Vertr3	Die Teammitglieder erwiesen sich als glaubwürdig.	1	2	3	4	5
Vertr4	Ich konnte mich auf die Teammitglieder verlassen.	1	2	3	4	5
Vertr5	Wir nahmen Rücksicht auf die Gefühle der einzelnen Teammitglieder.	1	2	3	4	5
Vertr6	Die Teammitglieder erwiesen sich als vertrauenswürdig.	1	2	3	4	5
Soz Koh1	Wenn ich ehrlich bin, muss ich zugeben, dass ich die anderen Teammitglieder gerne mag.	1	2	3	4	5
Soz Koh2	Ich finde es richtig angenehm, mit den anderen Teammitgliedern arbeiten zu können.	1	2	3	4	5
Soz Koh3	Ich kann mir gut vorstellen, mit den anderen Teammitgliedern enger befreundet zu sein.	1	2	3	4	5
Soz Koh4	Man kann stolz empfinden, wenn man ein Mitglied dieses Teams ist.	1	2	3	4	5
Soz Koh5	Selbst wenn das Team keinen Erfolg hat, bin ich doch stolz, zu diesem Team zu gehören.	1	2	3	4	5
Soz Koh6	Auf eine Mitgliedschaft in diesem Team möchte ich nur ungern verzichten.	1	2	3	4	5



		Nicht zufrieden Sehr zufrieden
Zfrht1	Inwieweit sind Sie mit dem Lösungsprozess des Teams zufrieden?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Zfrht2	Inwieweit sind Sie mit dem Ergebnis des Teams zufrieden?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Zfrht3	Inwieweit sind Sie mit den anderen Teammitgliedern zufrieden?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Zfrht4	Inwieweit sind Sie insgesamt mit der Teilnahme an der virtuellen Teamsitzung zufrieden?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Wie haben Sie sich selbst innerhalb des Teams erlebt?

		Stimme nicht zu Stimme voll zu
Ver1	Ich versuchte, Meinungsverschiedenheiten mit den Teammitgliedern aus dem Weg zu gehen.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Nach1	Ich gab den Wünschen der Teammitglieder nach.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
D1	Ich nutzte meinen Einfluss, um meine Ideen durchzusetzen.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Nach2	Ich versuchte, die Erwartungen der Teammitglieder zu erfüllen.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ver2	Ich vermied Konfrontationen mit den Teammitgliedern.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
D2	Ich nutzte meinen Einfluss, um eine Wettbewerbssituation für mich zu entscheiden.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ver3	Ich versuchte, unerfreuliche Wortwechsel mit den Teammitgliedern zu vermeiden.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Kom1	Ich verhandelte mit den Teammitgliedern, um zu einem Kompromiss zu kommen.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Nach3	Ich kam den Wünschen der Teammitglieder entgegen.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Kom2	Ich schlug einen Mittelweg vor, um aus einer festgefahrenen Situation herauszukommen.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Prob1	Ich bemühte mich, mit den Teammitgliedern eine Lösung für das Problem zu finden, die unsere Erwartungen erfüllte.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Prob2	Ich tauschte mit den Teammitgliedern genaue Informationen aus, um das Problem gemeinsam zu lösen.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
D3	Ich nutzte meine Autorität, um eine Entscheidung zu meinen Gunsten herbeizuführen.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Prob3	Ich arbeitete mit den Teammitgliedern zusammen, um zu Entscheidungen zu kommen, die für uns akzeptabel sind.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Kom3	Ich versuchte, einen Mittelweg zu finden, um aus einer Sackgasse raus zu kommen.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5



Wie haben Sie die Chatkommunikation erlebt?

		Stimme nicht zu Stimme voll zu
Med Rh11	Das Chatsystem behinderte unseren Meinungs-austausch.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Med Rh12	Das Chatsystem erlaubte es uns, schnell zu kommunizieren.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Med Rh13	Bei Unstimmigkeiten erschwerte das Chatsystem den Versuch, eine Übereinstimmung zu erzielen.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Med Rh14	Durch das Chatsystem konnten wir einander besser verstehen.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Med Rh15	Bei Unstimmigkeiten erleichterte das Chatsystem den Versuch, eine gemeinsame Position einzunehmen.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Med Rh16	Über das Chatsystem war es für mich einfach, Dinge zu erklären.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Med Rh17	Durch das Chatsystem war es für mich schwierig, einige meiner Ideen den Teammitgliedern mitzuteilen.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Med Rh18	Durch das Chatsystem verlangsamte sich unsere Kommunikation.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Zu welcher Lösung sind Sie im Team gelangt?

	Marktaufteilung	Temperatur	Mietverteilung
Gewählte Alternative			

Vielen Dank für die Bearbeitung des Fragebogens!

Anhang D

Anhang D umfasst die Informationen für die Kodierer. Neben dem Kodierschema zur Auswertung des Interaktionsprozesses bezüglich der Konfliktmanagementtypen wurde den Kodierern eine schematische Darstellung der Verhandlungssituation, die zu den einzelnen Alternativen gehörenden Beschreibungen sowie das Punkteschema zur Verfügung gestellt. Die einzelnen Dokumente sind im Folgenden abgebildet. Theoretische Ausführungen zu den Konfliktmanagementtypen (Auszüge aus den Kapiteln 2.5.3.1 und 2.5.3.2) und die Beschreibung der Aufgabe (Kapitel 3.1.4) unterstützten die Kodierer darüber hinaus bei der Auswertung des Interaktionsprozesses.

Kodierschema:

1) Integratives Problemlösen: Die Beteiligten tauschen in einer offenen Diskussion vorhandene Informationen über die zugrunde liegenden Interessen aus (z.B. „Wie viele Punkte bekommst Du bei Alternative 4?“), verdeutlichen unterschiedliche Sichtweisen (z.B. „Könnte man das nicht auch als mathematisches Problem sehen?“) und versuchen, kreative Lösungen zu entwickeln, die bei allen Parteien einen hohen Nutzen stiften (z.B. Übermittlung der Punkteverteilung aller Gruppenmitglieder, um darauf aufbauend die Gesamtpunktzahl zu maximieren).

2) Kompromissuche: Hierbei ist ein relativ ausgeglichenes Geben und Nehmen in Form gegenseitiger Zugeständnisse und bedingter Versprechen zu beobachten, um gemeinsam eine Lösung zu finden, die alle Beteiligten in gewissem Maße befriedigt, als fair empfunden und folglich akzeptiert wird (z.B. „wenn alle auf ihr Optimum verzichten, können wir eine faire Lösung finden“). Die Kompromissuche entspricht der Suche nach einem Mittelweg (z.B. „lasst uns doch in der Mitte treffen“).

3) Versuch des Durchsetzens eigener Interessen auf Kosten der beteiligten Partei(en): Hierbei versuchen die Kontrahenten durch Einschmeicheln (z.B. „ach komm, Du hast doch schon so viele Punkte“), Versprechen (z.B. „das nächste mal werde ich auf mein Optimum verzichten“), Überzeugen (z.B. „Pflanzen benötigen eine geringe Temperatur, sonst gehen sie ein“), Koalitionsbildung (z.B. „wir haben dich doch schon überstimmt“), Beschämen (z.B. „Lebensmittelheini“), Täuschen (z.B. „bei der Alternative bekomme ich keine Punkte“), Drohen (z.B. „wenn Ihr nicht zustimmt, platzt der Deal“), „Tit for Tat“²⁰³ (z.B. „Du hast vorhin auch nicht nachgegeben“), hartes und aggressives Verteidigen der eigenen Position (z.B. „niemals“) oder Auslösen unumstößlicher Commitments²⁰⁴ (z.B. „ich zähle jetzt Rückwärts und bei Null bin ich raus aus dem Geschäft“) ihre Bedürfnisse zu befriedigen oder ihre Ziele zu erreichen.

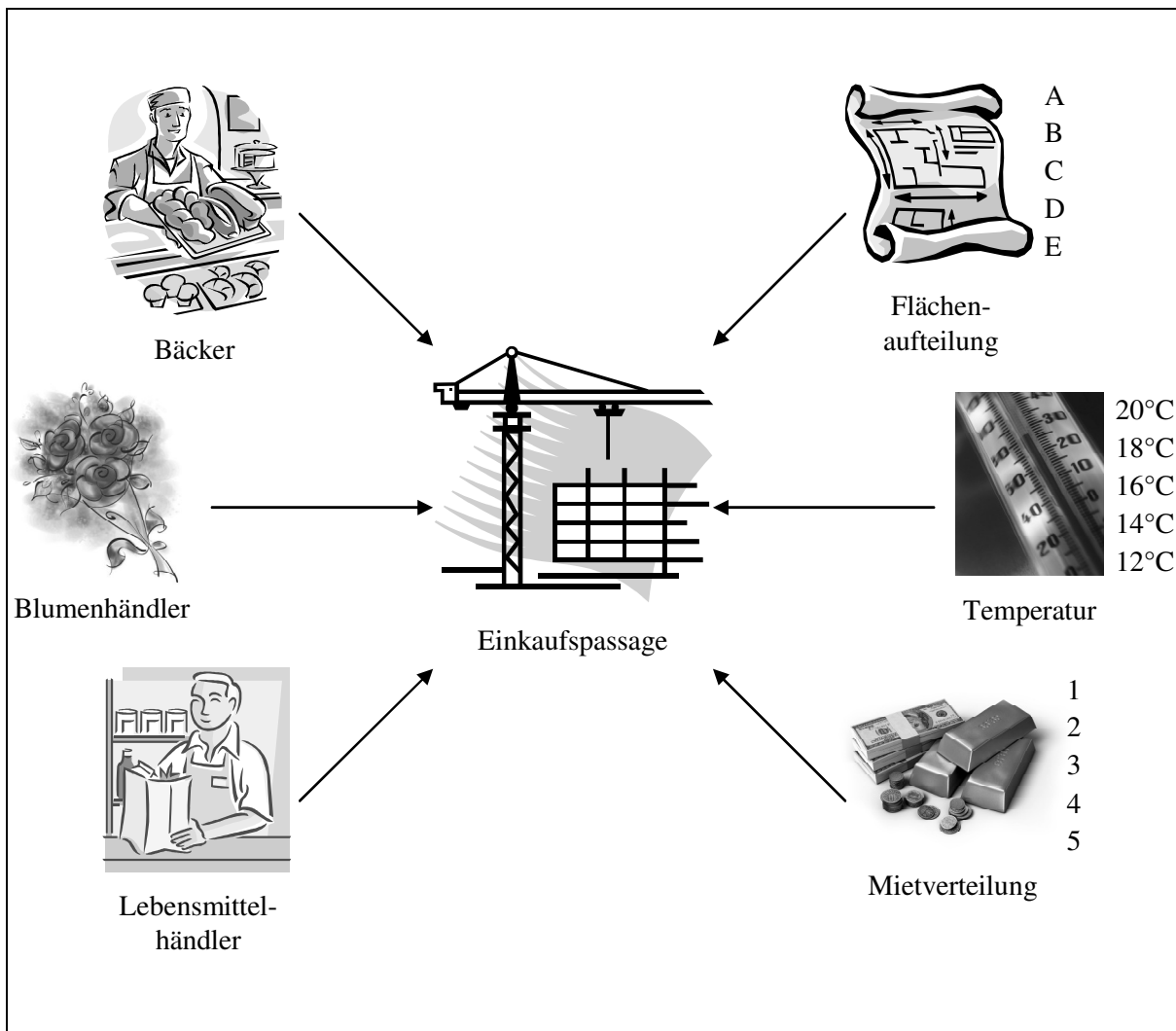
4) Nachgeben: Die Sichtweisen oder Bedürfnisse der anderen Partei(en) werden akzeptiert. Zu beobachten sind einseitige Zugeständnisse (z.B. „bei dem Punkt lenke ich ein“), bedingungslose Versprechen (z.B. „ich bin bereit, ohne weitere Forderungen zurückzustecken“) oder selbstlose Hilfsangebote (z.B. „ich unterstütze Dich“).

5) Vermeiden einer Auseinandersetzung: Beobachten lässt sich entweder ein Ausweichen oder ein Rückzug aus der Konfliktsituation (z.B. „wir hatten uns doch schon geeinigt“), ein Ignorieren oder Unterdrücken des Konfliktes (z.B. „wir haben doch nicht wirklich eine Unstimmigkeit“) oder ein zeitliches Verschieben der Auseinandersetzung (z.B. „lasst uns doch erstmals das nächste Thema klären“).

²⁰³ „Tit for Tat“ ist eine reziproke Verhaltenstrategie mit positiver Grundausrichtung. Eine zu Beginn gewählte kooperative Strategie wird bei Kooperation der anderen Partei aufrechterhalten (Belohnung) und bei Verweigerung der Kooperation aufgegeben (Bestrafung). Mittels der reziproken Veranlagung reagiert die Strategie auf das jeweils vorausgegangene Verhalten der anderen Partei: sie belohnt Kooperation und bestraft die Verweigerung der Kooperation durch gleichartige Verhaltensweisen.

²⁰⁴ Ein unumstößliches Commitment ist ein faktisches Ausschließen aller anderen Handlungsalternativen. Die Aussage eines unumstößlichen Commitments lässt sich mit den Luther zugeschriebenen Worten „hier stehe ich, ich kann nicht anders“ zusammenfassen.

Schematische Darstellung der Verhandlungssituation:




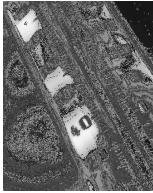




Beschreibung der einzelnen Alternativen:

Alternativen für die Aufteilung des Marktes		
Um möglichst viele Kunden zu erreichen, sind Händler daran interessiert, sich im Eingangsbereich einer Einkaufspassage niederzulassen. Der Eingangsbereich ist jedoch flächenmäßig beschränkt.		
Alt.	Punkte	Beschreibung
A		Händler mit schnellem Abverkauf werden im Eingangsbereich der Passage angesiedelt. Alle weiteren Händler lassen sich im hinteren Bereich der Passage nieder.
B		Alle Händler haben kleine Verkaufsstände im Eingangsbereich der Passage. Die eigentlichen Läden befinden sich im hinteren Bereich der Passage.
C		Im Eingangsbereich der Passage befindet sich ein gemeinsamer Bereich aller Händler. Die eigentlichen Läden befinden sich im hinteren Bereich der Passage.
D		Händler mit hohem Umsatz werden im Eingangsbereich der Passage angesiedelt. Alle weiteren Händler lassen sich im hinteren Bereich der Passage nieder.
E		Händler, die schwerere Produkte vertreiben, sind im Eingangsbereich der Passage ansässig. Alle weiteren Händler lassen sich im hinteren Bereich der Passage nieder.

Alternativen für die Temperatur innerhalb des Marktes		
Die Temperatur innerhalb der Passage wirkt sich sowohl auf die Kaufbereitschaft der Kunden als auch auf die Haltbarkeit der Waren aus. Hier gilt es, eine optimale Temperatur zu finden.		
Alt.	Punkte	Beschreibung
20° C		20° C innerhalb des gesamten Marktes
18° C		18° C innerhalb des gesamten Marktes
16° C		16° C innerhalb des gesamten Marktes
14° C		14° C innerhalb des gesamten Marktes
12° C		12° C innerhalb des gesamten Marktes

Alternativen für die Verteilung der Mietkosten		
Weiterhin muss die Miete für die Gesamtfläche der Einkaufspassage auf die Händler verteilt werden. Die Gesamtfläche unterteilt sich in die Verkaufsflächen der einzelnen Händler und die gemeinsam genutzten Flächen , die den einzelnen Händlern nicht direkt zuzurechnen sind. Dies sind beispielsweise die Gänge zwischen den Geschäften, der Toilettenbereich und der Aufenthaltsbereich in der Mitte der Passage, auf dem Sitzgelegenheiten stehen, die zum Verweilen einladen. Die Händler der Passage müssen die Miete für die Gesamtfläche sowohl für die Verkaufsflächen als auch für die gemeinsam genutzten Flächen tragen.		
Alt.	Punkte	Beschreibung
1		Die Miete wird pauschal geteilt . Jeder übernimmt ein Drittel der gesamten Miete.
2		Die Miete wird pauschal geteilt . Jeder übernimmt einen prozentualen Anteil der Gesamtmiete entsprechend der von ihm direkt beanspruchten Ladenfläche.
3		Die Miete wird pauschal geteilt . Jeder übernimmt einen prozentualen Anteil der Gesamtmiete entsprechend der von ihm direkt beanspruchten Ladenfläche. Die Bäckerei übernimmt den doppelten Anteil , da sie aufgrund des Imbisscharakters am stärksten vom Aufenthaltsbereich in der Mitte der Passage profitiert.
4		Die Miete wird einzelner verrechnet . Jeder übernimmt die Miete für die von ihm direkt beanspruchte Verkaufsfläche und trägt einen Mietanteil für die gemeinsam genutzte Fläche . Dieser berechnet sich als Funktion des Umsatzes . Läden mit hohem Umsatz übernehmen einen größeren Mietanteil für die gemeinsam genutzte Fläche.
5		Die Miete wird einzelner verrechnet . Jeder übernimmt die Miete für die von ihm direkt beanspruchte Verkaufsfläche und trägt einen Mietanteil für die gemeinsam genutzte Fläche . Dieser ist für alle Händler gleich. Jeder übernimmt ein Drittel der Miete für die gemeinsam genutzte Fläche.

Punkteschema der Verhandlungssituation:

Rolle	 Aufteilung des Marktes		 Temperatur im Markt		 Mietkostenverteilung	
	Alternative	Erfolgswirkung*	Alternative	Erfolgswirkung*	Alternative	Erfolgswirkung*
 Bäcker	A	150	20° C	37,5	1	75
	B	200	18° C	50	2	100
	C	100	16° C	25	3	0
	D	0	14° C	0	4	50
	E	50	12° C	12,5	5	25
 Blumenhändler	A	25	20° C	50	1	37,5
	B	0	18° C	0	2	50
	C	50	16° C	100	3	0
	D	100	14° C	200	4	25
	E	75	12° C	150	5	12,5
 Lebensmittelhändler	A	12,5	20° C	75	1	50
	B	0	18° C	100	2	0
	C	25	16° C	50	3	200
	D	50	14° C	0	4	100
	E	37,5	12° C	25	5	150

Anmerkung: * = Zu Beginn der Verhandlung waren den einzelnen Verhandlungspartnern nur die Auswirkungen der einzelnen Alternativen auf den eigenen Geschäftserfolg bekannt.

Anhang E

Um den Umgang mit den auftretenden Konflikten zu erfassen, wurden die anonymisiert aufgezeichneten Interaktionsprozessprotokolle ausgewertet (vgl. Kapitel 3.1.6.3). Anhang E umfasst die Beurteilung der Auswertungsgüte. Diesbezüglich werden die Beurteilerübereinstimmung, die Übereinstimmung der aus den Interaktionsprotokollen und den Fragebögen gewonnenen Daten und die Interkorrelationen zwischen den Konfliktmanagementtypen betrachtet.

Fünf trainierte Kodierer analysierten die anonymisierten Interaktionsprotokolle. Die Reliabilität der Auswertung (Beurteilerübereinstimmung) wurde über Cohen's κ bestimmt und liegt bei .596 (vgl. Cohen, 1960; Wirtz & Caspar, 2002). Cohen's κ verfehlt den Grenzwert für eine gute Übereinstimmung von .60 nur knapp und ist demnach als zufriedenstellend zu bewerten (vgl. Fleiss & Cohen, 1973).

Zur Validitätsabschätzung der Interaktionsauswertung wurden darüber hinaus die Konfliktmanagementtypen mittels Fragebogen erhoben. Tabelle 23 zeigt die Korrelationskoeffizienten zwischen den mittels Interaktionsprotokollen und Fragebögen erhobenen Konfliktmanagementtypen. Signifikant positive Korrelationen treten lediglich zwischen übereinstimmenden Konfliktmanagementtypen auf (Diagonale in Tabelle 23). Die vergleichsweise geringen Korrelationskoeffizienten bei den Typen „Nachgeben“ und „Vermeiden“ dürften sich über die geringen Ausprägungen dieser Typen in den Interaktionsprotokollen und der damit einhergehenden mangelnden Varianz erklären (vgl. Tabelle 24). Die für die Untersuchung relevanten Konstrukte „Problemlösen“ und „Durchsetzen“ weisen mit .47 und .57 zufriedenstellende Werte auf (vgl. Janetzki, 2002).

Im Vergleich zu den Interaktionsprotokollen lässt sich in den Fragebögen eine Tendenz zu sozial erwünschten Antworten erkennen (vgl. Tabelle 24). Während nach Auswertung der Protokolle der Konfliktmanagementtyp „Durchsetzen“ den ersten Rang einnimmt, liegt dieser im Rahmen der Selbsteinschätzung (z.B. Ich nutzte meinen Einfluss, um meine Ideen durchzusetzen.) auf dem vierten Rang. Dies bestätigt die Befunde von Janetzki (2002), die zeigen, dass im Vergleich zur Verhaltensbeobachtung die Verhandlungspartner in der Selbstbeurteilung dazu neigen, negativ konnotiertes Konfliktverhalten in geringerem Maße anzugeben. Auch aus diesem Grund erscheint die Auswertung der Interaktionsprotokolle als lohnenswert.

Tabelle 23: Korrelationen zwischen den mittels der Interaktionsprotokolle und Fragebögen erhobenen Konfliktmanagementtypen

Auswertung der Fragebögen	Auswertung der Interaktionsprotokolle				
	Problemlösen	Kompromiss-suche	Durchsetzen	Nachgeben	Vermeiden
Problemlösen	.47 ***	-.03	-.51 ***	-.24 **	.08
Kompromiss-suche	-.12	.28 **	.06	.08	.03
Durchsetzen	-.50 ***	.08	.57 ***	.15	-.11
Nachgeben	.05	.05	-.10	.04	.08
Vermeiden	.17	-.08	-.21 *	-.01	.19 *

Anmerkung: *** = $p \leq .001$; ** = $p \leq .01$; * = $p \leq .05$; p = Irrtumswahrscheinlichkeit

Tabelle 24: Mittelwerte und Standardabweichungen der erhobenen Konfliktmanagementtypen

Konstrukt/ Variable	Interaktionsprotokolle			Fragebögen		
	N	M	SD	N	M	SD
Integratives Problemlösen	130	.23	.22	130	4.10	.52
Kompromiss-suche	130	.11	.07	130	3.95	.50
Durchsetzen	130	.39	.19	130	2.80	.61
Nachgeben	130	.07	.04	130	3.29	.47
Vermeiden	130	.05	.03	130	2.72	.58

Anmerkung: N = Stichprobengröße; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung

Tabelle 25 zeigt die Interkorrelationen zwischen den mittels der Interaktionsprotokolle erhobenen Konfliktmanagementtypen. Integratives Problemlösen korreliert negativ mit der Kompromiss-suche, dem Durchsetzen und dem Nachgeben. Bei dem Vermeiden zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge. Je stärker problemlöseorientiertes Verhalten verfolgt wird, desto seltener werden Strategien der Kompromiss-suche, des Durchsetzens und des Nachgebens angestrebt. Die Kompromiss-suche korreliert darüber hinaus positiv mit dem Nachgeben. Dies erscheint plausibel, da zur Kompromissfindung die einzelnen Parteien in Form gegenseitiger Zugeständnisse nachgeben müssen. Durchsetzen korreliert ebenfalls signifikant positiv mit dem Nachgeben. Soll ein gemeinsames Ergebnis erzielt werden, können nicht alle Parteien in einer Verhandlung ihre Interessen in vollem Umfang durchsetzen. Im Ergebnis geht das Durchsetzen (einer Partei) oftmals mit dem Nachgeben (einer anderen Partei) einher. Für das Vermeiden sind kaum signifikante Zusammenhänge mit den anderen Konfliktmanagementtypen festzustellen. Der Konfliktmanagementtyp „Vermeiden“ weist jedoch die geringsten Ausprägungen in den Interaktionsprotokollen auf.

Tabelle 25: Korrelationen zwischen den mittels der Interaktionsprotokolle erhobenen Konfliktmanagementtypen

	Konstrukt/Variable	1	2	3	4	5
1	Problemlösen					
2	Kompromissuche	-.32 ***				
3	Durchsetzen	-.87 ***	.04			
4	Nachgeben	-.55 ***	.31 ***	.33 ***		
5	Vermeiden	-.03	.07	-.22 *	.14	

Anmerkung: *** = $p \leq .001$; * = $p \leq .05$; p = Irrtumswahrscheinlichkeit

Im Ergebnis kann von einer zufriedenstellenden Beurteilerübereinstimmung, einer zufriedenstellenden Übereinstimmung der aus den Interaktionsprotokollen und den Fragebögen gewonnenen Daten und von plausiblen Interkorrelationen zwischen den Konfliktmanagementtypen gesprochen werden.

Anhang F

Im Anhang F sind die Ergebnisse der Faktorenanalyse für die Kontrollvariablen (Tabelle 26) die Manipulationsüberprüfung (Tabelle 28) und die abhängigen Variablen (Tabelle 30) sowie die Ergebnisse der Skalen- und Itemanalyse für die Kontrollvariablen (Tabelle 27), die Manipulationsüberprüfung (Tabelle 29) und die abhängigen Variablen (Tabelle 31) aufgeführt. Die Interskalenkorrelationen lassen sich Tabelle 32 entnehmen.

Tabelle 26: Ergebnisse der Faktorenanalyse für die Kontrollvariablen

Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	h ²
KomMed1					.67		.52
KomMed2					.75		.59
KomMed3					.54		.35
KomMed4			.36			.51	.44
KomMed5		.82					.74
KomMed6						.71	.57
KomMed7						.75	.59
ChtEin1		.87					.78
ChtEin2		.87					.80
ChtEin3		.81					.74
ChtEin4		.89					.82
ChtEin5		.83					.72
ComNut1			.77				.65
ComEin1			.79				.67
ComEin2			.74				.59
ComEin3			.78				.62
ComEin4			.59				.47
ComEin5			.77				.61
TasBeh1			.59				.41
SWO1	.91						.82
SWO2	.91						.84
SWO3	.90						.81
SWO4	.91						.83
SWO5	.93						.87
SWO6	.91						.83
SWO7	.90						.82
SWO8	.92						.84
SWO9	.89						.80
TeamEin1				.77			.61
TeamEin2				.76			.60
TeamEin3				.81			.66
TeamEin4				.67			.46
Eigenwert	7.52	6.21	2.61	2.50	1.48	1.15	
Varianz der rotierten Summe der quadrierten Ladungen (%)	23.33	14.42	12.72	7.49	4.62	4.52	
Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation N = 390; fehlende Werte durch Mittelwerte ersetzt Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium: KMO = .913 Bartlett-Test auf Sphärizität: $\chi^2 = 8280.41$, $df = 496$, $p \leq .001$ Anteil aufgeklärter Varianz (kumuliert): 67.10 %							

Anmerkung: Faktorladungen unter .30 werden nicht angegeben; h² = Kommunalität; KomMed_i = Kommunikationsmediennutzung; KomMed1 = Telefon (Gespräch); KomMed2 = Telefon (SMS/MMS); KomMed3 = persönliches Treffen; KomMed4 = E-Mail; KomMed5 = Chat; KomMed6 = Brief; KomMed7 = Fax; ChtEin_i = chatbezogene Einstellung; ComNut_i = Computernutzung; ComEin_i = computerbezogene Einstellung; TasBeh_i = Tastaturbeherrschung; SWO_i = soziale Wertorientierung; TeamEin_i = teambezogene Einstellung

Tabelle 27: Ergebnisse der Skalen- und Itemanalyse für die Kontrollvariablen

Chatnutzung und chatbezogene Einstellung ($\alpha = .933$; $N = 383$)		N	M	SD	r_{it}	p_i	$\Delta\alpha_i$
KomMed5	Kommunikationsmediennutzung: Chat	389	2.39	1.36	0.79	0.35	0.92
ChtEin1	Ich empfinde die Nutzung eines Chats als angenehm.	386	2.83	1.29	0.82	0.46	0.92
ChtEin2	Ich bin ein sehr erfahrener Chatnutzer.	390	2.27	1.22	0.84	0.32	0.92
ChtEin3	Ich denke, dass ich hinsichtlich der Chatnutzung ein Anfänger bin.*	389	3.00	1.64	0.80	0.50	0.92
ChtEin4	Ich chatte gerne.	389	2.59	1.21	0.84	0.40	0.92
ChtEin5	Von Chats halte ich nicht viel.*	389	3.21	1.48	0.77	0.55	0.93
Computernutzung und computerbezogene Einstellung ($\alpha = .859$; $N = 386$)		N	M	SD	r_{it}	p_i	$\Delta\alpha_i$
ComNut1	Computernutzung: Wie häufig nutzen Sie einen Computer?	390	4.61	0.66	0.68	0.90	0.84
ComEin1	Ich bin ein sehr erfahrener Computernutzer.	390	3.39	0.91	0.73	0.60	0.82
ComEin2	Ich verwende Computer nahezu täglich.	390	4.47	0.86	0.63	0.87	0.84
ComEin3	Bei der Nutzung eines Computers bin ich unsicher.*	389	4.22	0.95	0.70	0.80	0.83
ComEin4	Die Nutzung eines Computers macht mir Spaß.	389	4.16	0.84	0.53	0.79	0.85
ComEin5	Über die Bedienung von Computern weiß ich nicht viel.*	389	4.11	1.00	0.66	0.78	0.84
TasBeh1	Schreibgeschwindigkeit: Wie schnell schreiben Sie auf einer Tastatur?	389	3.35	0.74	0.49	0.58	0.86
Teambezogene Einstellung ($\alpha = .753$; $N = 389$)		N	M	SD	r_{it}	p_i	$\Delta\alpha_i$
TeamEin1	Ich arbeite gerne im Team.	390	4.09	0.80	0.58	0.77	0.68
TeamEin2	Ich glaube, wenn man in einem Team arbeitet, kann man sich gegenseitig ergänzen.	389	4.51	0.60	0.54	0.87	0.70
TeamEin3	Ich finde es schön, wenn man gemeinsam in einem Team etwas zustande bringt.	390	4.47	0.66	0.63	0.87	0.66
TeamEin4	Ich bin bereit mehr zu arbeiten, damit die Teamarbeit funktioniert.	390	3.95	0.79	0.47	0.74	0.74

Anmerkung: α = interne Konsistenz; N = Stichprobengröße; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; r_{it} = Trennschärfekoeffizient von Item i ; p_i = Schwierigkeitsindex von Item i ; $\Delta\alpha_i$ = Veränderung der internen Konsistenz, wenn das Item i aus der Skala gelöscht wird; * = umgepoltes Item; KomMed _{i} = Kommunikationsmediennutzung; ChtEin _{i} = chatbezogene Einstellung; ComNut _{i} = Computernutzung; ComEin _{i} = computerbezogene Einstellung; TasBeh _{i} = Tastaturbeherrschung; TeamEin _{i} = teambezogene Einstellung

Tabelle 28: Ergebnisse der Faktorenanalyse für die Manipulationsüberprüfung

Item	Faktor 1	Faktor 2	h ²
ProMot1	.34	.70	.61
ProMot2		.84	.70
ProMot3		.76	.61
ProMot4	.36	.64	.54
EgoMot1	.85		.75
EgoMot2	.65	.44	.61
EgoMot3	.76		.63
EgoMot4	.84		.72
Eigenwert	3.83	1.33	
Varianz der rotierten Summe der quadrierten Ladungen (%)	33.93	30.57	
Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation N = 390; fehlende Werte durch Mittelwerte ersetzt Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium: KMO = .805 Bartlett-Test: $\chi^2 = 1310.27$, df = 28, p ≤ .001 Anteil aufgeklärter Varianz (kumuliert): 64.49 %			

Anmerkung: Faktorladungen unter .30 werden nicht angegeben; h² = Kommunalität; ProMot_i = prosoziale Motivation; EgoMot_i = egoistische Motivation; Items der egoistischen Motivation wurden für die Faktorenanalyse in entgegengesetzte Richtung umkodiert

Tabelle 29: Ergebnisse der Skalen- und Itemanalyse für die Manipulationsüberprüfung

Prosoziale Motivation ($\alpha = .780$; N = 383)		N	M	SD	r _{it}	p _i	$\Delta\alpha_i$
ProMot1	Ich versuchte, möglichst viele Punkte für mein Team zu erzielen.	388	3.91	1.02	0.66	0.73	0.69
ProMot2	Meine Aufgabe sah ich darin, sowohl den Erfolg meines eigenen Geschäftes als auch den Erfolg der Einkaufspassage als ganzes zu maximieren.	387	4.05	0.98	0.55	0.76	0.74
ProMot3	Ich habe versucht, sowohl meine eigenen als auch die Interessen der anderen zu berücksichtigen.	387	4.10	0.94	0.53	0.78	0.75
ProMot4	Ich betrachtete es als meine Aufgabe, möglichst viele Punkte für mein Team zu erzielen.	388	3.79	1.03	0.60	0.70	0.72
Egoistische Motivation ($\alpha = .832$; N = 382)		N	M	SD	r _{it}	p _i	$\Delta\alpha_i$
EgoMot1	Ich habe vor allem versucht, meine eigenen Interessen durchzusetzen.	388	2.93	1.08	0.69	0.48	0.78
EgoMot2	Ich betrachtete es als meine Aufgabe, möglichst viele Punkte für mich selbst zu erzielen, ohne auf die Punkte der anderen Rücksicht zu nehmen.	387	1.95	1.01	0.63	0.24	0.80
EgoMot3	Meine Aufgabe sah ich allein darin, den Erfolg meines eignen Geschäftes zu maximieren.	385	2.47	1.21	0.65	0.37	0.79
EgoMot4	Ich versuchte, möglichst viele Punkte für mich selbst zu erzielen.	388	2.78	1.22	0.69	0.45	0.77

Anmerkung: α = interne Konsistenz; N = Stichprobengröße; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; r_{it} = Trennschärfekoeffizient von Item i; p_i = Schwierigkeitsindex von Item i; $\Delta\alpha_i$ = Veränderung der internen Konsistenz, wenn das Item i aus der Skala gelöscht wird; ProMot_i = prosoziale Motivation; EgoMot_i = egoistische Motivation

Tabelle 30: Ergebnisse der Faktorenanalyse für die abhängigen Variablen

Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	h ²
Wett1					.78		.33		.79
Wett2					.78		.30		.80
Wett3					.66				.63
Koop1	.45			-.31					.60
Koop2	.45			-.43	-.38			.31	.71
Koop3	.31			-.35	-.41				.58
Koop4	.48			-.39	-.39				.66
BezKon1				.69					.59
BezKon2				.67					.59
BezKon3				.67					.63
BezKon4				.59					.56
AufKon1					.36		.59		.64
AufKon2							.66		.53
AufKon3							.76		.67
AufKon4							.56		.59
PrzKon1						.75			.71
PrzKon2						.83			.77
PrzKon3						.67			.61
Vertr1	.75								.71
Vertr2	.69								.63
Vertr3	.79								.74
Vertr4	.71								.71
Vertr5	.51								.40
Vertr6	.80								.80
SozKoh1			.62						.51
SozKoh2	.40		.57						.60
SozKoh3			.68						.52
SozKoh4			.74						.65
SozKoh5			.78						.68
SozKoh6			.79						.71
Zfrht1	.30							.67	.74
Zfrht2	.39							.58	.64
Zfrht3	.43		.32					.60	.77
Zfrht4	.31		.31					.44	.48
MedRhl1		.71							.56
MedRhl2		.63							.44
MedRhl3		.64							.49
MedRhl4		.73							.60
MedRhl5		.66							.52
MedRhl6		.69							.52
MedRhl7		.61							.41
MedRhl8		.70							.50

Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	h ²
Eigenwert	14.5	3.93	3.09	2.13	1.76	1.28	1.16	1.08	
Varianz der rotierten Summe der quadrierten Ladungen (%)	12.50	10.01	9.49	7.25	6.65	5.61	5.49	4.91	
Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation N = 390; fehlende Werte durch Mittelwerte ersetzt Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium: KMO = .937 Bartlett-Test auf Sphärizität: $\chi^2 = 10088.98$, df = 861, $p \leq .001$ Anteil aufgeklärter Varianz (kumuliert): 61.91 %									

Anmerkung: Faktorladungen unter .30 werden nicht angegeben; h² = Kommunalität; Wett_i = Wettbewerb; Koop_i = Kooperation; BezKon_i = Beziehungskonflikte; AufKon_i = Aufgabenkonflikte; PrzKon_i = Prozesskonflikte; Vertr_i = Vertrauen; SozKoh_i = soziale Kohäsion; Zfrht_i = Zufriedenheit; MedRhl_i = mediale Reichhaltigkeit

Tabelle 31: Ergebnisse der Skalen- und Itemanalyse für die abhängigen Variablen

Wettbewerb ($\alpha = .906$; N = 381)		N	M	SD	r_{it}	p_i	$\Delta\alpha_i$
Wett1	Zwischen den Teammitgliedern herrschte ein starker Wettbewerb.	385	2.98	1.16	0.84	0.50	0.84
Wett2	Die Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern war stark ausgeprägt.	383	2.68	1.13	0.86	0.42	0.83
Wett3	Innerhalb des Teams bestand eine hohe Rivalität zwischen den einzelnen Teammitgliedern.	383	2.38	1.10	0.74	0.34	0.92
Beziehungskonflikte ($\alpha = .856$; N = 386)		N	M	SD	r_{it}	p_i	$\Delta\alpha_i$
BezKon1	Traten personenbezogene Konflikte im Team auf?	388	1.66	0.93	0.71	0.17	0.81
BezKon2	Traten emotionale Konflikte zwischen einzelnen Teammitgliedern auf?	387	1.59	0.83	0.69	0.15	0.82
BezKon3	Gab es Reibereien zwischen Teammitgliedern?	387	1.68	0.93	0.72	0.17	0.81
BezKon4	Gab es Ärger im Team?	389	1.48	0.78	0.68	0.12	0.82
Aufgabenkonflikte ($\alpha = .850$; N = 376)		N	M	SD	r_{it}	p_i	$\Delta\alpha_i$
AufKon1	Gab es im Team Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der zu lösenden Aufgabe?	388	3.16	1.19	0.71	0.54	0.80
AufKon2	Hatten Teammitglieder unterschiedliche Ideen hinsichtlich der zu lösenden Aufgabe?	383	3.41	1.04	0.66	0.60	0.82
AufKon3	Vertraten Teammitglieder unterschiedliche Meinungen hinsichtlich der zu lösenden Aufgabe?	383	3.35	1.12	0.70	0.59	0.80
AufKon4	Existierten im Team Unstimmigkeiten hinsichtlich der zu lösenden Aufgabe?	386	2.80	1.19	0.69	0.45	0.81
Prozesskonflikte ($\alpha = .864$; N = 382)		N	M	SD	r_{it}	p_i	$\Delta\alpha_i$
PrzKon1	Gab es im Team Unstimmigkeiten hinsichtlich der Abläufe?	384	2.10	1.08	0.76	0.27	0.80
PrzKon2	Gab es im Team Unstimmigkeiten hinsichtlich der Vorgehensweise?	387	1.97	1.06	0.77	0.24	0.78
PrzKon3	Gab es im Team Unstimmigkeiten hinsichtlich der Aufgabenverteilung?	387	1.71	0.92	0.71	0.18	0.84

Vertrauen ($\alpha = .918$; $N = 372$)		N	M	SD	r_{it}	p_i	$\Delta\alpha_i$
Vertr1	Die Mitglieder des Teams waren im Großen und Ganzen vertrauenswürdig.	383	3.84	0.89	0.80	0.71	0.90
Vertr2	Die Teammitglieder waren freundlich.	384	4.16	0.89	0.75	0.79	0.91
Vertr3	Die Teammitglieder erwiesen sich als glaubwürdig.	384	3.90	0.97	0.82	0.73	0.90
Vertr4	Ich konnte mich auf die Teammitglieder verlassen.	379	3.64	0.96	0.80	0.66	0.90
Vertr5	Wir nahmen Rücksicht auf die Gefühle der einzelnen Teammitglieder.	379	3.58	0.99	0.61	0.65	0.93
Vertr6	Die Teammitglieder erwiesen sich als vertrauenswürdig.	380	3.85	0.89	0.84	0.71	0.89
Soziale Kohäsion ($\alpha = .896$; $N = 366$)		N	M	SD	r_{it}	p_i	$\Delta\alpha_i$
SozKoh1	Wenn ich ehrlich bin, muss ich zugeben, dass ich die anderen Teammitglieder gerne mag.	374	3.07	0.98	0.68	0.52	0.88
SozKoh2	Ich finde es richtig angenehm, mit den anderen Teammitgliedern arbeiten zu können.	377	3.53	0.92	0.69	0.63	0.88
SozKoh3	Ich kann mir gut vorstellen, mit den anderen Teammitgliedern enger befreundet zu sein.	376	2.94	0.87	0.67	0.49	0.88
SozKoh4	Man kann Stolz empfinden, wenn man ein Mitglied dieses Teams ist.	376	3.06	1.03	0.75	0.52	0.87
SozKoh5	Selbst wenn das Team keinen Erfolg hat, bin ich doch stolz, zu diesem Team zu gehören.	377	2.94	1.07	0.75	0.49	0.87
SozKoh6	Auf eine Mitgliedschaft in diesem Team möchte ich nur ungern verzichten.	375	2.97	1.01	0.78	0.49	0.87
Zufriedenheit ($\alpha = .898$; $N = 372$)		N	M	SD	r_{it}	p_i	$\Delta\alpha_i$
Zfrht1	Inwieweit sind Sie mit dem Lösungsprozess des Teams zufrieden?	374	3.79	1.00	0.81	0.70	0.85
Zfrht2	Inwieweit sind Sie mit dem Ergebnis des Teams zufrieden?	374	3.87	0.98	0.79	0.72	0.86
Zfrht3	Inwieweit sind Sie mit den anderen Teammitgliedern zufrieden?	372	3.78	0.94	0.80	0.70	0.85
Mediale Reichhaltigkeit ($\alpha = .879$; $N = 362$)		N	M	SD	r_{it}	p_i	$\Delta\alpha_i$
MedRh11	Das Chatsystem behinderte unseren Meinungsaustausch.*	373	3.53	1.24	0.69	0.63	0.86
MedRh12	Das Chatsystem erlaubte es uns, schnell zu kommunizieren.	373	3.65	1.16	0.61	0.66	0.87
MedRh13	Bei Unstimmigkeiten erschwerte das Chatsystem den Versuch, eine Übereinstimmung zu erzielen.*	371	3.08	1.22	0.62	0.52	0.87
MedRh14	Durch das Chatsystem konnten wir einander besser verstehen.	370	2.55	1.10	0.70	0.39	0.86
MedRh15	Bei Unstimmigkeiten erleichterte das Chatsystem den Versuch, eine gemeinsame Position einzunehmen.	371	2.82	1.12	0.63	0.45	0.86
MedRh16	Über das Chatsystem war es für mich einfach, Dinge zu erklären.	372	2.84	1.17	0.65	0.46	0.86
MedRh17	Durch das Chatsystem war es für mich schwierig, einige meiner Ideen den Teammitgliedern mitzuteilen.*	372	3.12	1.22	0.58	0.53	0.87
MedRh18	Durch das Chatsystem verlangsamte sich unsere Kommunikation.*	371	2.87	1.34	0.66	0.47	0.86

Anmerkung: α = interne Konsistenz; N = Stichprobengröße; M = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; r_{it} = Trennschärfekoeffizient von Item i ; p_i = Schwierigkeitsindex von Item i ; $\Delta\alpha_i$ = Veränderung der internen Konsistenz, wenn das Item i aus der Skala gelöscht wird; * = umgepoltes Item; Wett_i = Wettbewerb; BezKon_i = Beziehungskonflikte; AufKon_i = Aufgabenkonflikte; PrzKon_i = Prozesskonflikte; Vertr_i = Vertrauen; SozKoh_i = soziale Kohäsion; Zfrht_i = Zufriedenheit; MedRh_i = mediale Reichhaltigkeit

Tabelle 32: Interskalenkorrelationen

	Konstrukt/Variable	1	2	3	4	5	6	7
1	Wettbewerb							
2	Beziehungskonflikte	.58 ***						
3	Aufgabenkonflikte	.77 ***	.64 ***					
4	Prozesskonflikte	.41 ***	.56 ***	.47 ***				
5	Problemlösen	-.61 ***	-.29 ***	-.55 ***	.05			
6	Kompromissuche	.12	-.04	.07	-.10	-.32 ***		
7	Durchsetzen	.73 ***	.43 ***	.66 ***	.09	-.87 ***	.04	
8	Nachgeben	.17 *	-.04	.21 *	-.20 *	-.55 ***	.31 ***	.33 ***
9	Vermeiden	-.30 ***	-.26 **	-.19 *	-.28	-.03	.07	-.22 *
10	Vertrauen	-.67 ***	-.65 ***	-.65 ***	-.42 ***	.38 ***	.01	-.51 ***
11	Soziale Kohäsion	-.48 ***	-.47 ***	-.49 ***	-.34 ***	.17 †	.02	-.29 ***
12	Gruppenergebnis	-.34 ***	-.16 †	-.28 **	.19 *	.68 ***	-.17 †	-.58 ***
13	Zufriedenheit	-.54 ***	-.53 ***	-.59 ***	-.47 ***	.23 **	.08	-.39 ***
14	Mediale Reichhaltigkeit	-.31 ***	-.25 **	-.37 ***	-.31 ***	-.01	.05	-.04

	Konstrukt/Variable	8	9	10	11	12	13	14
1	Wettbewerb							
2	Beziehungskonflikte							
3	Aufgabenkonflikte							
4	Prozesskonflikte							
5	Problemlösen							
6	Kompromissuche							
7	Durchsetzen							
8	Nachgeben							
9	Vermeiden	.14						
10	Vertrauen	-.11	.24 **					
11	Soziale Kohäsion	-.03	.14	.69 ***				
12	Gruppenergebnis	-.38 ***	-.11	.31 ***	.17 †			
13	Zufriedenheit	-.07	.20 *	.77 ***	.68 ***	.25 **		
14	Mediale Reichhaltigkeit	-.05	.00	.37 ***	.47 ***	.00	.49 ***	

Anmerkung: *** = $p \leq .001$; ** = $p \leq .01$; * = $p \leq .05$; † = $p \leq .10$; p = Irrtumswahrscheinlichkeit

Literaturverzeichnis

- Abdul-Gader, A. (1996). The Impact of User Satisfaction on Computer-Mediated Communication Acceptance: A Causal Path Model. *Information Resources Management Journal*, 9(1), 17-26.
- Adams, S.J., Roch, S.G. & Ayman, R. (2005). Communication Medium and Member Familiarity: The Effects on Decision Time, Accuracy, and Satisfaction. *Small Group Research*, 36(3), 321-353.
- Adolph, L. (2000). Soziale Konflikte bei verschiedenen Formen industrieller Gruppenarbeit und ihre Auswirkungen. Frankfurt am Main: Lang.
- Adrianson, L. (2001). Gender and Computer-Mediated Communication: Group Processes in Problem Solving. *Computers in Human Behavior*, 17(1), 71-94.
- Adrianson, L. & Hjelmquist, E. (1999). Group Processes in Solving Two Problems: Face-to-Face and Computer-Mediated Communication. *Behaviour & Information Technology*, 18(3), 179-198.
- Adrianson, L. & Hjelmquist, E. (1991). Group Processes in Face-to-Face and Computer Mediated Communication. *Behaviour & Information Technology*, 10(4), 281-296.
- Aiello, J.R. & Kolb, K.J. (1995). Electronic Performance Monitoring and Social Context: Impact on Productivity and Stress. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 339-353.
- Aiken, M. & Vanjani, M. (1997). A Comparison of Synchronous and Virtual Legislative Session Groups Faced with an Idea Generation Task. *Information and Management*, 33, 25-31.
- Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft. (2002). Mythos Team auf dem Prüfstand: Teamarbeit in deutschen Unternehmen. Überlingen: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft.
- Alge, B.J., Wiethoff, C. & Klein, H.J. (2003). When Does the Medium Matter? Knowledge-Building Experiences and Opportunities in Decision-Making Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1), 26-37.
- Allison, S.T., Beggan, J.K. & Midgley, E.H. (1996). The Quest for "Similar Instances" and "Simultaneous Possibilities": Metaphors in Social Dilemma Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 479-497.
- Allred, K.G. (2000). Anger and Retaliation in Conflict: The Role of Attribution. In M. Deutsch & P.T. Coleman (Eds.): *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 236-255). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Allred, K.G. (1999). Anger and Retaliation: Toward an Understanding of Impassioned Conflict in Organizations. *Research on Negotiation in Organizations*, 7, 27-58.
- Allred, K.G., Mallozzi, J.S., Matsui, F. & Raia, C.P. (1997). The Influence of Anger and Compassion on Negotiation Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(3), 175-187.
- Alonzo, M. & Aiken, M. (2004). Flaming in Electronic Communication. *Decision Support Systems*, 36(3), 205-213.
- Alpay, E. (2005). Group Dynamic Processes in Email Groups. *Active Learning in Higher Education*, 6(1), 7-16.
- Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K.S. (1998). Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 33-52.
- Alsawalmeh, Y.M. & Feldt, L.S. (1999). Testing the Equality of Independent Alpha Coefficients Adjusted for Test Length. *Educational and Psychological Measurement*, 59(3), 373-383.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amason, A.C. (1998). Good and Bad Conflict in Decision Making. In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.): *Strategic Decisions* (pp. 51-63). Dordrecht: Kluwer.
- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A.C. & Mooney, A.C. (1999). The Effects of Past Performance on Top Management Team Conflict in Strategic Decision Making. *International Journal of Conflict Management*, 10(4), 340-359.
- Amason, A.C. & Sapienza, H.J. (1997). The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516.
- Amason, A.C. & Schweiger, D.M. (1997). The Effects of Conflict on Strategic Decision Making Effectiveness and Organizational Performance. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.): *Using Conflict in Organizations* (pp. 101-115). London: Sage.
- Amason, A.C. & Schweiger, D.M. (1994). Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making, and Organizational Performance. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 239-253.
- Amason, A.C., Thompson, K.R., Hochwarter, W.A. & Harrison, A.W. (1995). Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.

- American Psychological Association. (2005). *Publication Manual of the American Psychological Association* (5th ed.). Washington, DC: APA.
- Anderson, C.M. & Martin, M.M. (1999). The Relationship of Argumentativeness and Verbal Aggressiveness to Cohesion, Consensus and Satisfaction in Small Groups. *Communication Reports*, 12(1), 21-31.
- Anderson, C. & Thompson, L.L. (2004). Affect from the Top Down: How Powerful Individuals' Positive Affect Shapes Negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 125-139.
- Anderson, F.F. & Shane, H.M. (2002). The Impact of Netcentricity on Virtual Teams: The New Performance Challenge. *Team Performance Management*, 8(1/2), 5-12.
- Anderson, W.N. & Hiltz, S.R. (2001). Culturally Heterogeneous vs. Culturally Homogeneous Groups in Distributed Group Support Systems: Effects on Group Process and Consensus. Presented at the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Andreoni, J. (1995). Cooperation in Public-Goods Experiments: Kindness or Confusion? *American Economic Review*, 85(4), 891-904.
- Andres, H.P. (2006). The Impact of Communication Medium on Virtual Team Group Process. *Information Resources Management Journal*, 19(2), 1-17.
- Andres, H.P. (2002). A Comparison of Face-to-Face and Virtual Software Development Teams. *Team Performance Management*, 8(1/2), 39-48.
- Andriessen, J.H.E. & Verburg, R.M. (2004). A Model for the Analysis of Virtual Teams. In S.H. Godar & S.P. Ferris (Eds.): *Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice* (pp. 269-278). Hershey, PA: Idea Group.
- Anson, R. & Munkvold, B.E. (2004). Beyond Face-to-Face: A Field Study of Electronic Meetings in Different Time and Place Modes. *Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce*, 14(2), 127-152.
- Antoni, C.H. (2000). *Teamarbeit gestalten: Grundlagen, Analysen, Lösungen*. Weinheim: Beltz.
- Antoni, C.H. (1996). Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept: Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit. In C.H. Antoni (Hrsg.): *Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven* (2. Aufl.)(S. 19-48). Weinheim: Beltz.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336-355.
- Appelbaum, S.H., Shapiro, B. & Elbaz, D. (1998). The Management of Multicultural Group Conflict. *Team Performance Management*, 4(5), 211-234.
- Archer, N.P. (1990). A Comparison of Computer Conferences with Face-to-Face Meetings for Small Group Business Decisions. *Behaviour & Information Technology*, 9(4), 307-317.
- Argote, L. & McGrath, J.E. (1993). Group Processes in Organizations: Continuity and Change. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 333-389.
- Armstrong, D.J. & Cole, P. (2002). Managing Distances and Differences in Geographically Distributed Work Groups. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.): *Distributed Work* (pp. 167-186). Cambridge, MA: MIT Press.
- Arnison, L. & Miller, P. (2002). Virtual Teams: A Virtue for the Conventional Team. *Journal of Workplace Learning*, 14(4), 166-173.
- Arnold, J.A. & O'Connor, K.M. (1999). Ombudspersons or Peers? The Effect of Third-Party Expertise and Recommendations on Negotiation. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 776-785.
- Aron, A., Aron, E.N. & Coups, E. (2006). *Statistics for Psychology* (4th ed.). London: Pearson.
- Aronson, E., Wilson, T.D. & Akert, R.M. (2004). *Sozialpsychologie* (4. Aufl.). München: Pearson.
- Aronson, E., Wilson, T.D. & Brewer, M.B. (1998). Experimentation in Social Psychology. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Eds.): *The Handbook of Social Psychology* (Vol. 1)(4th ed.)(pp. 99-142). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Arunachalam, V. & Dilla, W.N. (1995). Judgment Accuracy and Outcomes in Negotiation: A Causal Modeling Analysis of Decision-Aiding Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(3), 289-304.
- Arunachalam, V. & Dilla, W. (1992). Computer-Mediated Communication and Structured Interaction in Transfer Pricing Negotiation. *Journal of Information Systems*, 6(2), 149-170.
- Arvey, R.D., Renz, G.L. & Watson, T.W. (1998). Emotionality and Job Performance: Implications for Personnel Selection. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 103-147.
- Ashkanasy, N.M. & Daus, C.S. (2002). Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.
- Assael, H. (1969). Constructive Role of Interorganizational Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 573-582.
- Athenstaedt, U., Freudenthaler, H.H. & Mikula, G. (2002). Die Theorie sozialer Interdependenz. In D. Frey & M. Irl (Hrsg.): *Theorien der Sozialpsychologie* (Band 2): Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien (2. Aufl.)(S. 62-91). Bern: Huber.
- Au, W.T. & Kwong, J.Y.Y. (2004). Measurements and Effects of Social-Value Orientation in Social Dilemmas: A Review. In R. Suleiman, D.V. Budescu, I. Fischer & D.M. Messick (Eds.): *Contemporary Psychological Research on Social Dilemmas* (pp. 71-98). Cambridge: Cambridge University Press.

- Aubert, B.A. & Kelsey, B.L. (2003). Further Understanding of Trust and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 34(5), 575-618.
- Avolio, B.J., Kahai, S., Dum Dum, R. & Sivasubramaniam, N. (2001). Virtual Teams: Implications for E-Leadership and Team Development. In M. London (Ed.): *How People Evaluate Others in Organizations* (pp. 337-358). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York, NY: Basic Books.
- Axtell, C.M., Fleck, S.J. & Turner, N. (2004). Virtual Teams: Collaborating across Distance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 205-248.
- Ayoko, O.B., Härtel, C.E.J. & Callan, V.J. (2002). Resolving the Puzzle of Productive and Destructive Conflict in Culturally Heterogeneous Workgroups: A Communication Accommodation Theory Approach. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 165-195.
- Ayub, N. & Jehn, K.A. (2006). National Diversity and Conflict in Multinational Workgroups: The Moderating Effect of Nationalism. Presented at the 19th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Montréal, Canada, <http://www.ssrn.com>.
- Babcock, L. & Loewenstein, G. (1997). Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-Serving Biases. *Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 109-126.
- Bachmann, R. (2002). Conclusion: Trust - Conceptual Aspects of a Complex Phenomenon. In C. Lane & R. Bachmann (Eds.): *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications* (pp. 298-322). Oxford: Oxford University Press.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (10. Aufl.). Berlin: Springer.
- Baier, A. (1986). Trust and Antitrust. *Ethics*, 96(1), 231-260.
- Baker, G. (2004). The Effect of Synchronous Collaborative Technologies on Decision Making: A Study of Virtual Teams. *Advanced Topics in Information Resources Management*, 3, 333-352.
- Baker, G. (2002). The Effects of Synchronous Collaborative Technologies on Decision Making: A Study of Virtual Teams. *Information Resources Management Journal*, 15(4), 79-93.
- Bales, R.F. (1999). *Social Interaction Systems: Theory and Measurement*. London: Transaction.
- Bales, R.F. (1955). How People Interact in Conferences. *Scientific American*, 192(3), 31-35.
- Bales, R.F. (1950a). A Set of Categories for the Analysis of Small Group Interaction. *American Sociological Review*, 15, 257-263.
- Bales, R.F. (1950b). *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Baltes, B.B., Dickson, M.W., Sherman, M.P., Bauer, C.C. & LaGanke, J.S. (2002). Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 156-179.
- Baltes-Götz, B. (1997). *Moderatoranalyse per multipler Regression mit SPSS*. Trier: Universitätsrechenzentrum Trier.
- Balthazard, P.A. & Potter, R.E. (2000). Toward Inclusive Dialogue: Participation and Interaction in Face-to-Face and Computer-Mediated Discussions. Presented at the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Balthazard, P., Potter, R.E. & Warren, J. (2004). Expertise, Extraversion and Group Interaction Styles as Performance Indicators in Virtual Teams. *DATA BASE*, 35(1), 41-64.
- Balthazard, P., Waldman, D., Howell, J. & Atwater, L. (2004). Shared Leadership and Group Interaction Styles in Problem-Solving Virtual Teams. Presented at the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Bantel, K.A. & Jackson, S.E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Bargh, J.A. & McKenna, K.Y.A. (2004). The Internet and Social Life. *Annual Review of Psychology*, 55, 573-590.
- Bargh, J.A., McKenna, K.Y.A. & Fitzsimons, G.M. (2002). Can You See the Real Me? Activation and Expression of the "True Self" on the Internet. *Journal of Social Issues*, 58(1), 33-48.
- Barile-Spears, A.L., Booher, S. & Durso, F.T. (2004). The Effect of Computer-Mediated Communication on Knowledge Structures in Problem-Solving Situations. *International Journal of Cognitive Technology*, 9(2), 43-48.
- Barker, J., Tjosvold, D. & Andrews, I.R. (1988). Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers: A Field Study in a Matrix Organization. *Journal of Management Studies*, 25(2), 167-178.
- Barkhi, R., Jacob, V.S. & Pirkul, H. (1999). An Experimental Analysis of Face to Face versus Computer Mediated Communication Channels. *Group Decision and Negotiation*, 8(4), 325-347.
- Barki, H. & Hartwick, J. (2001). Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development. *MIS Quarterly*, 25(2), 195-228.
- Barnes, S.B. (2003). *Computer-Mediated Communication: Human-to-Human Communication across the Internet*. Boston, MA: Pearson.

- Barnes, S. & Greller, L.M. (1994). Computer-Mediated Communication in the Organization. *Communication Education*, 43(2), 129-142.
- Barnett, M.A. & Thompson, S. (1985). The Role of Perspective Taking and Empathy in Children's Machiavellianism, Prosocial Behavior, and Motive for Helping. *Journal of Genetic Psychology*, 146(3), 295-305.
- Baron, N.S. (2004). See you Online: Gender Issues in College Student Use of Instant Messaging. *Journal of Language and Social Psychology*, 23(4), 397-423.
- Baron, R.A. (1997). Positive Effects of Conflict: Insights from Social Cognition. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.): *Using Conflict in Organizations* (pp. 177-191). London: Sage.
- Baron, R.A. (1991). Positive Effects of Conflict: A Cognitive Perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 25-36.
- Baron, R.A. (1990a). Countering the Effects of Destructive Criticism: The Relative Efficacy of Four Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 235-245.
- Baron, R.A. (1990b). Environmentally Induced Positive Affect: Its Impact on Self-Efficacy, Task Performance, Negotiation, and Conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 20(5), 368-384.
- Baron, R.A. (1989). Negative Effects of Destructive Criticism: Impact on Conflict, Self-Efficacy, and Task Performance. In M.A. Rahim (Ed.): *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach* (pp. 21-31). New York, NY: Praeger.
- Baron, R.A. (1988). Negative Effects of Destructive Criticism: Impact on Conflict, Self-Efficacy, and Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 199-207.
- Baron, R.A. (1984). Reducing Organizational Conflict: An Incompatible Response Approach. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 272-279.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrett, P. (2007). Structural Equation Modeling: Adjudging Model Fit. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 815-824.
- Barrick, M.R., Stewart, G.L., Neubert, M.J. & Mount, M.K. (1998). Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377-391.
- Barry, B. & Friedman, R.A. (1998). Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 345-359.
- Barry, B. & Stewart, G.L. (1997). Composition, Process, and Performance in Self-Managed Groups: The Role of Personality. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 62-78.
- Barsade, S.G., Ward, A.J., Turner, J.D.F. & Sonnenfeld, J.A. (2000). To Your Heart's Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802-836.
- Bartkus, K.R., Howell, R.D., Parent, C.R.M. & Hartman, C.L. (1997). Managerial Antecedents and Individual Consequences of Group Cohesiveness in Travel Service Selling. *Journal of Travel Research*, 35, 56-63.
- Batson, C.D. (1998). Altruism and Prosocial Behavior. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Eds.): *The Handbook of Social Psychology* (Vol. 2)(4th ed.)(pp. 282-316). Boston, MA: McGraw Hill.
- Batson, C.D. & Powell, A.A. (2003). Altruism and Prosocial Behavior. In T. Millon & M.J. Lerner (Eds.): *Handbook of Psychology* (Vol. 5): *Personality and Social Psychology* (pp. 463-484). New York, NY: Wiley.
- Baxter, L.A., Wilmot, W.W., Simmons, C.A. & Swartz, A. (1993). Ways of Doing Conflict: A Folk Taxonomy of Conflict Events in Personal Relationships. In P.J. Kalbfleisch (Ed.): *Interpersonal Communication: Evolving Interpersonal Relationships* (pp. 89-107). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bayazit, M. & Mannix, E.A. (2003). Should I Stay or Should I Go? Predicting Team Members' Intent to Remain in the Team. *Small Group Research*, 34(3), 290-321.
- Bazerman, M.H. & Chugh, D. (2006). Bounded Awareness: Focusing Failures in Negotiation. In L.L. Thompson (Ed.): *Negotiation Theory and Research* (pp. 7-26). New York, NY: Psychological Press.
- Bazerman, M.H. & Neale, M.A. (1983). Heuristics in Negotiation: Limitations to Effective Dispute Resolution. In M.H. Bazerman & R.J. Lewicki (Eds.): *Negotiating in Organizations* (pp. 51-67). Beverly Hills, CA: Sage.
- Bazerman, M.H., Mannix, E.A. & Thompson, L.L. (1988). Groups as Mixed-Motive Negotiations. *Advances in Group Processes*, 5, 195-216.
- Bazerman, M.H., Gibbons, R., Thompson, L. & Valley, K.L. (1998). Can Negotiators Outperform Game Theory? In J.J. Halpern & R.N. Stern (Eds.): *Debating Rationality: Nonrational Aspects in Organizational Decision Making* (pp. 78-98). Ithaca, NY: ILR.
- Beal, D.J., Cohen, R.R., Burke, M.J. & McLendon, C.L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Bechtoldt, M. (2003). Die Bedeutung Sozialer Kompetenz für die Bewältigung interpersoneller Stress-Situationen am Arbeitsplatz. Dissertation. Frankfurt am Main: Johann Wolfgang Goethe Universität.
- Beck, D. & Fisch, R. (2003). Zusammenarbeit in Organisationen - eine sozialpsychologische Perspektive. In H. Knödler & M.H. Stierle (Hrsg.): *Globale und monetäre Ökonomie: Festschrift für Dieter Duwendag* (S. 263-281). Heidelberg: Physica.

- Beck, R. & Schwarz, G. (2000). *Konfliktmanagement* (2. Aufl.). Augsburg: Ziel.
- Becker, B. (2000). „Hello, I am new here“: Soziale und technische Voraussetzungen spezifischer Kommunikationskulturen in virtuellen Netzwerken. In U. Thiedeke (Hrsg.): *Virtuelle Gruppen: Charakteristika und Problemdimensionen* (S. 113-133). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Becker-Beck, U., Wintermantel, M. & Borg, A. (2005). Principles of Regulating Interaction in Teams Practicing Face-To-Face Communication versus Teams Practicing Computer-Mediated Communication. *Small Group Research*, 36(4), 499-536.
- 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.
- Beersma, B. & de Dreu, C.K.W. (2003). Social Motives in Integrative Negotiation: The Mediating Influence of Procedural Fairness. *Social Justice Research*, 16(3), 217-239.
- 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.
- 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.
- Beggan, J.K. & Allison, S.T. (1994). Social Values. In V.S. Ramachandran (Ed.): *Encyclopedia of Human Behavior* (Vol. 4)(pp. 253-262). Orlando, FL: Academic Press.
- Beggan, J.K., Messick, D.M. & Allison, S.T. (1988). Social Values and Egocentric Bias: Two Tests of the Might over Morality Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(4), 606-611.
- Bekkers, R. (2004). Stability, Reliability and Validity of Social Value Orientation. Working Paper, <http://www.fss.uu.nl>.
- Bekkers, R. & Weesie, J. (2004). The Luxury of Prosocial Values. Presented at the 5th Biannual Conference of Environmental Psychology, Eindhoven, Netherlands, <http://www.fss.uu.nl>.
- Bell, B.S. & Kozlowski, S.W.J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Bell, E.C. & Blakeney, R.N. (1977). Personality Correlates of Conflict Resolution Modes. *Human Relations*, 30(9), 849-857.
- Bell, M.A. (1982). Phases in Group Problem-Solving. *Small Group Behavior*, 13(4), 475-495.
- Bell, M.A. (1974). The Effects of Substantive and Affective Conflict in Problem-Solving Groups. *Speech Monographs*, 41, 19-23.
- Bem, D.J. & Lord, C.G. (1979). Template Matching: A Proposal for Probing the Ecological Validity of Experimental Settings in Social Psychology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 833-846.
- Bennett, R.P. & Carbonari, J.P. (1976). Personality Patterns Related to Own-, Joint-, and Relative-Gain Maximizing Behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(6), 1127-1134.
- Ben-Yoav, O. & Banai, M. (1992). Measuring Conflict Management Styles: A Comparison between the MODE and ROCI-II Instruments Using Self and Peer Ratings. *International Journal of Conflict Management*, 3(3), 237-247.
- Ben-Yoav, O. & Pruitt, D.G. (1984a). Resistance to Yielding and the Expectation of Cooperative Future Interaction in Negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 20(4), 323-335.
- Ben-Yoav, O. & Pruitt, D.G. (1984b). Accountability to Constituents: A Two-Edged Sword. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 283-295.
- Beranek, P.M. (2005). A Comparison of Relational and Trust Training Techniques for Virtual Team Communication: How Much Training Is Enough? Presented at the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Beranek, P.M. (2000). The Impacts of Relational and Trust Development Training on Virtual Teams: An Exploratory Investigation. Presented at the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Beranek, P.M. & Martz, B. (2005). Making Virtual Teams More Effective: Improving Relational Links. *Team Performance Management*, 11(5/6), 200-213.
- Bercovitch, J. (2002). Introduction: Putting Mediation in Context. In J. Bercovitch (Ed.): *Studies in International Mediation: Essays in Honour of Jeffrey Z. Rubin* (pp. 3-24). London: Palgrave Macmillan.
- Berkel, K. (2005). *Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen* (8. Aufl.). Frankfurt am Main: Verlag Recht und Wirtschaft.
- Berkel, K. (2003). Konflikte in und zwischen Gruppen. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5. Aufl.)(S. 397-414). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Berkowitz, L. (1954). Group Standards, Cohesiveness, and Productivity. *Human Relations*, 7, 509-519.
- Bezrukova, K. & Jehn, K.A. (2002). The Effects of Cross-Level Conflict: The Moderating Effects of Conflict Culture on the Group Faultlines - Performance Link. Presented at the 15th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Salt Lake City, UT, <http://www.ssrn.com>.
- Bezrukova, K., Jehn, K.A. & Zanutto, E. (2001). A Field Study of Group Faultlines, Team Identity, Conflict, and Performance in Organizational Groups. Presented at the AoM Conflict Management Division 2002

- Bezrukova, K., Jehn, K.A., Euwema, M. & Kop, N. (2002). Exploring Faultlines, Conflict, Satisfaction, and Stress in Groups of Peacekeepers. Presented at the 15th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Salt Lake City, UT, <http://www.ssrn.com>.
- Bezrukova, K., Jehn, K.A., Zanutto, E. & Thatcher, S.M.B. (2005). Do Faultlines Hurt or Help? Exploring Distance, Identity, Task Conflict, and Individual Performance in Diverse Groups. Presented at the 18th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Seville, Spain, <http://www.ssrn.com>.
- Bhappu, A.D. & Crews J.M. (2005). The Effects of Communication Media and Conflict on Team Identification in Diverse Teams. Presented at the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Bigley, G.A. & Pearce, J.L. (1998). Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405-421.
- Bijlsma, K. & Costa, A.C. (2003). Risks at Work: Trust, Monitoring and Cooperation in Temporary Project Teams. Presented at the 3rd European Academy of Management Conference, Milan, Italy, <http://www.wiwiss.fu-berlin.de>.
- Bijlsma-Frankema, K. (2000). Correlates of Trust in a General Hospital. *Current Topics in Management*, 5, 141-166.
- Bikson, T.K. & Eveland, J.D. (1990). The Interplay of Work Group Structures and Computer Support. In J. Galegher, R.E. Kraut & C. Egido (Eds.): *Intellectual Teamwork: Social and Technological Foundations of Cooperative Work* (pp. 245-290). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bilsky, W. & Wülker, A. (2000). Konfliktstile: Adaptation und Erprobung des Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II). Forschungsbericht aus dem Psychologischen Institut IV. Münster: Universität Münster.
- Blackburn, R., Furst, S. & Rosen, B. (2003). Building a Winning Virtual Team: KSAs, Selection, Training, and Evaluation. In C.B. Gibson & S.G. Cohen (Eds.): *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness* (pp. 95-120). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1970). The Fifth Achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6(4), 413-426.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production through People*. Houston, TX: Gulf.
- Blickle, G. & Solga, M. (2006). Einfluss, Konflikte, Mikropolitik. In H. Schuler (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.) (S. 611-650). Göttingen: Hogrefe.
- 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, CA: Jossey-Bass.
- Bliese, P.D. & Halverson, R.R. (1998). Group Size and Measures of Group-Level Properties: An Examination of Eta-Squared and ICC Values. *Journal of Management*, 24(2), 157-172.
- Bodtker, A.M. & Jameson, J.K. (2001). Emotion in Conflict Formation and Its Transformation: Application to Organizational Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259-275.
- Boles, T.L., Cronson, R.T.A. & Murnighan, J.K. (2000). Deception and Retribution in Repeated Ultimatum Bargaining. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(2), 235-259.
- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R.C. & Schilling E.A. (1989). Effects of Daily Stress on Negative Mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 808-818.
- Bollen, K.A. & Hoyle, R.H. (1990). Perceived Cohesion: A Conceptual and Empirical Examination. *Social Forces*, 69(2), 479-504.
- Bond, M.H. & Sung-Hsing, W. (1983). China: Aggressive Behavior and the Problem of Maintaining Order and Harmony. In A.P. Goldstein & M.H. Segall (Eds.): *Aggression in Global Perspective* (pp. 58-74). New York, NY: Pergamon.
- Bono, J.E., Boles, T.L., Judge, T.A. & Lauver, K.J. (2002). The Role of Personality in Task and Relationship Conflict. *Journal of Personality*, 70(3), 311-344.
- Bonta, B.D. (1997). Cooperation and Competition in Peaceful Societies. *Psychological Bulletin*, 121(2), 299-320.
- Boon, S.D. & Holmes, J.G. (1991). The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk. In R.A. Hinde & J. Groebel (Eds.): *Cooperation and Prosocial Behaviour* (pp. 190-211). Cambridge: Cambridge University Press.
- Boos, M., Jonas, K.J. & Sassenberg, K. (2000). Sozial- und organisationspsychologische Aspekte computervermittelter Kommunikation. In M. Boos, K.J. Jonas & K. Sassenberg (Hrsg.): *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen* (S. 1-7). Göttingen: Hogrefe.
- Bordia, P. (1997). Face-to-Face versus Computer-Mediated Communication: A Synthesis of the Experimental Literature. *Journal of Business Communication*, 34(1), 99-120.
- Bordia, P., DiFonzo, N. & Chang, A. (1999). Rumor as Group Problem Solving: Developing Patterns in Informal Computer-Mediated Groups. *Small Group Research*, 30(1), 8-28.
- Bornstein, G. & Ben-Yossef, M. (1994). Cooperation in Intergroup and Single-Group Social Dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 30(1), 52-67.
- Bornstein, G. & Erev, I. (1997). The Enhancing Effect of Intergroup Competition on Group Performance. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.): *Using Conflict in Organizations* (pp. 116-128). London: Sage.

- Bornstein, G. & Erev, I. (1994). The Enhancing Effect of Intergroup Competition on Group Performance. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 271-283.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2003). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bos, N., Olson, J., Gergle, D., Olson, G. & Wright, Z. (2002). Effects of Four Computer-Mediated Communications Channels on Trust Development. Presented at the Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '02), Minneapolis, MN, <http://portal.acm.org>.
- Boss, R.W. (1978). Trust and Managerial Problem Solving Revisited. *Group & Organization Studies*, 3(3), 331-342.
- Bottom, W.P. & Studt, A. (1993). Framing Effects and Distributive Aspects of Integrative Bargaining. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3), 459-474.
- Bouas, K.S. & Arrow, H. (1996). The Development of Group Identity in Computer and Face-to-Face Groups with Membership Change. *Computer-Supported Cooperative Work*, 4, 153-178.
- Bourgeois, L.J. (1985). Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments. *Academy of Management Journal*, 28(3), 548-573.
- Bower, J.L. (1965). The Role of Conflict in Economic Decision-Making Groups: Some Empirical Results. *Quarterly Journal of Economics*, 79(2), 263-277.
- Bradford, K.D., Stringfellow, A. & Weitz, B.A. (2004). Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Retail Networks. *Journal of Retailing*, 80, 181-195.
- Bradford, K.D., Stringfellow, A. & Weitz, B.A. (2001). Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Ad-Hoc Marketing Teams. Working Paper, <http://www.ufl.edu>.
- Bradner, E., Mark, G. & Hertel, T.D. (2005). Team Size and Technology Fit: Participation, Awareness, and Rapport in Distributed Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(1), 68-77.
- Brady, J.E., Newcomb, A.F. & Hartup, W.W. (1983). Context and Companion's Behavior as Determinants of Cooperation and Competition in School-Age Children. *Journal of Experimental Child Psychology*, 36, 396-412.
- Brawley, L.R., Carron, A.V. & Widmeyer, W.N. (1988). Exploring the Relationship between Cohesion and Group Resistance to Disruption. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10(2), 199-213.
- Brehmer, B. (1976). Social Judgment Theory and the Analysis of Interpersonal Conflict. *Psychological Bulletin*, 83(6), 985-1003.
- Brett, J.M. (2001). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brett, J.M. & Gelfand, M.J. (2006). A Cultural Analysis of the Underlying Assumptions of Negotiation Theory. In L.L. Thompson (Ed.): *Negotiation Theory and Research* (pp. 173-201). New York, NY: Psychological Press.
- Brett, J. & Kopelman, S. (2004). Cross-Cultural Perspectives on Cooperation in Social Dilemmas. In M.J. Gelfand & J.M. Brett (Eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture* (pp. 395-411). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Brett, J.M. & Rognes, J.K. (1986). Intergroup Relations in Organizations. In P.S. Goodman (Ed.): *Designing Effective Work Groups* (pp. 202-236). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brett, J.M., Shapiro, D.L. & Lytle, A.L. (1998). Breaking the Bonds of Reciprocity in Negotiations. *Academy of Management Journal*, 41(4), 410-424.
- Breu, K. & Hemingway, C.J. (2004). Making Organisations Virtual: The Hidden Cost of Distributed Teams. *Journal of Information Technology*, 19, 191-202.
- Brewer, M.B. & Brown, R.J. (1998). Intergroup Relations. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Eds.): *The Handbook of Social Psychology* (Vol. 2)(4th ed.) (pp. 554-594). Boston, MA: McGraw Hill.
- Brewer, M.B. & Kramer, R.M. (1986). Choice Behavior in Social Dilemmas: Effects of Social Identity, Group Size, and Decision Framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 543-549.
- Brief, A.P. & Weiss, H.M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brodbeck, F.C. (2004). Analyse von Gruppenprozessen und Gruppenleistung. In H. Schuler (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3. Aufl.) (S. 415-438). Bern: Huber.
- Brodbeck, F.C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., Frey, D. & Schulz-Hardt, S. (2002). The Dissemination of Critical, Unshared Information in Decision-Making Groups: The Effects of Pre-Discussion Dissent. *European Journal of Social Psychology*, 32(1), 35-56.
- Brondolo, E., Masheb, R., Stores, J., Stockhammer, T., Tunick, W., Melhado, E., Karlin, W.A., Schwartz, J., Harburg, E. & Contrada, R.J. (1998). Anger-Related Traits and Response to Interpersonal Conflict among New York City Traffic Agents. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(22), 2089-2118.
- Brooks, B.W. & Rose, R.L. (2004). A Contextual Model of Negotiation Orientation. *Industrial Marketing Management*, 33, 125-133.
- Brown, L.D. (1983). *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Brown, P. (2000). Technology and Trust in Teams. Presented at the Academia/Industry Working Conference on Research Challenges (AIWORC'00), Buffalo, NY, <http://www.computer.org>.
- Büchel, B.S.T. (2001). Using Communication Technology: Creating Knowledge Organizations. Houndmills: Palgrave.
- Budescu, D.V., Au, W.T. & Chen, X.P. (1997). Effects of Protocol of Play and Social Orientation on Behavior in Sequential Resource Dilemmas. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(3), 179-193.
- Budescu, D.V., Rapoport, A. & Suleiman, R. (1995). Common Pool Resource Dilemmas under Uncertainty: Qualitative Tests of Equilibrium Solutions. *Games and Economic Behavior*, 10, 171-201.
- Budescu, D.V., Suleiman, R. & Rapoport, A. (1995). Positional Order and Group Size Effects in Resource Dilemmas with Uncertain Resources. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(3), 225-238.
- Bühner, M. (2004). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. München: Pearson.
- Bungard, W. & Antoni, C.H. (1995). Gruppenorientierte Interventionstechniken. In H. Schuler (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2. Aufl.)(S. 377-404). Bern: Huber.
- Burgoon, J.K., Bonito, J.A., Ramirez, A., Dunbar, N.E., Kam, K. & Fischer, J. (2002). Testing the Interactivity Principle: Effects of Mediation, Proximity, and Verbal and Nonverbal Modalities in Interpersonal Interaction. *Journal of Communication*, 52(3), 657-677.
- Burke, K. & Aytes, K. (1998). A Longitudinal Analysis of the Effects of Media Richness on Cohesion Development and Process Satisfaction in Computer-Supported Workgroups. Presented at the 31st Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Burke, K. & Chidambaram, L. (1999). How Much Bandwidth Is Enough? A Longitudinal Examination of Media Characteristics and Group Outcomes. *MIS Quarterly*, 23(4), 557-580.
- Burke, K. & Chidambaram, L. (1996). Do Mediated Contexts Differ in Information Richness? A Comparison of Collocated and Dispersed Meetings. Presented at the 29th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Burke, K. & Chidambaram, L. (1995). Developmental Differences between Distributed and Face-to-Face Groups in Electronically Supported Meeting Environments: An Exploratory Investigation. *Group Decision and Negotiation*, 4(3), 213-233.
- Burke, K., Aytes, K. & Chidambaram, L. (2001). Media Effects on the Development of Cohesion and Process Satisfaction in Computer-Supported Workgroups: An Analysis of Results from Two Longitudinal Studies. *Information Technology & People*, 14(2), 122-141.
- Burke, K., Chidambaram, L. & Locke, J. (1995). Evolution of Relational Factors over Time: A Study of Distributed and Nondistributed Meetings. Presented at the 28th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Burke, K., Aytes, K., Chidambaram, L. & Johnson, J.J. (1999). A Study of Partially Distributed Work Groups: The Impact of Media, Location, and Time on Perceptions and Performance. *Small Group Research*, 30(4), 453-490.
- Burke, R.J. (1970a). Methods of Managing Superior-Subordinate Conflict: Their Effectiveness and Consequences. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 2(2), 124-135.
- Burnham, T., McCabe, K. & Smith, V.L. (2000). Friend-or-Foe Intentionality Priming in an Extensive Form Trust Game. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43, 57-73.
- Burt, R.S. & Knez, M. (1996). Trust and Third-Party Gossip. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Ed.): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 68-89). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Büssing, A. (1999). Telearbeit. In C.G. Hoyos & D. Frey (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch* (S. 225-236). Weinheim: PVU.
- Büssing, A. (1998). Teleworking and Quality of Life. In P.J. Jackson & J.M. van der Wielen (Eds.): *Teleworking: International Perspectives: From Telecommuting to the Virtual Organisation* (pp. 144-165). London: Routledge.
- Büssing, A. & Moranz, C. (2004). Untersuchung der Vertrauensbildung in telekooperativen Geschäftsbeziehungen. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 73(4), 184-189.
- Büssing, A. & Moranz, C. (2003). Initiales Vertrauen in virtualisierten Geschäftsbeziehungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47(2), 95-103.
- Büssing, A., Drodofsky, A. & Hegendörfer, K. (2003). Telearbeit und Qualität des Arbeitslebens: Ein Leitfaden zur Analyse, Bewertung und Gestaltung. Göttingen: Hogrefe.
- Butler, J.K. (1999). Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency. *Group and Organization Management*, 24(2), 217-238.
- Butler, J.K. (1995). Behaviors, Trust, and Goal Achievement in a Win-Win Negotiating Role Play. *Group & Organization Management*, 20(4), 486-501.
- Butler, J.K. (1994). Conflict Styles and Outcomes in a Negotiation with Fully-Integrative Potential. *International Journal of Conflict Management*, 5(4), 309-325.
- Butler, J.K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.

- Caballer, A., Gracia, F. & Peiró, J.M. (2005). Affective Responses to Work Process and Outcomes in Virtual Teams: Effects of Communication Media and Time Pressure. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 245-260.
- Cai, D.A. & Fink, E.L. (2002). Conflict Style Differences between Individualists and Collectivists. *Communication Monographs*, 69(1), 67-87.
- Cain, M.J.G. (1998). An Experimental Investigation of Motives and Information in the Prisoner's Dilemma Game. *Advances in Group Processes*, 15, 133-160.
- Calhoun, P.S. & Smith, W.P. (1999). Integrative Bargaining: Does Gender Make a Difference? *International Journal of Conflict Management*, 10(3), 203-224.
- Camac, C. (1992). Information Preferences in a Two-Person Social Dilemma. In W.B.G. Liebrand, D.M. Messick & H.A.M. Wilke (Eds.): *Social Dilemmas: Theoretical Issues and Research Findings* (pp. 147-161). Oxford: Pergamon.
- Camerer, C.F. (2003). *Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Cameron, A.F. & Webster, J. (2005). Unintended Consequences of Emerging Communication Technologies: Instant Messaging in the Workplace. *Computers in Human Behavior*, 21(1), 85-103.
- Cameron, L.D., Brown, P.M. & Chapman, J.G. (1998). Social Value Orientations and Decisions to Take Proenvironmental Action. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8), 675-697.
- Campbell, J. & Stasser, G. (2006). The Influence of Time and Task Demonstrability on Decision-Making in Computer-Mediated and Face-to-Face Groups. *Small Group Research*, 37(3), 271-294.
- Canary, D.J., Cupach, W.R. & Serpe, R.T. (2001). A Competence-Based Approach to Examining Interpersonal Conflict: Test of a Longitudinal Model. *Communication Research*, 28(1), 79-104.
- Canessa, E. & Riolo, R.L. (2003). The Effect of Organizational Communication Media on Organizational Culture and Performance: An Agent-Based Simulation Model. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 9(2), 147-176.
- Caplan, S.E. & Turner, J.S. (2007). Bringing Theory to Research on Computer-Mediated Comforting Communication. *Computers in Human Behavior*, 23(2), 985-998.
- Carey, J.M. & Kacmar, C.J. (1997). The Impact of Communication Mode and Task Complexity on Small Group Performance and Member Satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 13(1), 23-49.
- Carless, S.A. (2000). Reply to Carron and Brawley. *Small Group Research*, 31(1), 107-118.
- Carless, S.A. & de Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-88.
- Carletta, J., Anderson, A.H. & McEwan, R. (2000). The Effects of Multimedia Communication Technology on Non-Collocated Teams: A Case Study. *Ergonomics*, 43(8), 1237-1251.
- Carlo, G., Roesch, S.C., Knight, G.P. & Koller, S.H. (2001). Between- or Within-Culture Variation? Culture Group as a Moderator of the Relations between Individual Differences and Resource Allocation Preferences. *Applied Developmental Psychology*, 22(6), 559-579.
- Carlo, G., Koller, S.H., Eisenberg, N., da Silva, M.S. & Frohlich, C.B. (1996). A Cross-National Study on the Relations among Prosocial Moral Reasoning, Gender Role Orientations, and Prosocial Behaviors. *Developmental Psychology*, 32(2), 231-240.
- Carlo, G., Okun, M.A., Knight, G.P., Rosario, M. & de Guzman, T. (2005). The Interplay of Traits and Motives on Volunteering: Agreeableness, Extraversion and Prosocial Value Motivation. *Personality & Individual Differences*, 38(6), 1293-1305.
- Carlson, J.R. & George, J.F. (2004). Media Appropriateness in the Conduct and Discovery of Deceptive Communication: The Relative Influence of Richness and Synchronicity. *Group Decision and Negotiation*, 13(2), 191-210.
- Carlson, J.R. & Zmud, R.W. (1999). Channel Expansion Theory and the Experiential Nature of Media Richness Perceptions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 153-170.
- Carlson, P.J. & Davis, G.B. (1998). An Investigation of Media Selection among Directors and Managers: From "Self" to "Other" Orientation. *MIS Quarterly*, 22(3), 335-362.
- Carnevale, P.J. (1995). Property, Culture, and Negotiation. In R.M. Kramer & D.M. Messick (Eds.): *Negotiation as a Social Process* (pp. 309-323). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Carnevale, P.J. & de Dreu, C.K.W. (2006). Motive: The Negotiator's Reason d'Être. In L.L. Thompson (Ed.): *Negotiation Theory and Research* (pp. 55-76). New York, NY: Psychological Press.
- Carnevale, P.J. & de Dreu, C.K.W. (2005). Laboratory Experiments on Negotiation and Social Conflict. *International Negotiation*, 10(1), 51-65.
- Carnevale, P.J. & de Dreu, C.K.W. (2004). Methods of Negotiation Research: Introduction. *International Negotiation*, 9(3), 341-344.
- Carnevale, P.J. & de Dreu, C.K.W. (2002). Motivational Orientation Moderates Cognitive Bias Effects in Negotiation. Working Paper, zitiert nach de Dreu & Carnevale, 2003.
- Carnevale, P.J.D. & Isen, A.M. (1986). The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(1), 1-13.
- Carnevale, P.J.D. & Lawler, E.J. (1986). Time Pressure and the Development of Integrative Agreements in Bilateral Negotiations. *Journal of Conflict Resolution*, 30(4), 636-659.

- Carnevale, P.J. & Probst, T.M. (1998). Social Values and Social Conflict in Creative Problem Solving and Categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300-1309.
- Carnevale, P.J. & Probst, T.M. (1997a). Conflict on the Internet. In S. Kiesler (Ed.): *Culture of the Internet* (pp. 233-255). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Carnevale, P.J. & Probst, T.M. (1997b). Good News about Competitive People. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.): *Using Conflict in Organizations* (pp. 129-146). London: Sage.
- Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Carnevale, P.J.D., Pruitt, D.G. & Seilheimer, S.D. (1981). Looking and Competing: Accountability and Visual Access in Integrative Bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1), 111-120.
- Carron, A.V. & Brawley, L.R. (2000). Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 31(1), 89-106.
- Carron, A.V., Widmeyer, W.N. & Brawley, L.R. (1985). The Development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244-266.
- Carron, A.V., Colman, M.M., Wheeler, J. & Stevens, D. (2002). Cohesion and Performance in Sport: A Meta Analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24(2), 168-188.
- Carron, A.V., Brawley, L.R., Bray, S.R., Eys, M.A., Dorsch, K.D., Estabrooks, P.A., Hall, C.R., Hardy, J., Hausenblas, H., Madison, R., Paskevich, D.M., Patterson, M.M., Prapavessis, H., Spink, K.S. & Terry, P.C. (2004). Using Consensus as a Criterion for Groupness: Implications for the Cohesion-Group Success Relationship. *Small Group Research*, 35(4), 466-491.
- Carter, L., Haythorn, W. & Howell, M. (1950). A Further Investigation of the Criteria of Leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 45(2), 350-358.
- Cartwright, D. (1968). The Nature of Group Cohesiveness. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.): *Group Dynamics: Research and Theory* (3rd ed.) (pp. 91-109). New York, NY: Harper & Row.
- Cascio, W.F. (2000). Managing a Virtual Workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90.
- Cascio, W.F. (1999). Virtual Workplaces: Implications for Organizational Behavior. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.): *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 6): *The Virtual Organization* (pp. 1-14). Chichester: Wiley.
- Caspi, A. & Gorsky, P. (2005). Instructional Media Choice: Factors Affecting the Preferences of Distance Education Coordinators. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 14(2), 169-198.
- Castellá, V.O., Abad, A.M.Z., Alonso, F.P. & Silla, J.M.P. (2000). The Influence of Familiarity among Group Members, Group Atmosphere and Assertiveness on Uninhibited Behavior through Three Different Communication Media. *Computers in Human Behavior*, 16(2), 141-159.
- Castro, S.L. (2002). Data Analytic Methods for the Analysis of Multilevel Questions: A Comparison of Intraclass Correlation Coefficients, $r_{wg(j)}$, Hierarchical Linear Modeling, Within- and Between-Analysis, and Random Group Resampling. *Leadership Quarterly*, 13(1), 69-93.
- Chang, A. & Bordia, P. (2001). A Multidimensional Approach to the Group Cohesion - Group Performance Relationship. *Small Group Research*, 32(4), 379-405.
- Chanin, M.N. & Schneer, J.A. (1984). A Study of the Relationship between Jungian Personality Dimensions and Conflict-Handling Behavior. *Human Relations*, 37(10), 863-879.
- Chapman, E. (2002). Effects of Social Cohesiveness and Cooperative Incentives on Small Group Learning Outcomes. *Current Research in Social Psychology*, 7(17), 293-311.
- Charter, R.A. & Feldt, L.S. (1996). Testing the Equality of Two Alpha Coefficients. *Perceptual and Motor Skills*, 82(3), 763-768.
- Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade, S.G. & Neale, M.A. (1998). Being Different Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 749-780.
- Chaudhuri, A., Khan, S.A., Lakshmiratan, A., Py, A.L. & Shah, L. (2003). Trust and Trustworthiness in a Sequential Bargaining Game. *Journal of Behavioral Decision Making*, 16(5), 331-340.
- Chaudhuri, A., Sopher, B. & Strand, P. (2002). Cooperation in Social Dilemmas, Trust and Reciprocity. *Journal of Economic Psychology*, 23, 231-249.
- Chen, G.M. (2002). The Impact of Harmony on Chinese Conflict Management. In G.M. Chen & R. Ma (Eds.): *Chinese Conflict Management and Resolution* (pp. 3-17). Westport, CT: Ablex.
- Chen, M.H. (2006). Understanding the Benefits and Detriments of Conflict on Team Creativity Process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 105-116.
- Chen, Y.R., Mannix, E.A. & Okumura, T. (2003). The Importance of Who You Meet: Effects of Self- versus Other-Concerns among Negotiators in the United States, the People's Republic of China, and Japan. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(1), 1-15.
- Chenhall, R.H. (2004). The Role of Cognitive and Affective Conflict in Early Implementation of Activity-Based Cost Management. *Behavioral Research in Accounting*, 16, 19-44.
- Chertkoff, J.M. & Mesch, D.J. (1997). Performance under Different Contingent Reward Systems: A Reconceptualization of the Cooperative-Competitive-Individualistic Literature. *Advances in Group Processes*, 14, 1-27.

- Chidambaram, L. (1996). Relational Development in Computer-Supported Groups. *MIS Quarterly*, 20(2), 143-165.
- Chidambaram, L. & Bostrom, R.P. (1993). Evolution of Group Performance over Time: A Repeated Measures Study of GDSS Effects. *Journal of Organizational Computing*, 3(4), 443-469.
- Chidambaram, L. & Carte, T. (2005). Diversity: Is There More than Meets the Eye? A Longitudinal Study of the Impact of Technology Support on Teams with Differing Diversity. Presented at the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Chidambaram, L. & Jones, B. (1993). Impact of Communication Medium and Computer Support on Group Perceptions and Performance: A Comparison of Face-to-Face and Dispersed Meetings. *MIS Quarterly*, 17(4), 465-491.
- Chidambaram, L. & Tung, L.L. (2005). Is Out of Sight, Out of Mind? An Empirical Study of Social Loafing in Technology-Supported Groups. *Information Systems Research*, 16(2), 149-168.
- Chidambaram, L., Bostrom, R.P. & Wynne, B.E. (1990). A Longitudinal Study of the Impact of Group Decision Support Systems on Group Development. *Journal of Management Information Systems*, 7(3), 7-25.
- Child, J. (2001). Trust - The Fundamental Bond in Global Collaboration. *Organizational Dynamics*, 29(4), 274-288.
- Chin, W.W., Salisbury, W.D., Pearson, A.W. & Stollak, M.J. (1999). Perceived Cohesion in Small Groups: Adapting and Testing the Perceived Cohesion Scale in a Small-Group Setting. *Small Group Research*, 30(6), 751-766.
- Choi, J.N. & Kim, M.U. (1999). The Organizational Application of Groupthink and Its Limitations in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 297-306.
- Christensen, E.W. & Bailey, J.R. (1997). A Source Accessibility Effect on Media Selection. *Management Communication Quarterly*, 10(3), 373-387.
- Chudoba, K.M., Wynn, E., Lu, M. & Watson-Manheim, M.B. (2005). How Virtual Are We? Measuring Virtuality and Understanding Its Impact in a Global Organization. *Information Systems Journal*, 15, 279-306.
- Churchman, D. (1995). *Negotiation: Process, Tactics, Theory* (2nd ed.). Lanham, MD: University Press of America.
- Citera, M. (1998). Distributed Teamwork: The Impact of Communication Media on Influence and Decision Quality. *Journal of the American Society for Information Science*, 49(9), 792-800.
- Clark, H.H. & Brennan, S.E. (1991). Grounding in Communication. In L.B. Resnick, J.M. Levine & S.D. Teasley (Eds.): *Perspectives on Socially Shared Cognition* (pp. 127-149). Washington, DC: APA.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. & Parker, G. (2002). Implicating Trust in the Innovation Process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 409-422.
- Cohen, A., Doveh, E. & Eick, U. (2001). Statistical Properties of the $r_{wg(i)}$ Index of Agreement. *Psychological Methods*, 6(3), 297-310.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, J. (1960). A Coefficient of Agreement for Nominal Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37-46.
- Cohen, M.D. (1984). Conflict and Complexity: Goal Diversity and Organizational Search Effectiveness. *American Political Science Review*, 78(2), 435-451.
- Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Coleman, L.H., Paternite, C.E. & Sherman, R.C. (1999). A Reexamination of Deindividuation in Synchronous Computer-Mediated Communication. *Computers in Human Behavior*, 15(1), 51-65.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A. & LePine, J.A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Conger, S. (1992). An Exploration of the Use of Information Technologies for Inter-Unit Coordination. *Technological Innovation and Human Resources*, 3, 63-115.
- Conlon, D.E. & Meyer, C.J. (2004). Contractual and Emergent Third-Party Intervention. In M.J. Gelfand & J.M. Brett (Eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture* (pp. 258-279). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Connaughton, S.L. & Shuffler, M. (2007). Multinational and Multicultural Distributed Teams: A Review and Future Agenda. *Small Group Research*, 38(3), 387-412.
- Connell, J.B. (2002). Organizational Consulting to Virtual Teams. In R.L. Lowman (Ed.): *The California School of Organizational Studies Handbook of Organizational Consulting Psychology: A Comprehensive Guide to Theory, Skills, and Techniques* (pp. 285-311). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Connell, J.B., Velez, P., Weiland, C. & Ellis, S. (2003). Developing and Maintaining Trust in Virtual Teams: A Case Study of Distance Education Methods. Presented at the Hawaii International Conference on Education, Honolulu, HI, <http://www.hiceducation.org>.
- Conrad, C. (1991). Communication in Conflict: Style-Strategy Relationships. *Communication Monographs*, 58(2), 135-155.
- Contractor, N.S., Seibold, D.R. & Heller, M.A. (1996). Interactional Influence in the Structuring of Media Use in Groups: Influence in Members' Perceptions of Group Decision Support System in Use. *Human Communication Research*, 22(4), 451-481.

- Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Copeland, B.W. & Wida, K. (1996). Resolving Team Conflict: Coaching Strategies to Prevent Negative Behavior. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 67(4), 52-54.
- Coppola, N.W., Hiltz, S.R. & Rotter, N.G. (2004). Building Trust in Virtual Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 47(2), 95-104.
- Corbitt, G. & Martz, B. (2003). Groupware Case Studies: Trust, Commitment and the Free Expression of Ideas. *Team Performance Management*, 9(1/2), 16-22.
- Corbitt, G., Gardiner, L.R. & Wright, L.K. (2004). A Comparison of Team Developmental Stages, Trust and Performance for Virtual versus Face-to-Face Teams. Presented at the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI. <http://www.computer.org>.
- Cornelius, C. & Boos, M. (2003). Enhancing Mutual Understanding in Synchronous Computer-Mediated Communication by Training: Trade-Offs in Judgmental Tasks. *Communication Research*, 30(2), 147-177.
- Coser, L.A. (1956). *The Functions of Social Conflict*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Cosier, R.A. (1978). The Effects of Three Potential Aids for Making Strategic Decisions on Prediction Accuracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(2), 295-306.
- Cosier, R.A. & Rose, G.L. (1977). Cognitive Conflict and Goal Conflict Effects on Task Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(2), 378-391.
- Cosier, R.A. & Ruble, T.L. (1981). Research on Conflict-Handling Behavior: An Experimental Approach. *Academy of Management Journal*, 24(4), 816-831.
- Cosier, R.A. & Schwenk, C.R. (1990). Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions. *Academy of Management Executive*, 4(1), 69-74.
- Cosier, R.A., Ruble, T.L. & Aplin, J.C. (1978). An Evaluation of the Effectiveness of Dialectical Inquiry Systems. *Management Science*, 24(14), 1483-1490.
- Costa, A.C. (2003). Work Team Trust and Effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Costa, A.C., Roe, R.A. & Taillieu, T. (2001). Trust within Teams: The Relation with Performance Effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Costigan, R.D., Ilter, S.S. & Berman, J.J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
- Cota, A.A., Evans, C.R., Dion, K.L., Kilik, L. & Longman, R.S. (1995). The Structure of Group Cohesion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(6), 572-580.
- Cramton, C.D. (2002a). Finding Common Ground in Dispersed Collaboration. *Organizational Dynamics*, 30(4), 356-367.
- Cramton, C.D. (2002b). Attribution in Distributed Work Groups. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.): *Distributed Work* (pp. 191-212). Cambridge, MA: MIT Press.
- Cramton, C.D. (2001). The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346-371.
- Cramton, C.D. & Hinds, P.J. (2005). Subgroup Dynamics in Internationally Distributed Teams: Ethnocentrism or Cross-National Learning? *Research in Organizational Behavior*, 26, 231-263.
- Cramton, C.D. & Webber, S.S. (2005). Relationships among Geographic Dispersion, Team Processes, and Effectiveness in Software Development Work Teams. *Journal of Business Research*, 58(6), 758-765.
- Creed, W.E.D. & Miles, R.E. (1996). Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 16-38). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cress, U. (2005). Ambivalent Effect of Member Portraits in Virtual Groups. *Journal of Computer Assisted Learning*, 21(4), 281-291.
- Crisp, B. & Jarvenpaa, S.L. (2000). Trust over Time in Global Virtual Teams. Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, Canada, Submitted.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cronin, M.A. & Bezrukova, K. (2006). Conflict, Learning, and Frustration: A Dynamic Model of Conflict over Time. Presented at the 19th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Montréal, Canada, <http://www.ssrn.com>.
- Cronin, M.A. & Weingart, L.R. (2005). The Differential Roles of Respect and Trust on Negotiation. Presented at the 18th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Seville, Spain, <http://www.ssrn.com>.
- Croson, R.T.A. (1999). Look at Me When You Say That: An Electronic Negotiation Simulation. *Simulation and Gaming*, 30(1), 23-37.
- Crott, H.W. (1993). Theorien des interpersonalen Konflikts. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.): *Theorien der Sozialpsychologie* (Band 2)(S. 93-121). Bern: Huber.
- Crott, H., Kayser, E. & Lamm, H. (1980). The Effects of Information Exchange and Communication in an Asymmetrical Negotiation Situation. *European Journal of Social Psychology*, 10(3), 313-318.

- Cuevas, H.M., Fiore, S.M., Salas, E. & Bowers, C.A. (2004). Virtual Teams as Sociotechnical Systems. In S.H. Godar & S.P. Ferris (Eds.): *Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice* (pp. 1-19). Hershey, PA: Idea Group.
- Cummings, L.L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Ed.): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Curhan, J.R., Elfenbein, H.A. & Xu, H. (2006). What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 493-512.
- Currall, S.C. & Judge, T.A. (1995). Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 151-170.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1984). Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design. *Research in Organizational Behavior*, 6, 191-233.
- Daft, R.L., Lengel, R.H. & Trevino, L.K. (1987). Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 355-366.
- Daly, B.L. (1993). The Influence of Face-to-Face versus Computer Mediated Communication Channels on Collective Induction. *Accounting, Management, and Information Technologies*, 3(1), 1-22.
- D'Ambra, J., Rice, R.E. & O'Connor, M. (1998). Computer-Mediated Communication and Media Preference: An Investigation of the Dimensionality of Perceived Task Equivocality and Media Richness. *Behaviour & Information Technology*, 17(3), 164-174.
- Damian, D.E. & Zowghi, D. (2003). An Insight into the Interplay between Culture, Conflict and Distance in Globally Distributed Requirements Negotiations. Presented at the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Darley, J.M. (2004). Commitment, Trust, and Worker Effort Expenditure in Organizations. In R.M. Kramer & K.S. Cook (Eds.): *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (pp. 127-151). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Darr, A. (1999). Conflict and Conflict Resolution in a Cooperative: The Case of the Nir Taxi Station. *Human Relations*, 52(3), 279-301.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (2004). The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework. *Journal of Business and Psychology*, 19(1), 85-116.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Davidow, W.H. & Malone, M.S. (1992). *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. New York, NY: HarperCollins.
- Davidson, J.A., McElwee, G. & Hannan, G. (2004). Trust and Power as Determinants of Conflict Resolution Strategy and Outcome Satisfaction. *Peace and Conflict*, 10(3), 275-292.
- Davis, D.D. & Bryant, J.L. (2003). Influence at a Distance: Leadership in Global Virtual Teams. *Advances in Global Leadership*, 3, 303-340.
- Davis, J.H., Laughlin, P.R. & Komorita, S.S. (1976). The Social Psychology of Small Groups: Cooperative and Mixed-Motive Interaction. *Annual Review of Psychology*, 27, 501-541.
- Davis, J.P., Farnham, S. & Jensen, C. (2002). Decreasing Online "Bad" Behavior. Presented at the Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '02), Minneapolis, MN, <http://portal.acm.org>.
- Davis, M.H., Capobianco, S. & Kraus, L.A. (2004). Measuring Conflict-Related Behaviors: Reliability and Validity Evidence Regarding the Conflict Dynamics Profile. *Educational and Psychological Measurement*, 64(4), 707-731.
- Dawes, R.M. (1980). Social Dilemmas. *Annual Review of Psychology*, 31, 169-193.
- Dawes, R.M. & Messick, D.M. (2000). Social Dilemmas. *International Journal of Psychology*, 35(2), 111-116.
- Dawes, R.M. & Thaler, R.H. (1988). Anomalies: Cooperation. *Journal of Economic Perspectives*, 2(3), 187-197.
- Dawes, R.M., McTavish, J. & Shaklee, H. (1977). Behavior, Communication, and Assumptions about Other People's Behavior in a Commons Dilemma Situation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(1), 1-11.
- de Bruin, E.N.M. & van Lange, P.A.M. (1999a). The Double Meaning of a Single Act: Influences of the Perceiver and the Perceived on Cooperative Behaviour. *European Journal of Personality*, 13(3), 165-182.
- de Bruin, E.N.M. & van Lange, P.A.M. (1999b). Impression Formation and Cooperative Behavior. *European Journal of Social Psychology*, 29(2/3), 305-328.
- de Cremer, D. (2000). Leadership Selection in Social Dilemmas - Not All Prefer It: The Moderating Effect of Social Value Orientation. *Group Dynamics*, 4(4), 330-337.
- de Cremer, D. & van Dijk, E. (2002). Reactions to Group Success and Failure as a Function of Identification Level: A Test of the Goal-Transformation Hypothesis in Social Dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(5), 435-442.

- de Cremer, D. & van Lange, P.A.M. (2001). Why Prosocials Exhibit Greater Cooperation than Proselfs: The Roles of Social Responsibility and Reciprocity. *European Journal of Personality*, 15(1), 5-18.
- de Cremer, D. & van Vugt, M. (1999). Social Identification Effects in Social Dilemmas: A Transformation of Motives. *European Journal of Social Psychology*, 29(7), 871-893.
- de Cremer, D. & van Vugt, M. (1998). Collective Identity and Cooperation in a Public Goods Dilemma: A Matter of Trust or Self-Efficacy? *Current Research in Social Psychology*, 3(1), 1-11.
- de Dreu, C.K.W. (2006). When Too Much and Too Little Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- de Dreu, C.K.W. (2004). Motivation in Negotiation: A Social Psychological Analysis. In M.J. Gelfand & J.M. Brett (Eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture* (pp. 114-135). Stanford, CA: Stanford University Press.
- de Dreu, C.K.W. (2003). Time Pressure and Closing of the Mind in Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(2), 280-295.
- de Dreu, C.K.W. (2002). Team Innovation and Team Effectiveness: The Importance of Minority Dissent and Reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285-298.
- de Dreu, C.K.W. (1997). Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.): *Using Conflict in Organizations* (pp. 9-22). London: Sage.
- de Dreu, C.K.W. & Beersma, B. (2005). Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117.
- de Dreu, C.K.W. & Boles, T.L. (1998). Share and Share Alike or Winner Take All? The Influence of Social Value Orientation upon Choice and Recall of Negotiation Heuristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(3), 253-276.
- de Dreu, C.K.W. & Carnevale, P.J. (2005). Disparate Methods and Common Findings in the Study of Negotiation. *International Negotiation*, 10(1), 193-204.
- 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.
- de Dreu, C.K.W. & de Vries, N.K. (1997). Minority Dissent in Organizations. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.): *Using Conflict in Organizations* (pp. 72-86). London: Sage.
- de Dreu, C.K.W. & McCusker, C. (1997). Gain-Loss Frames and Cooperation in Two-Person Social Dilemmas: A Transformational Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(5), 1093-1106.
- de Dreu, C.K.W. & van Kleef, G.A. (2004). The Influence of Power on Information Search, Impression Formation, and Demands in Negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(3), 303-319.
- de Dreu, C.K.W. & van Lange, P.A.M. (1995). The Impact of Social Value Orientations on Negotiator Cognition and Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(11), 1178-1188.
- 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.
- de Dreu, C.K.W. & Weingart, L.R. (2003a). Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- de Dreu, C.K.W. & Weingart, L.R. (2003b). A Contingency Theory of Task Conflict and Performance in Groups and Organizational Teams. In M.A. West, D. Tjosvold & K.G. Smith (Eds.): *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 151-166). Chichester: Wiley.
- 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.
- de Dreu, C.K.W., Giebels, E. & van de Vliert, E. (1998). Social Motives and Trust in Integrative Negotiation: The Disruptive Effects of Punitive Capability. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 408-422.
- de Dreu, C.K.W., Harinck, F. & van Vianen, A.E.M. (1999a). Conflict and Performance in Groups and Organizations. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.): *Organizational Psychology and Development: A Reader for Students and Practitioners* (pp. 197-242). Chichester: Wiley.
- de Dreu, C.K.W., Harinck, F. & van Vianen, A.E.M. (1999b). Conflict and Performance in Groups and Organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 369-414.
- de Dreu, C.K.W., Koole, S.L. & Oldersma, F.L. (1999). On the Seizing and Freezing of Negotiator Inferences: Need for Cognitive Closure Moderates the Use of Heuristics in Negotiation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(3), 348-362.
- de Dreu, C.K.W., Koole, S.L. & Steinel, W. (2000). Unfixing the Fixed Pie: A Motivated Information-Processing Approach to Integrative Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 975-987.
- de Dreu, C.K.W., Nauta, A. & van de Vliert, E. (1995). Self-Serving Evaluations of Conflict Behavior and Escalation of the Dispute. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(23), 2049-2066.
- de Dreu, C.K.W., van Dierendonck, D. & de Best-Waldhober, M. (2003). Conflict at Work and Individual Well-Being. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (Eds.): *The Handbook of Work and Health Psychology* (2nd ed.) (pp. 209-235). Chichester: Wiley.

- de Dreu, C.K.W., van Dierendonck, D. & Dijkstra, M.T.M. (2004). Conflict at Work and Individual Well-Being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.
- 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.
- de Dreu, C.K.W., Yzerbyt, V.Y. & Leyens, J.P. (1995). Dilution of Stereotype-Based Cooperation in Mixed-Motive Interdependence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31(6), 575-593.
- de Dreu, C.K.W., Beersma, B., Steinel, W. & von Kleef, G.A. (2007). The Psychology of Negotiation: Principles and Basic Processes. In A.W. Kruglanski & E.T. Higgins (Eds.): *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (2nd ed.) (pp. 608-629). New York, NY: Guilford.
- de Dreu, C.K.W., Beersma, B., Stroebe, K. & Euwema, M.C. (2006). Motivated Information Processing, Strategic Choice, and the Quality of Negotiated Agreement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(6), 927-943.
- de Dreu, C.K.W., Carnevale, P.J.D., Emans, B.J.M. & van de Vliert, E. (1994). Effects of Gain-Loss Frames in Negotiation: Loss Aversion, Mismatching, and Frame Adoption. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60(1), 90-107.
- 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.
- de Guinea, A.O., Webster, J. & Staples, S. (2005). A Meta-Analysis of the Virtual Teams Literature. Working Paper, <http://www.industrialrelationscentre.com>.
- de Kwaadsteniet, E.W., van Dijk, E., Wit, A. & de Cremer, D. (2006). Social Dilemmas as Strong versus Weak Situations: Social Value Orientations and Tacit Coordination under Resource Size Uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(4), 509-516.
- de Meyer, A. (1991). Tech Talk: How Managers Are Stimulating Global R&D Communication. *Sloan Management Review*, 32(3), 49-59.
- de Pillis, E. & Furumo, K. (2006). Virtual vs. Face-to-Face Teams: Deadbeats, Deserters, and other Considerations. Presented at the Conference on Computer Personnel Research (CPR '06), Claremont, CA, <http://portal.acm.org>.
- DeChurch, L.A. & Marks, M.A. (2001). Maximizing the Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- Dehue, F.M.J., McClintock, C.G. & Liebrand, W.B.G. (1993). Social Value Related Response Latencies: Unobtrusive Evidence for Individual Differences in Information Processing. *European Journal of Social Psychology*, 23(3), 273-293.
- Delinchant, B., Riboulet, V., Gerbaud, L., Marin, P., Noel, F. & Wurtz, F. (2002). E-Cooperative Design among Mechanical and Electrical Engineers: Implications for Communication between Professional Cultures. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 45(4), 231-249.
- DeLuca, D. & Valacich, J.S. (2005). Outcomes from Conduct of Virtual Teams at Two Sites: Support for Media Synchronicity Theory. Presented at the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Dennis, A.R. & Kinney, S.T. (1998). Testing Media Richness Theory in the New Media: The Effects of Cues, Feedback, and Task Equivocality. *Information Systems Research*, 9(3), 256-274.
- Dennis, A.R. & Valacich, J.S. (1993). Computer Brainstorms: More Heads Are Better than One. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 531-537.
- Dennis, A.R. & Williams, M.L. (2003). Electronic Brainstorming: Theory, Research, and Future Directions. In P.B. Paulus & B.A. Nijstad (Eds.): *Group Creativity: Innovation through Collaboration* (pp. 160-178). New York, NY: Oxford University Press.
- Dennis, A.R. & Wixom, B.H. (2002). Investigating the Moderators of the Group Support Systems Use with Meta-Analysis. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 235-257.
- Dennis, A.R., Kinney, S.T. & Hung, Y.T.C. (1999). Gender Differences in the Effects of Media Richness. *Small Group Research*, 30(4), 405-437.
- DeRosa, D.M., Hantula, D.A., Kock, N. & D'Arcy, J. (2004). Trust and Leadership in Virtual Teamwork: A Media Naturalness Perspective. *Human Resource Management*, 43(2/3), 219-232.
- DeSanctis, G. & Monge, P. (1998). Communication Processes for Virtual Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), <http://jcmc.indiana.edu>.
- DeSanctis, G. & Poole, M.S. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, 5(2), 121-147.
- DeSanctis, G., Poole, M.S. & Dickson, G.W. (2000). Teams and Technology: Interactions over Time. *Research on Managing Groups and Teams*, 3, 1-27.
- Desivilya, H.S. & Yagil, D. (2004). The Role of Emotions in Conflict Management: The Case of Work Teams. Presented at the 17th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Pittsburgh, PA, <http://www.ssrn.com>.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and Conflict: A Personal Perspective on the History of the Social Psychological Study of Conflict Resolution. In M.A. West, D. Tjosvold & K.G. Smith (Eds.): *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 9-43). Chichester: Wiley.

- Deutsch, M. (2000). Cooperation and Competition. In M. Deutsch & P.T. Coleman (Eds.): *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 21-40). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deutsch, M. (1994). Constructive Conflict Resolution: Principles, Training, and Research. *Journal of Social Issues*, 50(1), 13-32.
- Deutsch, M. (1990). Sixty Years of Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1(3), 237-263.
- Deutsch, M. (1982). Interdependence and Psychological Orientation. In V. Derlega & J. Grzelak (Eds.): *Cooperation and Helping Behavior: Theories and Research* (pp. 15-42). Cambridge: Cambridge University Press.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues*, 25(1), 7-41.
- Deutsch, M. (1962). Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. *Nebraska Symposium on Motivation*, 10, 275-319.
- Deutsch, M. (1960). The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion. *Human Relations*, 13, 123-139.
- Deutsch, M. (1958). Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.
- Deutsch, M. (1953). The Effects of Cooperation and Competition upon Group Process. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.): *Group Dynamics: Research and Theory* (pp. 319-353). Chicago, IL: Row, Peterson & Co.
- Deutsch, M. (1949). A Theory of Co-Operation and Competition. *Human Relations*, 2(2), 129-152.
- Dewiyanti, S., Brand-Gruwel, S., Jochems, W. & Broers, N.J. (2007). Students' Experiences with Collaborative Learning in Asynchronous Computer-Supported Collaborative Learning Environments. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 496-514.
- Diehl, M. & Ziegler, R. (2000). Informationsaustausch und Ideensammlung in Gruppen. In M. Boos, K.J. Jonas & K. Sassenberg (Hrsg.): *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen* (S. 89-101). Göttingen: Hogrefe.
- Diener, E. (1977). Deindividuation: Causes and Consequences. *Social Behavior and Personality*, 5(1), 143-155.
- Dijksterhuis, A. & Bargh, J.A. (2001). The Perception-Behavior Expressway: Automatic Effects of Social Perception on Social Behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 33, 1-40.
- Dijkstra, M.T.M., van Dierendonck, D. & Evers, A. (2005). Responding to Conflict at Work and Individual Well-Being: The Mediating Role of Flight Behaviour and Feelings of Helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 119-135.
- Dion, K.L. (2000). Group Cohesion: From "Field of Forces" to Multidimensional Construct. *Group Dynamics*, 4(1), 7-26.
- Dion, K.L. & Evans, C.R. (1992). On Cohesiveness: Reply to Keyton and other Critics of the Construct. *Small Group Research*, 23(2), 242-250.
- Dionne, S.D., Randel, A.E., Jaussi, K.S. & Chun, J.U. (2004). Diversity and Demography in Organizations: A Levels of Analysis Review of the Literature. *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Processes*, 3, 181-229.
- Dipboye, R.L. (1990). Laboratory vs. Field Research in Industrial and Organizational Psychology. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 5, 1-34.
- Dirks, K.T. (1999). The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K.T. & Parks, J.M. (2003). Conflicting Stories: The State of the Science of Conflict. In J. Greenberg (Ed.): *Organizational Behavior: The State of the Science* (2nd ed.) (pp. 283-324). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Dobbins, G.H. & Zaccaro, S.J. (1986). The Effects of Group Cohesion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction. *Group & Organization Studies*, 11(3), 203-219.
- Donabedian, B., McKinnon, S.M. & Bruns, W.J. (1998). Task Characteristics, Managerial Socialization, and Media Selection. *Management Communication Quarterly*, 11(3), 372-400.
- Donohue, W.A., Diez, M.E. & Hamilton, M. (1984). Coding Naturalistic Negotiation Interaction. *Human Communication Research*, 10(3), 403-425.
- Dooley, R.S. & Fryxell, G.E. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
- Dorado, M.A., Medina, F.J., Munduate, L., Cisneros, I.F.J. & Euwema, M. (2002). Computer-Mediated Negotiation of an Escalated Conflict. *Small Group Research*, 33(5), 509-524.
- Döring, N. (2003). *Sozialpsychologie des Internet: Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Döring, N. (2000). Mediale Kommunikation in Arbeitsbeziehungen: Wie lassen sich soziale Defizite vermeiden? In M. Boos, K.J. Jonas & K. Sassenberg (Hrsg.): *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen* (S. 27-40). Göttingen: Hogrefe.
- Döring, N. (1999). Kommunikation im Internet: Neun theoretische Ansätze. In B. Batinic (Hrsg.): *Internet für Psychologen* (2. Aufl.) (S. 345-377). Göttingen: Hogrefe.

- Driscoll, J.W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.
- Driskell, J.E. & Salas, E. (2006). Groupware, Group Dynamics, and Team Performance. In C. Bowers, E. Salas & F. Jentsch (Eds.): *Creating High-Tech Teams: Practical Guidance on Work Performance and Technology* (pp. 11-34). Washington, DC: APA.
- Driskell, J.E., Radtke, P.H. & Salas, E. (2003). Virtual Teams: Effects of Technological Mediation on Team Performance. *Group Dynamics*, 7(4), 297-323.
- Drolet, A.L. & Morris, M.W. (2000). Rapport in Conflict Resolution: Accounting for How Face-to-Face Contact Fosters Mutual Cooperation in Mixed-Motive Conflicts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(1), 26-50.
- Druckman, D. (2005). *Doing Research: Methods of Inquiry for Conflict Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Druckman, D. & Hopmann, P.T. (1991). Content Analysis. In V.A. Kremenyuk (Ed.): *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues* (pp. 244-263). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Druckman, D., Broome, B.J. & Korper, S.H. (1988). Value Differences and Conflict Resolution: Facilitation or Delinking? *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 489-510.
- Duarte, D.L. & Snyder, N.T. (2001). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dubrovsky, V.J., Kiesler, S. & Sethna, B.N. (1991). The Equalization Phenomenon: Status Effects in Computer-Mediated and Face-to-Face Decision-Making Groups. *Human Computer Interaction*, 6(2), 119-146.
- Ducheneaut, N. & Watts, L.A. (2005). In Search of Coherence: A Review of E-Mail Research. *Human-Computer Interaction*, 20(1/2), 11-48.
- Duffy, M.K., Shaw, J.D. & Stark, E.M. (2000). Performance and Satisfaction in Conflicted Interdependent Groups: When and How Does Self-Esteem Make a Difference? *Academy of Management Journal*, 43(4), 772-782.
- Dumont, K., Neumann, J. & Frindte, W. (2002). Determinanten der E-Mail-Nutzung bei Wissenschaftlern. *Zeitschrift für Medienpsychologie*, 14(1), 23-31.
- Dunford, R. (1999). "If You Want Loyalty Get a Dog!": Loyalty, Trust and the New Employment Contract. In S.R. Clegg, E. Ibarra-Colado & L. Bueno-Rodriguez (Eds.): *Global Management: Universal Theories and Local Realities* (pp. 68-82). London: Sage.
- Duxbury, L. & Neufeld, D. (1999). An Empirical Evaluation of the Impacts of Telecommuting on Intra-Organizational Communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16, 1-28.
- Earley, P.C. (1986). Trust, Perceived Importance of Praise and Criticism, and Work Performance: An Examination of Feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 12(4), 457-473.
- Easterbrook, S.M., Beck, E.E., Goodlet, J.S., Plowman, L., Sharples, M. & Wood, C.C. (1992). A Survey of Empirical Studies of Conflict. In S.M. Easterbrook (Ed.): *CSCW: Cooperation or Conflict?* (pp. 1-68). Berlin: Springer.
- Eckel, C.C. & Grossman, P.J. (1996). Altruism in Anonymous Dictator Games. *Games and Economic Behavior*, 16, 181-191.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edwards, H.K. & Sridhar, V. (2003). Analysis of the Effectiveness of Global Virtual Teams in Software Engineering Projects. Presented at the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Eisenberger, R., Kuhlman, D.M. & Cotterell, N. (1992). Effects of Social Values, Effort Training, and Goal Structure on Task Persistence. *Journal of Research in Personality*, 26(3), 258-272.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K.M. & Bourgeois, L.J. (1988). Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Eisenhardt, K.M. & Schoonhoven, C.B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 504-529.
- Eisenhardt, K.M. & Zbaracki, M.J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L. & Bourgeois, L.J. (1997a). Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree. *California Management Review*, 39(2), 42-62.
- Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L. & Bourgeois, L.J. (1997b). How Management Teams Can Have a Good Fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77-85.
- Eliram, T. & Schwarzwald, J. (1987). Social Orientation among Israeli Youth: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(1), 31-44.
- Ellgas, A., Stumpf, S. & Thomas, A. (2005). BEKA: Ein Beobachtungsverfahren zur Konfliktprozessanalyse in mehrkulturellen Arbeitsgruppen. *Wirtschaftspsychologie*, 7(4), 6-18.
- Elsayed-Ekhoully, S.M. & Buda, R. (1996). Organizational Conflict: A Comparative Analysis of Conflict Styles across Cultures. *International Journal of Conflict Management*, 7(1), 71-81.

- El-Shinnawy, M. & Markus, M.L. (1998). Acceptance of Communication Media in Organizations: Richness or Features? *IEEE Transactions on Professional Communication*, 41(4), 242-253.
- El-Shinnawy, M. & Markus, M.L. (1997). The Poverty of Media Richness Theory: Explaining People's Choice of Electronic Mail vs. Voice Mail. *International Journal of Human-Computer Studies*, 46(4), 443-467.
- Ensley, M.D. & Pearce, C.L. (2001). Shared Cognition in Top Management Teams: Implications for New Venture Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 145-160.
- Ensley, M.D., Pearson, A.W. & Amason, A.C. (2002). Understanding the Dynamics of the New Venture Top Management Teams: Cohesion, Conflict, and New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 17, 365-386.
- Erdem, F. & Ozen, J. (2003). Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance. *Team Performance Management*, 9(5/6), 131-135.
- Erdem, F., Ozen, J. & Atsan, N. (2003). The Relationship between Trust and Team Performance. *Work Study*, 52(7), 337-340.
- Eruzun, A. (2004). Affective and Substantive Conflicts and Interpersonal Conflict Management in the Turkish Organizational Context. Master Thesis, <http://www.sabanciuniv.edu>. Istanbul: Sabanci University.
- Esser, J.K. & Lindoerfer, J.S. (1989). Groupthink and the Space Shuttle Challenger Accident: Toward a Quantitative Case Analysis. *Journal of Behavioral Decision Making*, 2(3), 167-177.
- Euwema, M.C. & van de Vliert, E. (1994). The Influence of Sex on Managers' Reactions in Conflict with their Subordinates. In A. Taylor & J.B. Miller (Eds.): *Conflict and Gender* (pp. 119-140). Cresskill, NJ: Hampton.
- Evan, W.M. (1965). Conflict and Performance in R & D Organizations. *Industrial Management Review*, 7(4), 37-46.
- Evans, C.R. & Dion, K.L. (1991). Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 22(2), 175-186.
- Evans, N.J. & Jarvis, P.A. (1986). The Group Attitude Scale: A Measure of Attraction to Group. *Small Group Behavior*, 17(2), 203-216.
- Evans, N.J. & Jarvis, P.A. (1980). Group Cohesion: A Review and Reevaluation. *Small Group Behavior*, 11(4), 359-370.
- Fahrmeir, L., Künstler, R., Pigeot, I. & Tutz, G. (2003). *Statistik* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Falk, G. (1982). An Empirical Study Measuring Conflict in Problem-Solving Groups Which Are Assigned Different Decision Rules. *Human Relations*, 35(12), 1123-1138.
- Fan, X., Thompson, B. & Wang, L. (1999). Effects of Sample Size, Estimation Methods, and Model Specification on Structural Equation Modeling Fit Indexes. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 56-83.
- Farmer, S.M. & Roth, J. (1998). Conflict-Handling Behavior in Work Groups: Effects of Group Structure, Decision Processes, and Time. *Small Group Research*, 29(6), 669-713.
- Feldt, L.S. & Ankenmann, R.D. (1998). Appropriate Sample Sizes for Comparing Alpha Reliabilities. *Applied Psychological Measurement*, 22(2), 170-178.
- Festinger, L. (1950). Informal Social Communication. *Psychological Review*, 57(5), 271-282.
- Festinger, L., Schachter, S. & Back, K. (1950). *Social Pressures in Informal Groups: A Study of Human Factors in Housing*. New York, NY: Harper.
- Fieschi, C. (2003). Cooperation, Trust, and the Values of Community: A Political and Institutional Perspective. In M.A. West, D. Tjosvold & K.G. Smith (Eds.): *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 55-76). Chichester: Wiley.
- Filley, A.C. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Company.
- Finholt, T. & Sproull, L.S. (1990). Electronic Groups at Work. *Organization Science*, 1(1), 41-64.
- Finholt, T., Sproull, L. & Kiesler, S. (1990). Communication and Performance in Ad Hoc Task Groups. In J. Galegher, R.E. Kraut & C. Egido (Eds.): *Intellectual Teamwork: Social and Technological Foundations of Cooperative Work* (pp. 291-325). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fink, C.F. (1968). Some Conceptual Difficulties in the Theory of Social Conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 12(4), 412-460.
- Fiol, C.M. (1994). Consensus, Diversity and Learning in Organizations. *Organization Science*, 5(3), 403-420.
- Fiol, C.M. & O'Connor, E.J. (2005). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19-32.
- Fischer, O. (2005). *Computervermittelte Kommunikation: Theorien und organisationsbezogene Anwendungen*. Lengerich: Pabst.
- Fischer-Lokou, J. & Guéguen, N. (2001). Impact of a Mediator, Mutual Representation of the Negotiators and Decision Making in a Dyad: Evaluation in the Case of Computer-Mediated-Communication. *Studia Psychologica*, 43(1), 13-21.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2006). *Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik (Limitierte Sonderausgabe)*. Frankfurt am Main: Campus.
- Fjermestad, J. (2004). An Analysis of Communication Mode in Group Support Systems Research. *Decision Support Systems*, 37(2), 239-263.

- Flanagin, A.J., Tiyamornwong, V., O'Connor, J. & Seibold, D.R. (2002). Computer-Mediated Group Work: The Interaction of Member Sex and Anonymity. *Communication Research*, 29(1), 66-93.
- Fleiss, J.L. & Cohen, J. (1973). The Equivalence of Weighted Kappa and the Intraclass Correlation Coefficient as Measures of Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 33, 613-619.
- Fletcher, T.D. & Major, D.A. (2006). The Effects of Communication Modality on Performance and Self-Ratings of Teamwork Components. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2).
- Folger, J.P., Poole, M.S. & Stutman, R.K. (2005). *Working through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations* (5th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Follett, M.P. (1940). *Constructive Conflict* (Original Work Published 1925). In H.C. Metcalf & L. Urwick (Eds.): *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (pp. 30-49). New York, NY: Harper.
- Forgas, J.P. (1998). On Feeling Good and Getting Your Way: Mood Effects on Negotiator Cognition and Bargaining Strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 565-577.
- Forgas, J.P. & Cromer, M. (2004). On Being Sad and Evasive: Affective Influences on Verbal Communication Strategies in Conflict Situations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 511-518.
- Frank, E. & Frey, D. (2002). Theoretische Modelle zu Kooperation, Kooperation und Verhandeln bei interpersonellen Konflikten. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.): *Theorien der Sozialpsychologie (Band 2): Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien* (2. Aufl.)(S. 120-155). Bern: Huber.
- Frazier, P.A., Tix, A.P. & Barron, K.E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- French, D.C., Brownell, C.A., Graziano, W.G. & Hartup, W.W. (1977). Effects of Cooperative, Competitive, and Individualistic Sets on Performance in Children's Groups. *Journal of Experimental Child Psychology*, 24, 1-10.
- Friedlander, F. (1970). The Primacy of Trust as a Facilitator of Further Group Accomplishment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6(4), 387-400.
- Friedman, B., Kahn, P.H. & Howe, D.C. (2000). Trust Online. *Communications of the ACM*, 43(12), 34-40.
- Friedman, R.A. & Currall, S.C. (2003). Conflict Escalation: Dispute Exacerbating Elements of E-Mail Communication. *Human Relations*, 56(11), 1325-1347.
- Friedman, R.A., Tidd, S.T., Currall, S.C. & Tsai, J.C. (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55.
- Frone, M.R. (2000). Interpersonal Conflict at Work and Psychological Outcomes: Testing a Model among Young Workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 246-255.
- Fry, W.R., Firestone, I.J. & Williams, D.L. (1983). Negotiation Process and Outcome of Stranger Dyads and Dating Couples: Do Lovers Lose? *Basic and Applied Social Psychological*, 4(1), 1-16.
- Fulk, J. (1993). Social Construction of Communication Technology. *Academy of Management Journal*, 36(5), 921-950.
- Fulk, J. & Collins-Jarvis, L. (2001). Wired Meetings: Technological Mediation of Organizational Gatherings. In F.M. Jablin & L.L. Putnam (Eds.): *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 624-663). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fulk, J., Schmitz, J. & Ryu, J. (1995). Cognitive Elements in the Social Construction of Communication Technology. *Management Communication Quarterly*, 8(3), 259-288.
- Fulk, J., Schmitz, J. & Steinfield, C.W. (1990). A Social Influence Model of Technology Use. In J. Fulk & C. Steinfield (Eds.): *Organizations and Communication Technology* (pp. 117-140). Newbury Park, CA: Sage.
- Fuller, R.M. & Dennis, A.R. (2004). Does Fit Matter? The Impact of Fit on Collaboration Technology Effectiveness over Time. Presented at the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Fürntratt, E. (1969). Zur Bestimmung der Anzahl interpretierbarer gemeinsamer Faktoren in Faktoranalysen psychologischer Daten. *Diagnostica*, 15(2), 62-75.
- Furst, S.A., Reeves, M., Rosen, B. & Blackburn, R.S. (2004). Managing the Life Cycle of Virtual Teams. *Academy of Management Executive*, 18(2), 6-20.
- Fussell, S.R., Setlock, L.D., Yang, J., Ou, J., Mauer, E. & Kramer, A.D.I. (2004). Gestures over Video Streams to Support Remote Collaboration on Physical Tasks. *Human-Computer Interaction*, 19(3), 273-309.
- Gabarro, J.J. (1978). The Development of Trust, Influence, and Expectations. In A.G. Athos & J.J. Gabarro (Eds.): *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships* (pp. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gabriel, Y. (1998). An Introduction to the Social Psychology of Insults in Organizations. *Human Relations*, 51(11), 1329-1354.
- Galegher, J. & Kraut, R.E. (1994). Computer Mediated Communication for Intellectual Teamwork: An Experiment in Group Writing. *Information Systems Research*, 5(2), 110-138.
- Galini, A., Gross, M. & Gosalker, G. (2007). E-Negotiation versus Face-to-Face Negotiation: What Has Changed - If Anything? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 787-797.

- Galinsky, A.D. & Mussweiler, T. (2001). First Offers as Anchors: The Role of Perspective-Taking and Negotiator Focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 675-669.
- Gallivan, M.J. (2001). Striking a Balance between Trust and Control in a Virtual Organization: A Content Analysis of Open Source Software Case Studies. *Information Systems Journal*, 11, 277-304.
- Gallupe, R.B. & McKeen, J.D. (1990). Enhancing Computer-Mediated Communication: An Experimental Investigation into the Use of a Group Decision Support System for Face-to-Face versus Remote Meetings. *Information and Management*, 18, 1-13.
- Gallupe, R.B., Bastianutti, L.M. & Cooper, W.H. (1991). Unblocking Brainstorms. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 137-142.
- Gallupe, R.B., Dennis, A.R., Cooper, W.H., Valacich, J.S., Bastianutti, L.M. & Nunamaker, J.F. (1992). Electronic Brainstorming and Group Size. *Academy of Management Journal*, 35(2), 350-369.
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust Trust? In D. Gambetta (Ed.): *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 213-237). New York, NY: Blackwell.
- Gammage, K.L., Carron, A.V. & Estabrooks, P.A. (2001). Team Cohesion and Individual Productivity: The Influence of the Norm for Productivity and the Identifiability on Individual Effort. *Small Group Research*, 32(1), 3-18.
- Garcia-Prieto, P., Bellard, E. & Schneider, S.C. (2003). Experiencing Diversity, Conflict, and Emotions in Teams. *Applied Psychology: An International Review*, 52(3), 413-440.
- Gärling, T. (1999). Value Priorities, Social Value Orientations and Cooperation in Social Dilemmas. *British Journal of Social Psychology*, 38(4), 397-408.
- Gärling, T., Fujii, S., Gärling, A. & Jacobsson, C. (2003). Moderating Effects of Social Value Orientation on Determinants of Proenvironmental Behavior Intention. *Journal of Environmental Psychology*, 23(1), 1-9.
- Garton, L. & Wellman, B. (1995). Social Impacts of Electronic Mail in Organizations: A Review of the Research Literature. *Communication Yearbook*, 18, 434-453
- Gayle, B.M. & Preiss, R.W. (1998). Assessing Emotionality in Organizational Conflicts. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 280-302.
- Gebert, D. (2004). *Innovation durch Teamarbeit: Eine kritische Bestandsaufnahme*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (2002). *Organisationspsychologie* (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Geister, S. (2005). *Feedback in virtuellen Teams: Entwicklung und Evaluation eines Online-Feedback-Systems*. Wiesbaden: DUV.
- Geister, S., Konradt, U. & Hertel, G. (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 37(5), 459-489.
- Gelfand, M.J. & Christakopoulou, S. (1999). Culture and Negotiator Cognition: Judgment Accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(3), 248-269.
- Gelfand, M.J., Higgins, M., Nishii, L.H., Raver, J.L., Dominguez, A., Murakami, F., Yamaguchi, S. & Toyama, M. (2002). Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 833-845.
- Gelfand, M.J., Nishii, L.H., Holcombe, K.M., Dyer, N., Ohbuchi, K.I. & Fukuno, M. (2001). Cultural Influences on Cognitive Representations of Conflict: Interpretations of Conflict Episodes in the United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1059-1074.
- Gemünden, H.G. & Högl, M. (2001). Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Forschung. In H.G. Gemünden & Högl, M. (Hrsg.): *Management von Teams: Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (2. Aufl.) (S. 1-31). Wiesbaden: Gabler.
- George, J.M. (1990). Personality, Affect, and Behavior in Groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 107-116.
- Georgopoloulos, B.S. (1986). *Organizational Structure, Problem Solving, and Effectiveness: A Comparative Study of Hospital Emergency Services*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.
- Gibson, C.B. & Manuel, J.A. (2003). Building Trust: Effective Multicultural Communication Processes in Virtual Teams. In C.B. Gibson & S.G. Cohen (Eds.): *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness* (pp. 59-86). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Giebels, E. & Janssen, O. (2005). Conflict Stress and Reduced Well-Being at Work: The Buffering Effect of Third-Party Help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137-155.
- Giebels, E., de Dreu, C.K.W. & van de Vliert, E. (2003). No Way Out or Swallow the Bait of Two-Sided Exit Options in Negotiation: The Influence of Social Motives and Interpersonal Trust. *Group Processes & Intergroup Relations*, 6(4), 369-386.
- Giebels, E., de Dreu, C.K.W. & van de Vliert, E. (2000). Interdependence in Negotiation: Effects of Exit Options and Social Motive on Distributive and Integrative Negotiation. *European Journal of Social Psychology*, 30(2), 255-272.

- Giebels, E., de Dreu, C.K.W. & van de Vliert, E. (1998). The Alternative Negotiator as the Invisible Third at the Table: The Impact of Potency Information. *International Journal of Conflict Management*, 9(1), 5-21.
- Gilbert, J.A. & Shultz, K.S. (1998). Multilevel Modeling in Industrial and Personnel Psychology. *Current Psychology*, 17(4), 287-300.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J.E. & McNally, J. (2005). Antecedents of Trust: Establishing A Boundary Condition for the Relation between Propensity to Trust and Intention to Trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302.
- Gill, J. & Birchall, D. (2004). Trust in Virtual Teams: A Framework for Management Research and Action. Working Paper, <http://www.henley.se>.
- Gillespie, J.J., Brett, J.M. & Weingart, L.R. (2000). Interdependence, Social Motives, and Outcome Satisfaction in Multiparty Negotiation. *European Journal of Social Psychology*, 30(6), 779-797.
- Giordano, G.A., Stoner, J.S., Brouer, R.L. & George, J.F. (2007). The Influences of Deception and Computer-Mediation on Dyadic Negotiations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(2), <http://jcmc.indiana.edu>.
- Gladstein, D.L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Glasl, F. (2004). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (8. Aufl.). Bern: Haupt.
- Goerke, M. (2005). Zum Zusammenhang von Bindung und Konfliktlösung in Paarbeziehungen. Dissertation. Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Golembiewski, R.T. & McConkie, M. (1975). The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes. In C.L. Cooper (Ed.): *Theories of Group Processes* (pp. 131-185). London: Wiley.
- Gontard, M. (2002). *Unternehmenskultur und Organisationsklima: eine empirische Untersuchung*. München: Hampp.
- González, M.G., Burke, M.J., Santuzzi, A.M. & Bradley, J.C. (2003). The Impact of Group Process Variables on the Effectiveness of Distance Collaboration Groups. *Computers in Human Behavior*, 19(5), 629-648.
- Goodwin, C.J. (1998). *Research in Psychology: Methods and Design* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Goodman, P.S., Ravlin, E. & Schminke, M. (1987). Understanding Groups in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 9, 121-173.
- Gordon, M.E., Schmitt, N. & Schneider, W.G. (1984). Laboratory Research on Bargaining and Negotiations: An Evaluation. *Industrial Relations*, 23(2), 218-233.
- Gormly, J., Gormly, A. & Johnson, C. (1972). Consistency of Sociobehavioral Responses to Interpersonal Disagreement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(2), 221-224.
- Grabner-Kräuter, S. & Kaluscha, E.A. (2003). Empirical Research in On-Line Trust: A Review and Critical Assessment. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(6), 783-812.
- Grabowski, M. & Roberts, K.H. (1999). Risk Mitigation in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 704-721.
- Grabowski, M. & Roberts, K.H. (1998). Risk Mitigation in Virtual Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), <http://jcmc.indiana.edu>.
- Graetz, K.A., Boyle, E.S., Kimble, C.E., Thompson, P. & Garloch, J.L. (1998). Information Sharing in Face-to-Face, Teleconferencing and Electronic Chat Groups. *Small Group Research*, 29(6), 714-743.
- Graham, J.W., Cumsille, P.E. & Elek-Fisk, E. (2003). Methods for Handling Missing Data. In J.A. Schinka & W.F. Velicer (Eds.): *Handbook of Psychology* (Vol. 2): *Research Methods in Psychology* (pp. 87-114). Hoboken, NJ: Wiley.
- Grawitch, M.J. & Munz, D.C. (2004). Are Your Data Nonindependent? A Practical Guide to Evaluating Nonindependence and Within-Group Agreement. *Understanding Statistics*, 3(4), 231-257.
- Graziano, W.G., Jensen-Campbell, L.A. & Hair, E.C. (1996). Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting to It: The Case for Agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 820-835.
- Green, S.G. & Taber, T.D. (1980). The Effects of Three Social Decision Schemes on Group Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(1), 97-106.
- Greenberger, D.B. & Wang, S. (2002). The Virtual Organization: Definition, Description, and Identification. In R.L. Heneman & D.B. Greenberger (Eds.): *Human Resource Management in Virtual Organizations* (pp. 3-32). Greenwich, CT: IAP.
- Greene, C.N. (1989). Cohesion and Productivity in Work Groups. *Small Group Behavior*, 20(1), 70-86.
- Greenhalgh, L. (1987). Interpersonal Conflicts in Organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 229-271.
- Griesinger, D.W. & Livingston, J.W. (1973). Toward a Model of Interpersonal Motivation in Experimental Games. *Behavioral Science*, 18(3), 173-188.
- Griffith, T.L. & Northcraft, G.B. (1994). Distinguishing between the Forest and the Trees: Media, Features, and Methodology in Electronic Communication Research. *Organization Science*, 5(2), 272-285.
- Griffith, T.L., Mannix, E.A. & Neale, M.A. (2003). Conflict and Virtual Teams. In C.B. Gibson & S.G. Cohen (Eds.): *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness* (pp. 335-352). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gross, M.A. & Guerrero, L.K. (2000). Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226.

- Gross, N. & Martin, W.E. (1952). On Group Cohesiveness. *American Journal of Sociology*, 57, 546-554.
- Grosse, C.U. (2002). Managing Communication within Virtual Intercultural Teams. *Business Communication Quarterly*, 65(4), 22-38.
- Grzelak, J. (1990). Konflikt und Kooperation. In W. Stroebe, M. Hewstone, J.P. Codol & G.M. Stephenson (Hrsg.): *Sozialpsychologie: Eine Einführung* (S. 305-330). Berlin: Springer.
- Grzelak, J.L. (1982). Preferences and Cognitive Processes in Interdependence Situations: A Theoretical Analysis of Cooperation. In V. Derlega & J. Grzelak (Eds.): *Cooperation and Helping Behavior: Theories and Research* (pp. 95-122). Cambridge: Cambridge University Press.
- Grzelak, J.L., Iwinski, T.B. & Radzicki, J.J. (1977). "Motivational" Components of Utility. In H. Jungermann & G. de Zeeuw (Eds.): *Decision Making and Change in Human Affairs* (pp. 215-230). Dordrecht: Reidel.
- Grzelak, J.L., Poppe, M., Czwartosz, Z. & Nowak, A. (1988). "Numerical Trap": A New Look at Outcome Representation in Studies on Choice Behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 18(2), 143-159.
- Guerra, J.M., Martínez, I., Munduate, L. & Medina, F.J. (2005). A Contingency Perspective on the Study of the Consequences of Conflict Types: The Role of Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 157-176.
- Guetzkow, H. & Gyr, J. (1954). An Analysis of Conflict in Decision-Making Groups. *Human Relations*, 7, 367-382.
- Guiller, J. & Durndell, A. (2006). "I Totally Agree with You": Gender Interactions in Educational Online Discussion Groups. *Journal of Computer Assisted Learning*, 22(5), 368-381.
- Gully, S. (2000). Work Team Research: Recent Findings and Future Trends. In M.M. Beyerlein (Ed.): *Work Teams: Past, Present and Future* (pp. 25-44). Dordrecht: Kluwer.
- Gully, S.M., Devine, D.J. & Whitney, D.J. (1995). A Meta-Analysis of Cohesion and Performance: Effects of Level of Analysis and Task Interdependence. *Small Group Research*, 26(4), 497-520.
- Gunnthorsdottir, A., McCabe, K. & Smith, V. (2002). Using the Machiavellianism Instrument to Predict Trustworthiness in a Bargaining Game. *Journal of Economic Psychology*, 23, 49-66.
- Guo, S.S., Chumlea, W.C. & Cockram, D.B. (1996). Use of Statistical Methods to Estimate Body Composition. *American Journal of Clinical Nutrition*, 64, 428-435.
- Gurtman, M.B. (1992). Trust, Distrust, and Interpersonal Problems: A Circumplex Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 989-1002.
- Guzzo, R.A. (1996). Fundamental Considerations about Work Groups. In M.A. West (Ed.): *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 3-24). Chichester: Wiley.
- Guzzo, R.A. & Dickson, M.W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Guzzo, R.A. & Shea, G.P. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3)(2nd ed.)(pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J.R. (1987). The Design of Work Teams. In J.W. Lorsch (Ed.): *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J.R. (1976). Group Influences on Individuals. In M.D. Dunnette (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1455-1525). Chicago, IL: Rand-McNally.
- Hackman, J.R. (1968). Effects of Task Characteristics on Group Products. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4(2), 162-187.
- Hackman, J.R. & Morris, C.G. (1975). Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 45-99.
- Hackman, J.R., Brousseau, K.R. & Weiss, J.A. (1976). The Interaction of Task Design and Group Performance Strategies in Determining Group Effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 350-365.
- Haeske, U. (2003). *Konflikte im Arbeitsleben: Mit Mediation und Coaching zur Lösungsfindung*. München: Kösel.
- Halfhill, T., Sundstrom, E., Lahner, J., Calderone, W. & Nielsen, T.M. (2005). Group Personality Composition and Group Effectiveness: An Integrative Review of Empirical Research. *Small Group Research*, 36(1), 83-105.
- Hall, J. (1969). Conflict Management Survey: A Survey of One's Characteristic Reaction to and Handlings of Conflicts between Himself and Others. Conroe, TX: Telemetrics.
- Hall, J. & Williams, M.S. (1966). A Comparison of Decision-Making Performances in Established and Ad Hoc Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(2), 214-222.
- Hamdorf, D. (2003). Towards Managing Diversity: Cultural Aspects of Conflict Management in Organizations. *Conflict & Communication Online*, 2(2), <http://www.cco.regener-online.de>.
- Hammond, J.M., Harvey, C.M., Koubek, R.J., Compton, W.D. & Darisipudi, A. (2005). Distributed Collaborative Design Teams: Media Effects on Design Processes. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 18(2), 145-165.
- Hancock, J.T. & Dunham, P.J. (2001). Impression Formation in Computer-Mediated Communication Revisited: An Analysis of the Breadth and Intensity of Impressions. *Communication Research*, 28(3), 325-347.
- Handy, C. (1995). Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*, 73(3), 40-50.

- Hardin, A.M., Fuller, M.A. & Davison, R.M. (2007). I Know I Can, but Can We?: Culture and Efficacy Beliefs in Global Virtual Teams. *Small Group Research*, 38(1), 130-155.
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162, 1243-1248.
- Harinck, F. & de Dreu, C.K.W. (2004). Negotiating Interests or Values and Reaching Integrative Agreements: The Importance of Time Pressure and Temporary Impasses. *European Journal of Social Psychology*, 34(5), 595-611.
- Harinck, F., de Dreu, C.K.W. & van Vianen, A.E.M. (2000). The Impact of Conflict Issues on Fixed-Pie Perceptions, Problem Solving, and Integrative Outcomes in Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81(2), 329-358.
- Harmon, J. (1998). Electronic Meetings and Intense Group Conflict: Effects of a Policy-Modeling Performance Support System and an Audio Communication Support System on Satisfaction and Agreement. *Group Decision and Negotiation*, 7(2), 131-155.
- Harrington, S.J. & Ruppel, C.P. (1999). Telecommuting: A Test of Trust, Competing Values, and Relative Advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 223-239.
- Harris, M. (1998). Rethinking the Virtual Organisation. In P.J. Jackson & J.M. van der Wielen (Eds.): *Teleworking: International Perspectives: From Telecommuting to the Virtual Organisation* (pp. 74-92). London: Routledge.
- Harris, M.M. (1990). Methodological Issues and Statistical Techniques in Conflict Management Research: An Update. *International Journal of Conflict Management*, 1(3), 293-307.
- Hart, P., Svenning, L. & Ruchinskas, J. (1995). From Face-to-Face Meeting to Video Teleconferencing: Potential Shifts in the Meeting Genre. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 395-423.
- Hart, R.K. (2001). Constituting Relationships in Communication: An Interdisciplinary Approach to Understanding Peer Relationships in Geographically Dispersed Teams. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 8, 85-106.
- Hart, R.K. & McLeod, P.L. (2003). Rethinking Team Building in Geographically Dispersed Teams: One Message at a Time. *Organizational Dynamics*, 31(4), 352-361.
- Hartmann, T. (2004). Computervermittelte Kommunikation. In R. Mangold, P. Vorderer & G. Bente (Hrsg.): *Lehrbuch der Medienpsychologie* (S. 673- 693). Göttingen: Hogrefe.
- Hartwick, J. & Barki, H. (2002). Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. Working Paper, <http://gresi.hec.ca>.
- Harvey, R.J. & Hollander, E. (2004). Benchmarking r_{wg} Interrater Agreement Indices: Let's Drop the .70 Rule-of-Thumb. Presented at the 19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL, <http://harvey.psy.vt.edu>.
- Haslam, S.A. (2001). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. London: Sage.
- Hatta, T. & Ohbuchi, K.I. (2003). An Experimental Study of Electronic Negotiation: Content Analysis of Verbal Interactions Focusing on the Effects of Correctability and Exitability. *Psychologia*, 46(2), 129-139.
- Hedberg, B.L.T., Nystrom, P.C. & Starbuck, W.H. (1976). Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 41-65.
- Heimovics, R.D. (1984). Trust and Influence in an Ambiguous Group Setting. *Small Group Behavior*, 15(4), 545-552.
- Heisig, U. (1997). Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation. In M. Schweer (Hrsg.): *Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde* (S. 121-153). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hemesath, M. & Pomponio, X. (1998). Cooperation and Culture: Students from China and the United States in a Prisoner's Dilemma. *Cross-Cultural Research*, 32(2), 171-184.
- Hempel, P.S., Zhang, Z.X. & Tjosvold, D. (2006). The Interplay between Internal and External Conflict: Managing Conflict between and within Teams for Trust in China. Presented at the 19th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Montréal, Canada, <http://www.ssrn.com>.
- Hendel, T., Fish, M. & Galon, V. (2005). Leadership Style and Choice of Strategy in Conflict Management among Israeli Nurse Managers in General Hospitals. *Journal of Nursing Management*, 13, 137-146.
- Henttonen, K. & Blomqvist, K. (2005). Managing Distance in a Global Virtual Team: The Evolution of Trust through Technology-Mediated Relational Communication. *Strategic Change*, 14(2), 107-119.
- Herr, P.M. (1986). Consequences of Priming: Judgment and Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1106-1115.
- Herring, S.C. (1999). The Rhetorical Dynamics of Gender Harassment On-Line. *Information Society*, 15(3), 151-167.
- Herring, S. (1996). Posting in a Different Voice: Gender and Ethics in Computer-Mediated Communication. In C. Ess (Ed.): *Philosophical Perspectives on Computer-Mediated Communication* (pp. 115-146). New York, NY: State University of New York Press.
- Herring, S.C. (1993). Gender and Democracy in Computer-Mediated Communication. *Electronic Journal of Communication*, 3(2), <http://www.cios.org/www/ejcmmain.htm>.
- Herring, S.C. & Martinson, A. (2004). Assessing Gender Authenticity in Computer-Mediated Language Use: Evidence from an Identity Game. *Journal of Language and Social Psychology*, 23(4), 424-446.
- Herrmann, T. (1991). Thesen zur Entsinnlichung von Kommunikationsort und -zeit. *Wechselwirkung*, 48, 52-53.
- Hertel, G. (2002). Management virtueller Teams auf der Basis sozialpsychologischer Theorien: das VIST-Modell. In E.H. Witte (Ed.): *Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse* (S. 174-204). Lengerich: Pabst.

- Hertel, G. & Fiedler, K. (1998). Fair and Dependent versus Egoistic and Free: Effects of Semantic and Evaluative Priming on the "Ring Measure of Social Values". *European Journal of Social Psychology*, 28(1), 49-70.
- Hertel, G. & Fiedler, K. (1994). Affective and Cognitive Influences in a Social Dilemma Game. *European Journal of Social Psychology*, 24(1), 131-145.
- Hertel, G. & Konradt, U. (2004). Führung aus der Distanz: Steuerung und Motivierung bei ortsverteilter Zusammenarbeit. In G. Hertel & U. Konradt (Hrsg.): *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (S. 169-186). Göttingen: Hogrefe.
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research. *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.
- Hertel, G., Konradt, U. & Orlikowski, B. (2004). Managing Distance by Interdependence: Goal Setting, Task Interdependence, and Team-Based Rewards in Virtual Teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 1-28.
- Hertel, G., Konradt, U. & Voss, K. (2006). Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of a Web-Based Selection Tool for Members of Distributed Teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 477-504.
- Hertel, G., Orlikowski, B. & Konradt, U. (2001). Virtuelle Teams erfolgreich managen. *Wirtschaftspsychologie*, 8(4), 28-34.
- Hertel, G., Orlikowski, B., Jokisch, W., Haardt, C. & Schöckel, D. (2004). Entwicklung, Durchführung und Evaluation eines Basistrainings für virtuelle Teams bei der Siemens AG. In G. Hertel & U. Konradt (Hrsg.): *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (S. 313-325). Göttingen: Hogrefe.
- Hian, L.B., Chuan, S.L., Trevor, T.M.K. & Detenber, B.H. (2004). Getting to Know You: Exploring the Development of Relational Intimacy in Computer-Mediated Communication. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 9(3), <http://jcmc.indiana.edu>.
- Hightower, R. & Sayeed, L. (1996). Effects of Communication Mode and Prediscussion Information Distribution Characteristics on Information Exchange in Groups. *Information Systems Research*, 7(4), 451-465.
- Hill, N.S. (2005). Leading Together, Working Together: The Role of Team Shared Leadership in Building Collaborative Capital in Virtual Teams. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 11, 183-209.
- Hillhouse, J.J. & Adler, C.M. (1997). Investigating Stress Effect Patterns in Hospital Staff Nurses: Results of a Cluster Analysis. *Social Science and Medicine*, 45(12), 1781-1788.
- Hilty, J.A. & Carnevale, P.J. (1993). Black-Hat/White-Hat Strategy in Bilateral Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(3), 444-469.
- Hiltz, S.R., Johnson, K. & Turoff, M. (1986). Experiments in Group Decision Making: Communication Process and Outcome in Face-to-Face versus Computerized Conferences. *Human Communication Research*, 13(2), 225-252.
- Hiltz, S.R., Turoff, M. & Johnson, K. (1989). Experiments in Group Decision Making, 3: Disinhibition, Deindividuation, and Group Process in Pen Name and Real Name Computer Conferences. *Decision Support Systems*, 5(3), 217-232.
- Hinds, P.J. & Bailey, D.E. (2003). Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams. *Organization Science*, 14(6), 615-632.
- Hinds, P.J. & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307.
- Hobbes, T. (1997). *Leviathan* (Original Work Published 1651). New York, NY: Norton.
- Hobman, E.V., Bordia, P. & Gallois, C. (2003). Consequences of Feeling Dissimilar from Others in a Work Team. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 301-325.
- Hobman, E.V., Bordia, P., Irmer, B. & Chang, A. (2002). The Expression of Conflict in Computer-Mediated and Face-to-Face Groups. *Small Group Research*, 33(4), 439-465.
- Hoffman, L.R. (1978). The Group Problem-Solving Process. In L. Berkowitz (Ed.): *Group Processes: Papers from Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 101-113). New York, NY: Academic Press.
- Hoffman, L.R. & Maier, N.R.F. (1961). Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401-407.
- Hoffman, L.R., Harburg, E. & Maier, N.R.F. (1962). Differences and Disagreement as Factors in Creative Group Problem Solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64(3), 206-214.
- Hofstee, W.K., de Raad, B. & Goldberg, L.R. (1992). Integration of the Big Five and Circumplex Approaches to Trait Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(1), 146-163.
- Hogg, M.A. (1992). *The Social Psychology of Group Cohesiveness: From Attraction to Social Identity*. New York, NY: University Press.
- Hogg, M.A. & Hains, S.C. (1998). Friendship and Group Identification: A New Look at the Role of Cohesiveness in Groupthink. *European Journal of Social Psychology*, 28(3), 323-341.
- Hogg, M.A. & Vaughan, G.M. (2005). *Social Psychology* (4th ed.). Harlow: Pearson.
- Höher, P. & Höher, F. (2002). *Konfliktmanagement: Konflikte kompetent erkennen und lösen* (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Hoigaard, R., Säfvenbom, R. & Tonnessen, F.E. (2006). The Relationship between Group Cohesion, Group Norms, and Perceived Social Loafing in Soccer Teams. *Small Group Research*, 37(3), 217-232.

- Hollingshead, A.B. (2000). Truth and Lying in Computer-Mediated Groups. *Research on Managing Groups and Teams*, 3, 157-173.
- Hollingshead, A.B. (1996). Information Suppression and Status Persistence in Group Decision Making: The Effects of Communication Media. *Human Communication Research*, 23(2), 193-219.
- Hollingshead, A.B. & McGrath, J.E. (1995). Computer-Assisted Groups: A Critical Review of the Empirical Research. In R.A. Guzzo & E. Salas (Eds.): *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (pp. 46-78). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hollingshead, A.B., McGrath, J.E. & O'Connor, K.M. (1993). Group Task Performance and Communication Technology: A Longitudinal Study of Computer-Mediated versus Face-to-Face Work Groups. *Small Group Research*, 24(3), 307-333.
- Hollingshead, A.B., Wittenbaum, G.M., Jacobsohn, G.C. & Fraidin, S.N. (2005). Competitive Members in Cooperative Groups. Presented at the 18th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Seville, Spain, <http://www.ssrn.com>.
- Hollon, C.J. & Gemmill, G.R. (1977). Interpersonal Trust and Personal Effectiveness in the Work Environment. *Psychological Reports*, 40(2), 454.
- Holmbeck, G.N. (1997). Toward Terminological, Conceptual, and Statistical Clarity in the Study of Mediators and Moderators: Examples from the Child-Clinical and Pediatric Psychology Literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610.
- Holmes, J.G. (1991). Trust and the Appraisal Process in Close Relationships. *Advances in Personal Relationships*, 2, 57-104.
- Holton, J.A. (2001). Building Trust and Collaboration in a Virtual Team. *Team Performance Management*, 7(3/4), 36-47.
- Horsmann, C. (2005). Bedingungen und Folgen der Kundenorientierung im persönlichen Verkauf. München: Hampp.
- Hossain, L. & Wigand, R.T. (2004). ICT Enabled Virtual Collaboration through Trust. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(1), <http://jcmc.indiana.edu>.
- Houser, D. & Kurzban, R. (2002). Revisiting Kindness and Confusion in Public Goods Experiments. *American Economic Review*, 92(4), 1062-1069.
- Houston, J.M., Kinnie, J., Lupo, B., Terry, C. & Ho, S.S. (2000). Competitiveness and Conflict Behavior in Simulation of a Social Dilemma. *Psychological Reports*, 86(3), 1219-1225.
- Hoyle, R.H. & Crawford, A.M. (1994). Use of Individual-Level Data to Investigate Group Phenomena: Issues and Strategies. *Small Group Research*, 25(4), 464-485.
- Hsu, L.M. & Field, R. (2003). Interrater Agreement Measures: Comments on Kappa_n, Cohen's Kappa, Scott's π , and Aickin's α . *Understanding Statistics*, 2(3), 205-219.
- Hu, L.T. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hu, L.T. & Bentler, P.M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Huang, W.W., Wei, K.K., Watson, R.T. & Tan, B.C.Y. (2002). Supporting Virtual Team-Building with a GSS: An Empirical Investigation. *Decision Support Systems*, 34(4), 359-367.
- Huber, O. (1987). *Das Psychologische Experiment: Eine Einführung*. Bern: Huber.
- Huber, V.L. & Neale, M.A. (1986). Effects of Cognitive Heuristics and Goals on Negotiator Performance and Subsequent Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(3), 342-365.
- Huberman, B.A. & Wu, F. (2004). Dynamics of Reputations. *Journal of Statistical Mechanics*, (4), <http://www.iop.org/ej/journal/jstat>.
- Huff, L. & Kelley, L. (2005). Is Collectivism a Liability? The Impact of Culture on Organizational Trust and Customer Orientation: A Seven-Nation Study. *Journal of Business Research*, 58(1), 96-102.
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Hulbert, L.G., Corrêa da Silva, M.L. & Adegboyega, G. (2001). Cooperation in Social Dilemmas and Allocentrism: A Social Values Approach. *European Journal of Social Psychology*, 31(6), 641-657.
- Hung, Y.T.C., Dennis, A.R. & Robert, L. (2004). Trust in Virtual Teams: Towards an Integrative Model of Trust Formation. Presented at the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Hyder, E.B., Prietula, M.J. & Weingart, L.R. (2000). Getting to Best: Efficiency versus Optimality in Negotiation. *Cognitive Science*, 24(2), 169-204.
- Iacono, C.S. & Weisband, S. (1997). Developing Trust in Virtual Teams. Presented at the 30th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Iedema, J. & Poppe, M. (1999). Expectations of Others' Social Value Orientations in Specific and General Populations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(12), 1443-1450.
- Iedema, J. & Poppe, M. (1995). Perceived Consensus of One's Social Value Orientation in Different Populations in Public and Private Circumstances. *European Journal of Social Psychology*, 25(5), 497-507.
- Iedema, J. & Poppe, M. (1994a). Effects of Social Value Orientation on Expecting and Learning Others' Orientations. *European Journal of Social Psychology*, 24(5), 565-579.

- Iedema, J. & Poppe, M. (1994b). The Effect of Self-Presentation on Social Value Orientation. *Journal of Social Psychology*, 134(6), 771-782.
- Igarashi, T., Takai, J. & Yoshida, T. (2005). Gender Differences in Social Network Development via Mobile Phone Text Messages: A Longitudinal Study. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22(5), 691-713.
- Igararia, M., Shayo, C., Olfman, L. & Gray, P. (2001). Going Virtual: The Driving Forces and Arrangements. In L. Chidambaram & I. Zigurs (Eds.): *Our Virtual World: The Transformation of Work, Play, and Life via Technology* (pp. 9-38). Hershey, PA: Idea Group.
- Ilggen, D.R. (1999). Teams Embedded in Organizations: Some Implications. *American Psychologist*, 54(2), 129-139.
- Ilggen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Inkpen, A.C. & Currall, S.C. (2004). The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. *Organization Science*, 15(5), 586-599.
- Isermann, O. (2004). *Traditionelle und virtuelle Teams: Theoretischer Vergleich und empirische Analyse traditioneller und virtueller Kooperationsformen*. Hamburg: Kovac.
- Ishaya, T. & Macaulay, L. (1999). The Role of Trust in Virtual Teams. *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, 1, 140-157.
- Jäckel, M. & Rövekamp, C. (2000). Wie virtuell ist Telearbeit? Zu den Konsequenzen einer elektronisch gestützten Arbeitsform. In U. Thiedeke (Hrsg.): *Virtuelle Gruppen: Charakteristika und Problemdimensionen* (S. 393-420). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Jackson, K.M., Mannix, E.A., Peterson, R.S. & Trochim, W.M.K. (2002). A Multi-Faceted Approach to Process Conflict. Presented at the 15th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Salt Lake City, UT, <http://www.ssrn.com>.
- Jaffe, J.M., Lee, Y.E., Huang, L.N. & Oshagan, H. (1999). Gender Identification, Interdependence, and Pseudonyms in CMC: Language Patterns in an Electronic Conference. *Information Society*, 15(3), 221-234.
- James, L.R., Demaree, R.G. & Wolf, G. (1993). r_{wg} : An Assessment of Within-Group Interrater Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.
- 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.
- Jameson, J.K. (1999). Toward a Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the Framework. *International Journal of Conflict Management*, 10(3), 268-294.
- Janetzki, O. (2002). *Erfassung von Meinungsverschiedenheiten und Konflikten in Verhandlungssituationen*. Berlin: dissertation.de.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos* (2nd ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Janssen, O. & van de Vliert, E. (1996). Concern for the Other's Goals: Key to (De-)Escalation of Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 7(2), 99-120.
- Janssen, O., van de Vliert, E. & Euwema, M.C. (1994). Interdependentie, zelf-ander motivatie en conflictgedrag in organisaties. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 49, 15-26.
- 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.
- Jarvenpaa, S.L. & Leidner, D.E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815.
- Jarvenpaa, S.L. & Leidner, D.E. (1998). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), <http://jcmc.indiana.edu>.
- Jarvenpaa, S.L. & Shaw, T.R. (1998). Global Virtual Teams: Integrating Models of Trust. Presented at the VONet Workshop, Bern, Schweiz, <http://www.ejov.org>.
- Jarvenpaa, S.L., Knoll, K. & Leidner, D.E. (1998). Is Anybody out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64.
- Jarvenpaa, S.L., Shaw, T.R. & Staples, D.S. (2004). Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams. *Information Systems Research*, 15(3), 250-267.
- Jarvenpaa, S.L., Tractinsky, N. & Vitale, M. (2000). Consumer Trust in an Internet Store. *Information Technology and Management*, 1, 45-71.
- Jehn, K.A. (1997a). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K.A. (1997b). Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance through Value-Based Intragroup Conflict. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.): *Using Conflict in Organizations* (pp. 87-100). London: Sage.

- Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K.A. (1994). Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238.
- Jehn, K.A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K.A. & Chatman, J.A. (2000). The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.
- 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.
- Jehn, K.A. & Shah, P.P. (1997). Interpersonal Relationships and Task Performance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(4), 775-790.
- Jehn, K.A., Chadwick, C. & Thatcher, S.M.B. (1997). To Agree or Not to Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jensen-Campbell, L.A. & Graziano, W.G. (2001). Agreeableness as a Moderator of Interpersonal Conflict. *Journal of Personality*, 69(2), 323-362.
- Jensen-Campbell, L.A., Graziano, W.G. & Hair, E.C. (1996). Personality and Relationships as Moderators of Interpersonal Conflict in Adolescence. *Merrill-Palmer Quarterly*, 42(1), 148-164.
- Jeong, H.W. (1999). Research on Conflict Resolution. In H.W. Jeong (Ed.): *Conflict Resolution: Dynamics, Process and Structure* (pp. 3-34). Aldershot: Ashgate.
- Jessup, L.M. & Tansik, D.A. (1991). Decision Making in an Automated Environment: The Effects of Anonymity and Proximity with a Group Decision Support System. *Decision Sciences*, 22(2), 266-279.
- Jessup, L.M., Connolly, T. & Tansik, D.A. (1990). Toward a Theory of Automated Group Work: The Deindividuating Effects of Anonymity. *Small Group Research*, 21(3), 333-348.
- Jex, M.S. & Beehr, T.A. (1991). Emerging Theoretical and Methodological Issues in the Study of Work-Related Stress. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 311-365.
- Jiang, L. (2006). TMT Diversity, CEO Procedural Fairness, and TMT Conflict. Dissertation. College Park, MD: University of Maryland.
- Jiang, L. & Liu, W. (2004). Top Management Team Conflict in China-Based Firms: The Influences of Culture and the Role of CEO Leadership. Working Paper, <http://www.jgxysx.net>.
- Jiraneck, H. & Edmüller, A. (2003). *Konfliktmanagement*. Freiburg: Haufe.
- Johnson, D.A., Beyerlein, M.M., Huff, J.W., Halfhill, T.R. & Ballentine, R.D. (2002). Successfully Implementing Teams in Organizations. In R.L. Lowman (Ed.): *The California School of Organizational Studies Handbook of Organizational Consulting Psychology: A Comprehensive Guide to Theory, Skills, and Techniques* (pp. 235-259). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Johnson, D.W. (2003). Social Interdependence: Interrelationships among Theory, Research, and Practice. *American Psychologist*, 58(11), 934-945.
- Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (2004). Cooperation and the Use of Technology. In D.H. Jonassen (Ed.): *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (2nd ed.) (pp. 785-811). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (2003). Field Testing Integrative Negotiations. *Peace and Conflict*, 9(1), 39-68.
- Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (1998). Cooperative Learning and Social Interdependence Theory. In R.S. Tindale, L. Heath, J. Edwards, E.J. Posavac, F.B. Bryant, Y. Suarez-Balcazar, E. Henderson-King & J. Myers (Eds.): *Theory and Research on Small Groups* (pp. 9-35). New York, NY: Plenum.
- Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (1995). Social Interdependence: Cooperative Learning in Education. In B.B. Bunker & J.Z. Rubin (Eds.): *Conflict, Cooperation, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch* (pp. 205-251). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (1989). *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Edina, MN: Interaction.
- Johnson, D.W., Johnson, R.T. & Maruyama, G. (1983). Interdependence and Interpersonal Attraction among Heterogeneous and Homogeneous Individuals: A Theoretical Formulation and a Meta-Analysis of the Research. *Review of Educational Research*, 53(1), 5-54.
- Johnson, D.W., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D. & Skon, L. (1981). Effects of Cooperative, Competitive, and Individualistic Goal Structures on Achievement: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 89(1), 47-62.
- Johnson, P., Heimann, V. & O'Neill, K. (2001). The "Wonderland" of Virtual Teams. *Journal of Workplace Learning*, 13(1), 24-29.

- Johnson, W.H.A. (2004). How Hard Can It Be to Communicate? Communication Mode and Performance in R&D Projects. In S.H. Godar & S.P. Ferris (Eds.): *Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice* (pp. 174-192). Hershey, PA: Idea Group.
- Johnson-George, C. & Swap, W.C. (1982). Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306-1317.
- Joiner, R. (1992). Resolution of Inter-Individual Conflicts: A Mechanism of Learning in Joint Planning. In S.M. Easterbrook (Ed.): *CSCW: Cooperation or Conflict?* (pp. 107-121). Berlin: Springer.
- Joinson, A.N. (2001). Self-Disclosure in Computer-Mediated Communication: The Role of Self-Awareness and Visual Anonymity. *European Journal of Social Psychology*, 31(2), 177-192.
- Joireman, J. & Duell, B. (2005). Mother Teresa versus Ebenezer Scrooge: Mortality Salience Leads Proselfs to Endorse Self-Transcendent Values (Unless Proselfs Are Reassured). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(3), 307-320.
- Joireman, J.A., Kuhlman, D.M., van Lange, P.A.M., Doi, T. & Shelley, G.P. (2003). Perceived Rationality, Morality, and Power of Social Choice as a Function of Interdependence Structure and Social Value Orientation. *European Journal of Social Psychology*, 33(3), 413-437.
- Joireman, J.A., Lasane, T.P., Bennett, J., Richards, D. & Solaimani, S. (2001). Integrating Social Value Orientation and the Consideration of Future Consequences within the Extended Norm Activation Model of Proenvironmental Behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 40(1), 133-155.
- Joireman, J.A., van Lange, P.A.M., Kuhlman, D.M., van Vugt, M. & Shelley, G.P. (1997). An Interdependence Analysis of Commuting Decisions. *European Journal of Social Psychology*, 27(5), 603-609.
- Jonas, K. & Ziegler, R. (1999). Regressionsanalyse. In K. Schweizer (Hrsg.): *Methoden für die Analyse von Fragebogendaten* (S. 9-41). Göttingen: Hogrefe.
- Jonas, K.J., Boos, M. & Sassenberg, K. (2002). Unsubscribe, Pleezz!!! Management and Training of Media Competence in Computer-Mediated Communication. *CyberPsychology & Behavior*, 5(4), 315-329.
- Jonassen, D.H. & Kwon, H. (2001). Communication Patterns in Computer Mediated versus Face-to-Face Group Problem Solving. *Educational Technology Research and Development*, 49(1), 35-51.
- Jones, G.R. & George, J.M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Jones, R.E. & Melcher, B.H. (1982). Personality and the Preference for Modes of Conflict Resolution. *Human Relations*, 35(8), 649-658.
- Jones, R.E. & White, C.S. (1985). Relationships among Personality, Conflict Resolution Styles, and Task Effectiveness. *Group & Organization Studies*, 10(2), 152-167.
- Joshi, A., Labianca, G. & Caligiuri, P.M. (2002). Getting along Long-Distance: Understanding Conflict in a Multinational Team through Network Analysis. *Journal of World Business*, 37(4), 277-284.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, Equality, Power, and Conflict. *Academy of Management Review*, 16(2), 416-441.
- Kabanoff, B. (1987). Predictive Validity of the MODE Conflict Instrument. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 160-163.
- Kabanoff, B. (1985). Potential Influence Structures as Sources of Interpersonal Conflict in Groups and Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 113-141.
- Kagan, S. (1984). Interpreting Chicano Cooperativeness: Methodological and Theoretical Considerations. In J.L. Martinez (Ed.): *Chicano Psychology* (2nd ed.) (pp. 289-333). New York, NY: Academic Press.
- Kagan, S. (1977). Social Motives and Behaviors of Mexican-American and Anglo-American Children. In J.L. Martinez (Ed.): *Chicano Psychology* (pp. 45-86). New York, NY: Academic Press.
- Kagan, S. & Knight, G.P. (1981). Social Motives among Anglo American and Mexican American Children: Experimental and Projective Measures. *Journal of Research in Personality*, 15(1), 93-106.
- Kagan, S. & Knight, G.P. (1979). Cooperation-Competition and Self-Esteem: A Case of Cultural Relativism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 10(4), 457-467.
- Kagan, S. & Madsen, M.C. (1972). Rivalry in Anglo-American and Mexican Children of Two Ages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(2), 214-220.
- Kagan, S. & Madsen, M.C. (1971). Cooperation and Competition of Mexican, Mexican-American, and Anglo-American Children of Two Ages under Four Instructional Sets. *Developmental Psychology*, 5(1), 32-39.
- Kahai, S.S. & Cooper, R.B. (1999). The Effect of Computer-Mediated Communication on Agreement and Acceptance. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 165-188.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1995). Conflict Resolution: A Cognitive Perspective. In K.J. Arrow, R.H. Mnookin, L. Ross, A. Tversky & R.B. Wilson (Eds.): *Barriers to Conflict Resolution* (pp. 44-60). New York, NY: Norton.
- Kanawattanachai, P. & Yoo, Y. (2002). Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 187-213.
- Kankanhalli, A., Tan, B.C.Y. & Wei, K.K. (2007). Conflict and Performance in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237-274.
- Kasper-Fuehrer, E.C. & Ashkanasy, N.M. (2001). Communicating Trustworthiness and Building Trust in Interorganizational Virtual Organizations. *Journal of Management*, 27(3), 235-254.

- Katz, R. (1977). The Influence of Group Conflict on Leadership Effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(2), 265-286.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kay, A.C., Wheeler, S.C., Bargh, J.A. & Ross, L. (2004). Material Priming: The Influence of Mundane Physical Objects on Situational Construal and Competitive Behavioral Choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(1), 83-96.
- Kayany, J.M., Wotring, C.E. & Forrest, E.J. (1996). Relational Control and Interactive Media Choice in Technology-Mediated Communication Situations. *Human Communication Research*, 22(3), 399-421.
- Kayworth, T. & Leidner, D. (2000). The Global Virtual Manager: A Prescription for Success. *European Management Journal*, 18(2), 183-194.
- Kearney, E. (2007). Demographische „Diversity“ in Sportteams: Ein Vorbild für erfolgreiche soziale Integration? *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38(2), 85-94.
- Keating, M.E., Pruitt, D.G., Eberle, R.A. & Mikolic, J.M. (1994). Strategic Choice in Everyday Disputes. *International Journal of Conflict Management*, 5(2), 143-157.
- Keenan, A. & Newton, T.J. (1985). Stressful Events, Stressors and Psychological Strains in Young Professional Engineers. *Journal of Occupational Behaviour*, 6(2), 151-156.
- Kegan, D.L. & Rubenstein, A.H. (1973). Trust, Effectiveness, and Organizational Development: A Field Study in R & D. *Journal of Applied Behavioral Science*, 9(4), 498-513.
- Kelley, H.H. & Schenitzki, D.P. (1972). Bargaining. In C.G. McClintock (Ed.): *Experimental Social Psychology* (pp. 298-337). New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Kelley, H.H. & Stahelski, A.J. (1970a). Social Interaction Basis of Cooperators' and Competitors' Beliefs about Others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16(1), 66-91.
- Kelley, H.H. & Stahelski, A.J. (1970b). Errors in Perception of Intentions in a Mixed-Motive Game. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6(4), 379-400.
- Kelley, H.H. & Thibaut, J.W. (1978). *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*. New York, NY: Wiley.
- Kemp, K.E. & Smith, W.P. (1994). Information Exchange, Toughness, and Integrative Bargaining: The Roles of Explicit Cues and Perspective-Taking. *International Journal of Conflict Management*, 5(1), 5-21.
- Kendall, D.L. & Salas, E. (2004). Measuring Team Performance: A Review of Current Methods and Consideration of Future Needs. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 5, 307-326.
- Kenny, D.A. & la Voie, L. (1985). Separating Individual and Group Effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 339-348.
- Kenny, D.A., Kashy, D.A. & Bolger, N. (1998). Data Analysis in Social Psychology. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Eds.): *The Handbook of Social Psychology* (Vol. 1)(4th ed.)(pp. 233-265). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Kenny, D.A., Mannetti, L., Pierro, A., Livi, S. & Kashy, D.A. (2002). The Statistical Analysis of Data from Small Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(1), 126-137.
- Kern, M.C., Brett, J.M. & Weingart, L.R. (2005). Getting the Floor: Motive-Consistent Strategy and Individual Outcomes in Multi-Party Negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 14(1), 21-41.
- Kern, M.C., Brett, J.M. & Weingart, L.R. (2002). Neither Strategic nor Selfish: Individualistic Negotiators and Their Behavior over Time. Presented at the 15th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Salt Lake City, UT, <http://www.ssrn.com>.
- Kern, M.C., Medvec, V.H., Diermeier, D. & Swaab, R.I. (2005). Shut Out of the Deal: The Impact of Communication Channels on Efficiency in Multiparty Negotiations. Working Paper, <http://www.kellogg.northwestern.edu>.
- Kerr, D.S. & Murthy, U.S. (2004). Divergent and Convergent Idea Generation in Teams: A Comparison of Computer-Mediated and Face-to-Face Communication. *Group Decision and Negotiation*, 13(4), 381-399.
- Kettinger, W.J. & Groover, V. (1997). The Use of Computer-Mediated Communication in an Interorganizational Context. *Decision Sciences*, 28(3), 513-555.
- Kiesler, S.B. (1987). Social Aspects of Computer Environments. *Social Science*, 72(1), 23-28.
- Kiesler, S. & Cummings, J.N. (2002). What Do We Know about Proximity and Distance in Work Groups? A Legacy of Research. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.): *Distributed Work* (pp. 57-80). Cambridge, MA: MIT Press.
- Kiesler, S. & Sproull, L. (1992). Group Decision Making and Communication Technology. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52(1), 96-123.
- Kiesler, S., Siegel, J. & McGuire, T.W. (1988). Social Psychological Aspects of Computer-Mediated Communication. In I. Greif (Ed.): *Computer-Supported Cooperative Work: A Book of Readings* (pp. 657-682). San Mateo: Morgan Kaufmann.
- Kiesler, S., Zdaniuk, B., Lundmark, V. & Kraut, R. (2000). Troubles with the Internet: The Dynamics of Help at Home. *Human-Computer Interaction*, 15(4), 323-351.
- Kiesler, S., Zubrow, D., Moses, A.M. & Geller, V. (1985). Affect in Computer-Mediated Communication: An Experiment in Synchronous Terminal-to-Terminal Discussion. *Human-Computer Interaction*, 1(1), 77-104.
- 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.

- Kilmann, R.H. & Thomas, K.W. (1975). Interpersonal Conflict-Handling Behavior as Reflections of Jungian Personality Dimensions. *Psychological Reports*, 37(3), 971-980.
- Kim, M.S. & Leung, T. (2000). A Multicultural View of Conflict Management Styles: Review and Critical Synthesis. *Communication Yearbook*, 23, 227-269.
- Kim, M.S., Lee, H.R., Kim, I.D. & Hunter, J.E. (2004). A Test of a Cultural Model of Conflict Styles. *Journal of Asian Pacific Communication*, 14(2), 197-222.
- Kim, S.H. & Webster, J.M. (2001). Getting Competitors to Cooperate: A Comparison of Three Reciprocal Strategies. *Representative Research in Social Psychology*, 25, 9-19.
- Kimmel, M.J., Pruitt, D.G., Magenau, J.M., Konar-Goldband, E. & Carnevale, P.J.D. (1980). Effects of Trust, Aspiration, and Gender on Negotiation Tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(1), 9-22.
- King, D.J. (1970). The Subject Pool. *American Psychologist*, 25(12), 1179-1181.
- King, W.C. & Miles, E.W. (1990). What We Know - and Don't Know - about Measuring Conflict: An Examination of the ROC-II and the OCCI Conflict Instruments. *Management Communication Quarterly*, 4(2), 222-243.
- Kipnis, D. (1996). Trust and Technology. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 39-50). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kirkbride, P.S., Tang, S.F.Y. & Westwood, R.I. (1991). Chinese Conflict Preferences and Negotiating Behaviour: Cultural and Psychological Influences. *Organization Studies*, 12(3), 365-386.
- Kirkman, B.L. & Mathieu, J.E. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700-718.
- Kirkman, B.L., Rosen, B., Tesluk, P.E. & Gibson, C.B. (2004). The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.
- Kirkman, B.L., Rosen, B., Gibson, C.B., Tesluk, P.E. & McPherson, S.O. (2002). Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, 16(3), 67-79.
- Klein, H.M. (2002). *Konflikte am Arbeitsplatz*. Berlin: Cornelsen.
- Klein, K.J. & Kozlowski, S.W.J. (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.
- Klein, K.J., Bliese, P.D., Kozlowski, S.W.J., Dansereau, F., Gavin, M.B., Griffin, M.A., Hofmann, D.A., James, L.R., Yammarino, F.J. & Bligh, M.C. (2000). Multilevel Analytical Techniques: Commonalities, Differences, and Continuing Questions. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.): *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* (pp. 513-553). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Klem, L. (2000). Structural Equation Modeling. In L.G. Grimm & P.R. Yarnold (Eds.): *Reading and Understanding More Multivariate Statistics* (pp. 227-260). Washington, DC: APA.
- Klimoski, R.J. & Karol, B.L. (1976). The Impact of Trust on Creative Problem Solving Groups. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 630-633.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.). New York, NY: Guilford.
- Knapp, A. & Clark, M.S. (1991). Some Detrimental Effects of Negative Mood on Individuals' Ability to Solve Resource Dilemmas. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(6), 678-688.
- Knapp, M.L., Putnam, L.L. & Davis, L.J. (1988). Measuring Interpersonal Conflict in Organizations: Where Do We Go from Here? *Management Communication Quarterly*, 1(3), 414-429.
- Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A. & Flood, P. (1999). Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.
- Knight, G.P. (1982). Cooperative-Competitive Social Orientation: Interactions of Birth Order with Sex and Economic Class. *Child Development*, 53(3), 664-667.
- Knight, G.P. (1981). Behavioral and Sociometric Methods of Identifying Cooperators, Competitors, and Individualists: Support for the Validity of the Social Orientation Construct. *Developmental Psychology*, 17(4), 430-433.
- Knight, G.P. & Chao, C.C. (1991). Cooperative, Competitive, and Individualistic Social Values among 8- to 12-Year-Old Siblings, Friends, and Acquaintances. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 201-211.
- Knight, G.P. & Chao, C.C. (1989). Gender Differences in the Cooperative, Competitive, and Individualistic Social Values of Children. *Motivation and Emotion*, 13(2), 125-141.
- Knight, G.P. & Dubro, A.F. (1984a). Cooperative, Competitive, and Individualistic Social Values: An Individualized Regression and Clustering Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(1), 98-105.
- Knight, G.P. & Dubro, A.F. (1984b). An Individualized Regression and Clustering Assessment of the Social Values of Adults and Children. *Journal of Research in Personality*, 18(3), 372-382.
- Knight, G.P. & Kagan, S. (1982). Siblings, Birth Order, and Cooperative-Competitive Social Behavior: A Comparison of Anglo-American and Mexican-American Children. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 13(2), 239-249.
- Knight, G.P. & Kagan, S. (1977a). Acculturation of Prosocial and Competitive Behaviors among Second- and Third-Generation Mexican-American Children. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 8(3), 273-284.
- Knight, G.P. & Kagan, S. (1977b). Development of Prosocial and Competitive Behaviors in Anglo-American and Mexican-American Children. *Child Development*, 48(4), 1385-1394.

- Knight, G.P., Dubro, A.F. & Chao, C.C. (1985). Information Processing and the Development of Cooperative, Competitive, and Individualistic Social Values. *Developmental Psychology*, 21(1), 37-45.
- Knight, G.P., Kagan, S. & Buriel, R. (1981). Confounding Effects of Individualism in Children's Cooperation-Competition Social Motive Measures. *Motivation and Emotion*, 5(2), 167-178.
- Knight, G.P., Berning, A.L., Wilson, S.L. & Chao, C.C. (1987). The Effects of Information-Processing Demands and Social-Situational Factors on the Social Decision Making of Children. *Journal of Experimental Child Psychology*, 43, 244-259.
- Knight, G.P., Bohlmeier, E.M., Schneider, H. & Harris, J.D. (1993). Age Differences in Temporal Monitoring and Equal Sharing in a Fixed-Duration Sharing Task. *British Journal of Developmental Psychology*, 11(2), 143-158.
- Knight, G.P., Nelson, W., Kagan, S. & Gumbiner, J. (1982). Cooperative-Competitive Social Orientation and School Achievement among Anglo-American and Mexican-American Children. *Contemporary Educational Psychology*, 7(2), 97-106.
- Knights, D., Noble, F., Vurdubakis, T. & Willmott, H. (2001). Chasing Shadows: Control, Virtuality and the Production of Trust. *Organization Studies*, 22(2), 311-336.
- Kock, N. (2005). Media Richness or Media Naturalness? The Evolution of Our Biological Communication Apparatus and Its Influence on Our Behavior toward E-Communication Tools. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(2), 117-130.
- Kock, N. (2004). The Psychobiological Model: Towards a New Theory of Computer-Mediated Communication Based on Darwinian Evolution. *Organization Science*, 15(3), 327-348.
- Kock, N. (2001). Compensatory Adaptation to a Lean Medium: An Action Research Investigation of Electronic Communication in Process Improvement Groups. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(4), 267-285.
- Kock, N. (1998). Can Communication Medium Limitations Foster Better Group Outcomes? An Action Research Study. *Information and Management*, 34, 295-305.
- Kockelkorn, U. (2000). *Lineare statistische Methoden*. München: Oldenbourg.
- Köhler, T. (2001). Faktoren der Veränderung des Selbst bei computervermittelter Kommunikation. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 32(2), 191-202.
- Kölblinger, J. (2004). Gruppendynamik in virtuellen Teams. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 35(2), 185-203.
- Koller, M. (1997). Psychologie interpersonalen Vertrauens: Eine Einführung in theoretische Ansätze. In M. Schweer (Hrsg.): *Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde* (S. 13-26). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Koller, M. (1988). Risk as a Determinant of Trust. *Basic and Applied Social Psychology*, 9(4), 265-276.
- Kollock, P. (1998). Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24, 183-214.
- Kollock, P. (1994). The Emergence of Exchange Structures: An Experimental Study of Uncertainty, Commitment and Trust. *American Journal of Sociology*, 100, 313-345.
- Kolodej, C., Voutsinas, A., Jiménez, P. & Kallus, K.W. (2005). Inventar zur Messung des Eskalationsgrades von Konflikten in der Arbeitswelt. *Wirtschaftspsychologie*, 7(4), 19-28.
- Komorita, S.S. (1987). Cooperative Choice in Decomposed Social Dilemmas. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 13(1), 53-63.
- Komorita, S.S. & Parks, C.D. (1995). Interpersonal Relations: Mixed-Motive Interaction. *Annual Review of Psychology*, 46, 183-207.
- Komorita, S.S., Hilty, J.A. & Parks, C.D. (1991). Reciprocity and Cooperation in Social Dilemmas. *Journal of Conflict Resolution*, 35(3), 494-518.
- Konradt, U. & Hertel, G. (2002). *Management virtueller Teams: Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen*. Weinheim: Beltz.
- Kopelman, S., Weber, J.M. & Messick, D.M. (2002). Factors Influencing Cooperation in Commons Dilemmas: A Review of Experimental Psychological Research. In E. Ostrom, T. Dietz, N. Dolsaket, P.C. Stern, S. Stonich & E.U. Weber (Eds.): *The Drama of the Commons* (pp. 113-156). Washington, DC: National Academy.
- Kortenkamp, K.V. & Moore, C.F. (2006). Time, Uncertainty, and Individual Differences in Decisions to Cooperate in Resource Dilemmas. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(5), 603-615.
- Köszei, S. (2001). *Vertrauen in virtuellen Unternehmen*. Wiesbaden: DUV.
- Kozan, K. (1991). Interpersonal Conflict Management Styles of Jordanian Managers. In K. Avruch, P.W. Black & J.A. Scimecca (Eds.): *Conflict Resolution: Cross-Cultural Perspectives* (pp. 85-105). Westport, CT: Greenwood.
- Kozan, M.K. (1997). Culture and Conflict Management: A Theoretical Framework. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 338-360.
- Kozlowski, S.W.J. & Bell, B.S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. In W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (Eds.): *Handbook of Psychology (Vol. 12): Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-375). Hoboken, NJ: Wiley.
- Kramer, R.M. (2004). The "Dark Side" of Social Context: The Role of Intergroup Paranoia in Intergroup Negotiations. In M.J. Gelfand & J.M. Brett (Eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture* (pp. 219-237). Stanford, CA: Stanford University Press.

- Kramer, R.M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kramer, R.M. (1991). The More the Merrier? Social Psychological Aspects of Multiparty Negotiations in Organizations. *Research on Negotiation in Organizations*, 3, 307-332.
- Kramer, R.M. & Brewer, M.B. (1986). Social Group Identity and the Emergence of Cooperation in Resource Conservation Dilemmas. In H. Wilke, D.M. Messick & C.G. Rutte (Eds.): *Experimental Social Dilemmas* (pp. 205-234). Frankfurt am Main: Lang.
- Kramer, R.M. & Brewer, M.B. (1984). Effects of Group Identity on Resource Use in a Simulated Commons Dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5), 1044-1057.
- Kramer, R.M. & Goldman, L. (1995). Helping the Group or Helping Yourself? Social Motives and Group Identity in Resource Dilemmas. In D.A. Schroeder (Ed.): *Social Dilemmas: Perspectives on Individuals and Groups* (pp. 49-67). Westport, CT: Praeger.
- Kramer, R.M., McClintock, C.G. & Messick, D.M. (1986). Social Values and Cooperative Response to a Simulated Resource Conservation Crisis. *Journal of Personality*, 54(3), 576-592.
- Kramer, R.M., Newton, E. & Pommerenke, P.L. (1993). Self Enhancement Biases and Negotiator Judgment: Effects of Self-Esteem and Mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), 110-133.
- Kramer, R.M., Pommerenke, P. & Newton, E. (1993). The Social Context of Negotiation: Effects of Social Identity and Interpersonal Accountability on Negotiator Decision Making. *Journal of Conflict Resolution*, 37(4), 633-654.
- Kraut, R.E., Fussell, S.R. & Siegel, J. (2003). Visual Information as a Conversational Resource in Collaborative Physical Tasks. *Human-Computer Interaction*, 18(1/2), 13-49.
- Kraut, R.E., Fussell, S.R., Brennan, S.E. & Siegel, J. (2002). Understanding Effects of Proximity on Collaboration: Implications for Technologies to Support Remote Collaborative Work. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.): *Distributed Work* (pp. 137-162). Cambridge, MA: MIT Press.
- Kraut, R.E., Rice, R.E., Cool, C. & Fish, R.S. (1998). Varieties of Social Influence: The Role of Utility and Norms in the Success of a New Communication Medium. *Organization Science*, 9(4), 437-453.
- Kray, L.J., Thompson, L. & Galinsky, A. (2001). Battle of the Sexes: Gender Stereotype Confirmation and Reactance in Negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 942-958.
- Krebs, S., Hobman, E.V. & Bordia, P. (2006). Virtual Teams and Group Member Dissimilarity: Consequences for the Development of Trust. *Small Group Research*, 37(6), 721-741.
- Krippendorff, K. (2004). Reliability in Content Analysis: Some Common Misconceptions and Recommendations. *Human Communication Research*, 30(3), 411-433.
- Krueger, D.L. (1980). Competitive and Cooperative Decision-Making Groups: An Analysis of Differences and Communication Patterns. *Communication Monographs*, 47(1), 13-22.
- Krueger, G.P. & Chapanis, A. (1980). Conferencing and Teleconferencing in Three Communication Modes as a Function of the Number of Conferees. *Ergonomics*, 23(2), 103-122.
- Kuhlman, D.M. & Marshello, A.F.J. (1975a). Individual Differences in Game Motivation as Moderators of Preprogrammed Strategy Effects in Prisoner's Dilemma Game. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(5), 922-931
- Kuhlman, D.M. & Marshello, A. (1975b). Individual Differences in Game Motives of Own, Relative, and Joint Gain. *Journal of Research in Personality*, 9(3), 240-251.
- Kuhlman, D.M. & Wimberley, D.L. (1976). Expectations of Choice Behavior Held by Cooperators, Competitors, and Individualists across Four Classes of Experimental Games. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(1), 69-81.
- Kuhlman, D.M., Brown, C. & Teta, P. (1992). Judgments of Cooperation and Defection in Social Dilemmas: The Moderating Role of Judge's Social Orientation. In W.B.G. Liebrand, D.M. Messick & H.A.M. Wilke (Eds.): *Social Dilemmas: Theoretical Issues and Research Findings* (pp. 111-132). Oxford: Pergamon.
- Kuhlman, D.M., Camac, C. & Cunha, D.A. (1986). Individual Differences in Social Orientation. In H. Wilke, D.M. Messick & C.G. Rutte (Eds.): *Experimental Social Dilemmas* (pp. 151-173). Frankfurt am Main: Lang.
- Kurland, N.B. & Bailey, D.E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Kurzban, R. & Houser, D. (2001). Individual Differences in Cooperation in a Circular Public Goods Game. *European Journal of Personality*, 15(1), 37-52.
- Lahenius, K. & Järvenpää, E. (2004). Managing a Virtual Team of Newspaper Journalists: A Case Study. *Team Performance Management*, 10(7/8), 173-177.
- Lahno, B. (2001). Institutional Trust: A Less Demanding Form of Trust? *Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados*, 15, 19-58.
- Landy, F.J. (1978). Conflict Management Survey. *Eighth Mental Measurements Yearbook*, 1741-1742.
- Lane, C. (2002). Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. In C. Lane & R. Bachmann (Eds.): *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications* (pp. 1-30). Oxford: Oxford University Press.
- Langfred, C.W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399.

- Langfred, C.W. (2000). The Paradox of Self-Management: Individual and Group Autonomy in Work Groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563-585.
- Langfred, C.W. (1998). Is Group Cohesiveness a Double-Edged Sword? An Investigation of the Effects of Cohesiveness on Performance. *Small Group Research*, 29(1), 124-143.
- Langfred, C.W. & Shanley, M.T. (2001). Small Group Research: Autonomous Teams and Progress on Issues of Context and Levels of Analysis. In R.T. Golembiewski (Ed.): *Handbook of Organizational Behavior* (2nd ed.) (pp. 81-111). New York, NY: Dekker.
- Langner, C.A. & Winter, D.G. (2001). The Motivational Basis of Concessions and Compromise: Archival and Laboratory Studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 711-727.
- Lantz, A. (2001). Meetings in a Distributed Group of Experts: Comparing Face-to-Face, Chat and Collaborative Virtual Environments. *Behaviour & Information Technology*, 20(2), 111-117.
- Larsen, K.R.T. & McInerney, C.R. (2002). Preparing to Work in the Virtual Organization. *Information and Management*, 39, 445-456.
- Laske, M. & Neunteufel, H. (2005). Vertrauen eine „*Conditio sine qua non*“ für Kooperationen? *Wismarer Diskussionspapiere*, (1). Wismar: Hochschule Wismar.
- Lau, D.C. & Murnighan, J.K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.
- Lax, D.A. & Sebenius, J.K. (1986). *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York, NY: Free Press.
- Lea, M. & Spears, R. (1992). Paralanguage and Social Perception in Computer-Mediated Communication. *Journal of Organizational Computing*, 2(3/4), 321-341.
- Lea, M. & Spears, R. (1991). Computer-Mediated Communication, De-Individuation and Group Decision-Making. *International Journal of Man-Machine Studies*, 34(2), 283-301.
- Lea, M., Spears, R. & de Groot, D. (2001). Knowing Me, Knowing You: Anonymity Effects on Social Identity Processes within Groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(5), 526-537.
- Lea, M., Spears, R. & Rogers, P. (2003). Social Processes in Electronic Teamwork: The Central Issue of Identity. In S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow & N. Ellemers (Eds.): *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 99-115). New York, NY: Psychology Press.
- Lea, M., O'Shea, T., Fung, P. & Spears, R. (1992). "Flaming" in Computer-Mediated Communication: Observations, Explanations, Implications. In M. Lea (Ed.): *Contexts of Computer-Mediated Communication* (pp. 89-112). Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf.
- Ledyard, J.O. (1995). Public Goods: A Survey of Experimental Research. In J.H. Kagel & A.E. Roth (Eds.): *The Handbook of Experimental Economics* (pp. 111-194). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Lee, A.S. (1994). Electronic Mail as a Medium for Rich Communication: An Empirical Investigation Using Hermeneutic Interpretation. *MIS Quarterly*, 18(2), 143-157.
- Lee, C. & Farh, J.L. (2004). Joint Effects of Group Efficacy and Gender Diversity on Group Cohesion and Performance. *Applied Psychology: An International Review*, 53(1), 136-154.
- Lee, C., Tinsley, C.H. & Bobko, P. (2002). An Investigation of the Antecedents and Consequences of Group-Level Confidence. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), 1628-1652.
- Lee, E.J. (2004). Effects of Visual Representation on Social Influence in Computer-Mediated Communication: Experimental Tests of the Social Identity Model of Deindividuation Effects. *Human Communication Research*, 30(2), 234-259.
- Lee, E.J. & Nass, C. (2002). Experimental Tests of Normative Group Influence and Representation Effects in Computer-Mediated Communication: When Interacting via Computers Differs from Interacting with Computers. *Human Communication Research*, 28(3), 349-381.
- Lee-Kelley, L., Crossman, A. & Cannings, A. (2004). A Social Interaction Approach to Managing the "Invisibles" of Virtual Teams. *Industrial Management and Data Systems*, 104(8/9), 650-657.
- Lehnert, M. (2006). *Gibt es Konflikte? Eine systemtheoretische Beobachtung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Leiter, M.P. (1991). Coping Patterns as Predictors of Burnout: The Function of Control and Escapist Coping Patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 123-144.
- Lengel, R.H. & Daft, R.L. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *Academy of Management Executive*, 2(3), 225-232.
- LePine, J.A. & van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Lepore, S.J. (1992). Social Conflict, Social Support, and Psychological Distress: Evidence of Cross-Domain Buffering Effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(5), 857-867.
- Leung, K. (1988). Some Determinants of Conflict Avoidance. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 19(1), 125-136.
- Leung, K. & Bond, M.H. (1984). The Impact of Cultural Collectivism on Reward Allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(4), 793-804.

- Levenson, A.R. & Cohen, S.G. (2003). Meeting the Performance Challenge: Calculating Return on Investment for Virtual Teams. In C.B. Gibson & S.G. Cohen (Eds.): *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness* (pp. 145-174). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Levine, J.M. & Moreland, R.L. (1998). Small Groups. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Eds.): *The Handbook of Social Psychology* (Vol. 2)(4th ed.)(pp. 415-469). Boston, MA: McGraw Hill.
- Levine, J.M. & Thompson, L. (1996). Conflict in Groups. In E.T. Higgins & A.W. Kruglanski (Eds.): *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (pp. 745-776). New York, NY: Guilford.
- Levine, J.M., Resnick, L.B. & Higgins, E.T. (1993). Social Foundations of Cognition. *Annual Review of Psychology*, 44, 585-612.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1995). Trust in Relationships: A Model of Development and Decline. In B.B. Bunker & J.Z. Rubin (Eds.): *Conflict, Cooperation, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch* (pp. 133-173). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. & Bies, R.J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewicki, R.J., Weiss, S.E. & Lewin, D. (1992). Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 209-252.
- Lewis, J.D. & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lewis, S.A. & Fry, W.R. (1977). Effects of Visual Access and Orientation on the Discovery of Integrative Bargaining Alternatives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 75-92.
- Lieberman, V., Samuels, S.M. & Ross, L. (2004). The Name of the Game: Predictive Power of Reputations versus Situational Labels in Determining Prisoner's Dilemma Game Moves. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(9), 1175-1185.
- Liebrand, W.B.G. (1986). The Ubiquity of Social Values in Social Dilemmas. In H. Wilke, D.M. Messick & C.G. Rutte (Eds.): *Experimental Social Dilemmas* (pp. 113-134). Frankfurt am Main: Lang.
- Liebrand, W.B.G. (1984). The Effect of Social Motives, Communication and Group Size on Behaviour in an N-Person Multi-Stage Mixed-Motive Game. *European Journal of Social Psychology*, 14(3), 239-264.
- Liebrand, W.B.G. & McClintock, C.G. (1988). The Ring Measure of Social Values: A Computerized Procedure for Assessing Individual Differences in Information Processing and Social Value Orientation. *European Journal of Personality*, 2(3), 217-230.
- Liebrand, W.B.G. & van Run, G.J. (1985). The Effects of Social Motives on Behavior in Social Dilemmas in Two Cultures. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(1), 86-102.
- Liebrand, W.B.G., Messick, D.M. & Wilke, H.A.M. (1992). Current Theoretical Issues. In W.B.G. Liebrand, D.M. Messick & H.A.M. Wilke (Eds.): *Social Dilemmas: Theoretical Issues and Research Findings* (pp. 29-40). Oxford: Pergamon.
- Liebrand, W.B.G., Jansen, R.W.T.L., Rijken, V.M. & Suhre, C.J.M. (1986). Might over Morality: Social Values and the Perception of other Players in Experimental Games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(3), 203-215.
- Liebrand, W.B.G., Wilke, H.A.M., Vogel, R. & Wolters, F.J.M. (1986). Value Orientation and Conformity: A Study Using Three Types of Social Dilemma Games. *Journal of Conflict Resolution*, 30(1), 77-97.
- Lind, M.R. (1999). The Gender Impact of Temporary Virtual Work Groups. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 276-285.
- Lindell, M.K. & Brandt, C.J. (2000). Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship between Organizational Antecedents and Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 331-348.
- Lindell, M.K. & Brandt, C.J. (1999). Assessing Interrater Agreement on the Job Relevance of a Test: A Comparison of the CVI, T , $r_{wg(j)}$, and $r^*_{wg(j)}$ Indexes. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 640-647.
- Lindell, M.K., Brandt, C.J. & Whitney, D.J. (1999). A Revised Index of Interrater Agreement for Multi-Item Ratings of a Single Target. *Applied Psychological Measurement*, 23(2), 127-135.
- Lindskold, S. & Han, G. (1988). GRIT as a Foundation for Integrative Bargaining. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14(2), 335-345.
- Lindskold, S., Walters, P.S. & Koutsourais, H. (1983). Cooperators, Competitors, and Response to GRIT. *Journal of Conflict Resolution*, 27(3), 521-532.
- Linstead, S., Gosling, J., Fulop, L., Greene, A.M. & Richards, D.S. (2004). Managing Conflict and Negotiation. In S. Linstead, L. Fulop & S. Lilley: *Management and Organization: A Critical Text* (pp. 392-421). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lipnack, J. & Stamps, J. (2000). *Virtual Teams: People Working across Boundaries with Technology* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Loewenstein, G.F., Thompson, L. & Bazerman, M.H. (1989). Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 426-441.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J. & Bracken, C.C. (2002). Content Analysis in Mass Communication Research: An Assessment and Reporting of Intercoder Reliability. *Human Communication Research*, 28(4), 587-604.

- Long, C.P., Sitkin, S.B. & Cardinal, L.B. (2004). Managerial Action to Build Control, Trust, and Fairness in Organizations: The Effect of Conflict. Working Paper, <http://www.olin.wustl.edu>.
- Loo, R. (1999). A Psychometric and Construct Validity Assessment of the Flynn-Elloy Conflict Management Styles Inventory. *Social Behavior and Personality*, 27(3), 237-246.
- Loomis, D.K., Samuelson, C.D. & Sell, J.A. (1995). Effects of Information and Motivational Orientation on Harvest of a Declining Renewable Resource. *Society and Natural Resources*, 8, 1-18.
- Lott, A.J. & Lott, B.E. (1971). Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction: Antecedents of Liking. In B.L. Hunton & H.J. Reitz (Eds.): *Group and Organizations: Integrated Readings in the Analysis of Social Behavior* (pp. 42-62). Belmont, CA: Wadsworth.
- Lott, A.J. & Lott, B.E. (1965). Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction: A Review of Relationships with Antecedent and Consequent Variables. *Psychological Bulletin*, 64(4), 259-309.
- Lourenco, S.V. & Glidewell, J.C. (1975). A Dialectical Analysis of Organizational Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 489-508.
- Lovelace, K., Shapiro, D.L. & Weingart, L.R. (2001). Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.
- Luhmann, N. (1973). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (2. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Lui, S.S., Ngo, H.Y. & Hon, A.H.Y. (2006). Coercive Strategy in Interfirm Cooperation: Mediating Roles of Interpersonal and Interorganizational Trust. *Journal of Business Research*, 59(4), 466-474.
- Lurey, J.S. & Raisinghani, M.S. (2001). An Empirical Study of Best Practices in Virtual Teams. *Information and Management*, 38, 523-544.
- Lurie, S. (1987). A Parametric Model of Utility for Two-Person Distributions. *Psychological Review*, 94(1), 42-60.
- Luthans, F., Rubach, M.J. & Marsnik, P. (1995). Going Beyond Total Quality: The Characteristics, Techniques, and Measures of Learning Organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 24-44.
- Lytle, A.L., Brett, J.M. & Shapiro, D.L. (1999). The Strategic Use of Interests, Rights, and Power to Resolve Disputes. *Negotiation Journal*, 15(1), 31-51.
- MacCrimmon, K.R. & Messick, D.M. (1976). A Framework for Social Motives. *Behavioral Science*, 21(2), 86-100.
- Mack, R.W. & Snyder, R.C. (1957). The Analysis of Social Conflict - Toward an Overview and Synthesis. *Journal of Conflict Resolution*, 1(2), 212-248.
- MacKinnon, D.P., Fairchild, A.J. & Fritz, M.S. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G. & Sheets, V. (2002). A Comparison of Methods to Test Mediation and other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- Majchrzak, A., Rice, R.E., King, N., Malhotra, A. & Ba, S. (2000). Computer-Mediated Inter-Organizational Knowledge-Sharing: Insights from a Virtual Team Innovating Using a Collaborative Tool. *Information Resources Management Journal*, 13(1), 44-53.
- Majchrzak, A., Rice, R.E., Malhotra, A., King, N. & Ba, S. (2000). Technology Adaptation: The Case of a Computer Supported Inter-Organizational Virtual Team. *MIS Quarterly*, 24(4), 569-600.
- Maki, J.E. & McClintock, C.G. (1983). The Accuracy of Social Value Prediction: Actor and Observer Influences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 829-838.
- Maki, J.E., Thorngate, W.B. & McClintock, C.G. (1979). Prediction and Perception of Social Motives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(2), 203-220.
- Mäkitalo, K., Häkkinen, P., Leinonen, P. & Järvelä, S. (2002). Mechanisms of Common Ground in Case-Based Web Discussions in Teacher Education. *Internet and Higher Education*, 5, 247-265.
- Mallen, M.J., Day, S.X. & Green, M.A. (2003). Online versus Face-to-Face Conversations: An Examination of Relational and Discourse Variables. *Psychotherapy*, 40(1/2), 155-163.
- Maltz, E. & Kohli, A.K. (2000). Reducing Marketing's Conflict with Other Functions: The Differential Effects of Integrating Mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 479-492.
- Mannix, E.A. (1994). Will We Meet Again? Effects of Power, Distribution Norms and Scope of Future Interaction in Small Group Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 5(4), 343-368.
- Mannix, E. & Jehn, K.A. (2004). Let's Norm and Storm, but Not Right Now: Integrating Models of Group Development and Performance. *Research on Managing Groups and Teams*, 6, 11-37.
- Mannix, E.A., Griffith, T. & Neale, M.A. (2002). The Phenomenology of Conflict in Distributed Work Teams. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.): *Distributed Work* (pp. 213-233). Cambridge, MA: MIT Press.
- Mannix, E.A., Thompson, L.L. & Bazerman, M.H. (1989). Negotiation in Small Groups. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 508-517.
- Mark, G. (2002). Conventions for Coordinating Electronic Distributed Work: A Longitudinal Study of Groupware Use. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.): *Distributed Work* (pp. 259-282). Cambridge, MA: MIT Press.
- Marks, G. & Miller, N. (1987). Ten Years of Research on the False-Consensus Effect: An Empirical and Theoretical Review. *Psychological Bulletin*, 102(1), 72-90.

- Marks, M.A., Mathieu, J.E. & Zaccaro, S.J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Markus, H.R. & Kitayama, S. (1991). Culture and Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Markus, M.L. (1994a). Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice. *Organization Science*, 5(4), 502-527.
- Markus, M.L. (1994b). Finding a Happy Medium: Explaining the Negative Effects of Electronic Communication on Social Life at Work. *ACM Transactions of Information Systems*, 12(2), 119-149.
- Markus, M.L. (1990). Toward a "Critical Mass" Theory of Interactive Media. In J. Fulk & C. Steinfield (Eds.): *Organizations and Communication Technology* (pp. 194-218). Newbury Park, CA: Sage.
- Markus, M.L. (1987). Toward a "Critical Mass" Theory of Interactive Media: Universal Access, Interdependence and Diffusion. *Communication Research*, 14(5), 491-511.
- Martin, D.W. (2000). *Doing Psychology Experiments* (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Martin, T.N. & Hunt, J.G. (1980). Social Influence and Intent to Leave: A Path-Analytic Process Model. *Personnel Psychology*, 33(3), 505-528.
- Martins, L.L., Gilson, L.L. & Maynard, M.T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835.
- Maruping, L.M. & Agarwal, R. (2004). Managing Team Interpersonal Processes through Technology: A Task-Technology Fit Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 975-990.
- Mason, R.O. (1969). A Dialectical Approach to Strategic Planning. *Management Science*, 15(8), 403-414.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Maznevski, M.L. & Chudoba, K.M. (2000). Bridging Space over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473-492.
- Maznevski, M., Davison, S.C. & Barmeyer, C. (2005). Management virtueller Teams. In G.K. Stahl, W. Mayrhofer & T.M. Kühlmann (Hrsg.): *Internationales Personalmanagement: Neue Aufgaben, neue Lösungen* (S. 91-114). München: Hampp.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCauley, C. (1998). Group Dynamics in Janis's Theory of Groupthink: Backward and Forward. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2/3), 142-162.
- McClelland, D.C. (1985). How Motives, Skills, and Values Determine What People Do. *American Psychologist*, 40(7), 812-825.
- McClelland, D.C., Koestner, R. & Weinberger, J. (1989). How Do Self-Attributed and Implicit Motives Differ? *Psychological Review*, 96(4), 690-702.
- McClintock, C.G. (1988). Evolution, Systems of Interdependence, and Social Values. *Behavioral Science*, 33(1), 59-76.
- McClintock, C.G. (1978). Social Values: Their Definition, Measurement and Development. *Journal of Research and Development in Education*, 12(1), 121-137.
- McClintock, C.G. (1977). Social Motivations in Settings of Outcome Interdependence. In D. Druckman (Ed.): *Negotiations: Social Psychological Perspectives* (pp. 49-77). Beverly Hills, CA: Sage.
- McClintock, C.G. (1974). Development of Social Motives in Anglo-American and Mexican-American Children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(3), 348-354.
- McClintock, C.G. (1972a). Social Motivation - A Set of Propositions. *Behavioral Science*, 17(5), 438-454.
- McClintock, C.G. (1972b). Game Behavior and Social Motivation in Interpersonal Settings. In C.G. McClintock (Ed.): *Experimental Social Psychology* (pp. 271-297). New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- McClintock, C.G. & Allison, S.T. (1989). Social Value Orientation and Helping Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(4), 353-362.
- McClintock, C.G. & Liebrand, W.B.G. (1988). Role of Interdependence Structure, Individual Value Orientation, and Another's Strategy in Social Decision Making: A Transformational Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(3), 396-409.
- McClintock, C.G. & McNeel, S.P. (1967). Prior Dyadic Experience and Monetary Reward as Determinants of Cooperative and Competitive Game Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(3), 282-294.
- McClintock, C.G. & McNeel, S.P. (1966a). Reward Level and Game Playing Behavior. *Journal of Conflict Resolution*, 10(1), 98-102.
- McClintock, C.G. & McNeel, S.P. (1966b). Reward and Score Feedback as Determinants of Cooperative and Competitive Game Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(6), 606-613.
- McClintock, C.G. & Moskowitz, J.M. (1976). Children's Preferences for Individualistic, Cooperative, and Competitive Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(4), 543-555.

- McClintock, C.G. & van Avermaet, E. (1982). Social Values and Rules of Fairness: A Theoretical Perspective. In V. Derlega & J. Grzelak (Eds.): *Cooperation and Helping Behavior: Theories and Research* (pp. 43-71). Cambridge: Cambridge University Press.
- McClintock, C.G., Nuttin, J.M. & McNeel, S.P. (1970). Sociometric Choice, Visual Presence, and Game-Playing Behavior. *Behavioral Science*, 15(2), 124-131.
- McClintock, C.G., Messick, D.M., Kuhlman, D.M. & Campos, F.T. (1973). Motivational Bases of Choice in Three-Choice Decomposed Games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9(6), 572-590.
- McCrae, R.R. & John, O.P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- McCusker, C. & Carnevale, P.J. (1995). Framing in Resource Dilemmas: Loss Aversion and the Moderating Effects of Sanctions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(2), 190-201.
- McDonough, E.F., Kahn, K.B. & Barczak, G. (2001). An Investigation of the Use of Global, Virtual, and Colocated New Product Development Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 18, 110-120.
- McEvily, B. & Tortoriello, M. (2005). Measuring Trust in Organizational Research: Review and Recommendations. Working Paper, Submitted.
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- McGinn, K.L. & Keros, A.T. (2002). Improvisation and the Logic of Exchange in Socially Embedded Transactions. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 442-473.
- McGinnies, E. & Ward, C.D. (1980). Better Liked than Right: Trustworthiness and Expertise as Factors in Credibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6(3), 467-472.
- McGrath, J.E. (1991). Time, Interaction, and Performance (TIP): A Theory of Groups. *Small Group Research*, 22(2), 147-174.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGrath, J.E. & Berdahl, J.L. (1998). Groups, Technology, and Time: Use of Computers for Collaborative Work. In R.S. Tindale, L. Heath, J. Edwards, E.J. Posavac, F.B. Bryant, Y. Suarez-Balcazar, E. Henderson-King & J. Myers (Eds.): *Theory and Research on Small Groups* (pp. 205-228). New York, NY: Plenum.
- McGrath, J.E. & Hollingshead, A.B. (1994). *Groups Interacting with Technology: Ideas, Evidence, Issues, and an Agenda*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McGuire, T.W., Kiesler, S. & Siegel, J. (1987). Group and Computer-Mediated Discussion Effects in Risk Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 917-930.
- McHoskey, J.W. (1999). Machiavellianism, Intrinsic versus Extrinsic Goals, and Social Interest: A Self-Determination Theory Analysis. *Motivation and Emotion*, 23(4), 267-283.
- McKenna, K.Y.A., Green, A.S. & Gleason, M.E.J. (2002). Relationship Formation on the Internet: What's the Big Attraction? *Journal of Social Issues*, 58(1), 9-31.
- McKinney, V.R. & Whiteside, M.M. (2006). Maintaining Distributed Relationships: Electronic Communication Works Best When It Increases Interaction and Collaboration through a Variety of Media. *Communications of the ACM*, 49(3), 82-86.
- McKnight, D.H., Cummings, L.L. & Chervany, N.L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- McLeod, P.L. (2000). Anonymity and Consensus in Computer-Supported Group Decision Making. *Research on Managing Groups and Teams*, 3, 175-204.
- McShane, S.L. & von Glinow, M.A. (2007a). *Organizational Behavior: Essentials*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Medina, F.J., Dorado, M.A., Munduate, L., Martinez, I. & Cisneros, I.F.J. (2002). Types of Conflict and Personal and Organizational Consequences. Presented at the 15th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Salt Lake City, UT, <http://www.ssrn.com>.
- Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martínez, I. & Guerra, J.M. (2005). Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219-230.
- Melchior, S.N. & Nerdinger, F.W. (2007a). Effects of Motivational Orientation on Processes and Outcomes in Virtual Teams. Presented at the 8th Annual Conference of the Society for Personality and Social Psychology, Memphis, TN, USA.
- Melchior, S.N. & Nerdinger, F.W. (2007b). Negotiations in Virtual Teams: Effects of Motivational Orientation. Presented at the 13th European Congress on Work and Organizational Psychology, Stockholm, Sweden.
- Melchior, S.N. & Nerdinger, F.W. (2007c). Verhandlungen in virtuellen Teams: Auswirkung der motivationalen Orientierung auf den Informationsaustausch. Präsentiert auf der 59. Tagung experimentell arbeitender Psychologen, Trier, Deutschland.
- Melchior, S.N. & Nerdinger, F.W. (2006a). Auswirkung der motivationalen Orientierung auf den Informationsaustausch in virtuellen Teams. Präsentiert auf dem 45. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Nürnberg, Deutschland.
- Melchior, S.N. & Nerdinger, F.W. (2006b). Decision Making in Virtual Teams: Effects of Motivational Orientation. Presented at the 27th Annual Conference of the Society for Judgement and Decision Making, Houston, TX, USA.

- Melchior, S.N. & Nerdinger, F.W. (2006c). Effects of Motivational Orientation on Processes and Outcomes in Virtual Teams. Presented at the 19th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Montréal, Canada.
- Mellinger, G.D. (1956). Interpersonal Trust as a Factor in Communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52(3), 304-309.
- Mennecke, B.E. & Valacich, J.S. (1998). Information Is What You Make of It: The Influence of Group History and Computer Support on Information Sharing, Decision Quality, and Member Perceptions. *Journal of Management Information Systems*, 15(2), 173-197.
- Mennecke, B.E., Valacich, J.S. & Wheeler, B.C. (2000). The Effects of Media and Task on User Performance: A Test of the Task-Media Fit Hypothesis. *Group Decision and Negotiation*, 9(6), 507-529.
- Menon, A., Bharadwaj, S.G. & Howell, R. (1996). The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 299-313.
- Messé, L.A. & Sivacek, J.M. (1979). Predictions of Others' Responses in a Mixed-Motive Game: Self-Justification or False Consensus? *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(4), 602-607.
- Messick, D.M. (1995). Equality, Fairness, and Social Conflict. *Social Justice Research*, 8(2), 153-173.
- Messick, D.M. & Brewer, M.B. (1983). Solving Social Dilemmas: A Review. *Review of Personality and Social Psychology*, 4, 11-44.
- Messick, D.M. & McClintock, C.G. (1968). Motivational Bases of Choice in Experimental Games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4(1), 1-25.
- Meyer, J., Engel, A. & Richter, P. (2004). Teamqualität und Motivation in virtuellen Teams. In M. Engelen & K. Meißner (Hrsg.): *Virtuelle Organisation und neue Medien 2004* (S. 349-360). Lohmar: Eul.
- Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer, R.M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Michalisin, M.D., Karau, S.J. & Tangpong, C. (2004a). Top Management Team Cohesion and Superior Industry Returns: An Empirical Study of The Resource-Based View. *Group & Organization Management*, 29(1), 125-140.
- Michalisin, M.D., Karau, S.J. & Tangpong, C. (2004b). The Effects of Performance and Team Cohesion on Attribution: A Longitudinal Simulation. *Journal of Business Research*, 57(10), 1108-1115.
- Michinov, N., Michinov, E. & Toczek-Capelle, M.C. (2004). Social Identity, Group Processes, and Performance in Synchronous Computer-Mediated Communication. *Group Dynamics*, 8(1), 27-39.
- Miesing, P. & Preble, J.F. (1985). Group Processes and Performance in a Complex Business Simulation. *Small Group Behavior*, 16(3), 325-338.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1995). The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy. *Organizational Dynamics*, 23(4), 5-18.
- Miller, D.T. (2001). Disrespect and the Experience of Injustice. *Annual Review of Psychology*, 52, 527-553.
- Miller, D.T. (1999). The Norm of Self-Interest. *American Psychologist*, 54(12), 1053-1060.
- Miller, D.T. & Holmes, J.G. (1975). The Role of Situational Restrictiveness on Self-Fulfilling Prophecies: A Theoretical and Empirical Extension of Kelley and Stahelski's Triangle Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 661-673.
- Miller, D.T. & Ratner, R.K. (1998). The Disparity between the Actual and Assumed Power of Self-Interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 53-62.
- Miller, D.T. & Ratner, R.K. (1996). The Power of the Myth of Self-Interest. In L. Montada & M.J. Lerner (Eds.): *Current Societal Concerns about Justice* (pp. 25-48). New York, NY: Plenum.
- Miller, G.J. (2004). Monitoring, Rules, and the Control Paradox: Can the Good Soldier Svejek Be Trusted? In R.M. Kramer & K.S. Cook (Eds.): *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (pp. 99-126). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Miller, L.K. & Hamblin, R.L. (1963). Interdependence, Differential Rewarding and Productivity. *American Sociological Review*, 28, 768-778.
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Mills, J., Robey, D. & Smith, L. (1985). Conflict-Handling and Personality Dimensions of Project-Management Personnel. *Psychological Reports*, 57(3), 1135-1143.
- Millward, L.J. & Kyriakidou, O. (2004). Effective Virtual Teamwork: A Socio-Cognitive and Motivational Model. In S.H. Godar & S.P. Ferris (Eds.): *Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice* (pp. 20-34). Hershey, PA: Idea Group.
- Mintu-Wimsatt, A. & Lozada, H.R. (1999). Personality and Negotiation Revisited. *Psychological Reports*, 84(3), 1159-1170.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Théorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.

- Miranda, S.M. & Bostrom, R.P. (1994). The Impact of Group Support Systems on Group Conflict and Conflict Management. *Journal of Management Information Systems*, 10(3), 63-95.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Ed.): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Misra, S. & Kalro, A. (1979). Triangle Effect and the Connotative Meaning of Trust in Prisoner's Dilemma: A Cross Cultural Study. *International Journal of Psychology*, 14(4), 255-263.
- Mitra, A. (2002). Trust, Authenticity, and Discursive Power in Cyberspace. *Communications of the ACM*, 45(3), 27-29.
- Mitroff, I.I. (1982). Talking Past One's Colleagues in Matters of Policy. *Strategic Management Journal*, 3, 374-376.
- Mitroff, I.I., Barabba, V.P. & Kilmann, R.H. (1977). The Application of Behavioral and Philosophical Technologies to Strategic Planning: A Case Study of a Large Federal Agency. *Management Science*, 24(1), 44-58.
- Miura, A. (2003). Effects of Communication Medium and Goal Setting of Group Brainstorming. In K.S. Yang, K.K. Hwang, P.B. Pedersen & I. Daibo (Eds.): *Progress in Asian Social Psychology: Conceptual and Empirical Contributions* (pp. 199-215). Westport, CT: Praeger.
- Mnookin, R.H. & Ross, L. (1995). Introduction. In K.J. Arrow, R.H. Mnookin, L. Ross, A. Tversky & R.B. Wilson (Eds.): *Barriers to Conflict Resolution* (pp. 3-24). New York, NY: Norton.
- Moberg, P.J. (2001). Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68.
- Moberg, P.J. (1998). Predicting Conflict Strategy with Personality Traits: Incremental Validity and the Five Factor Model. *International Journal of Conflict Management*, 9(3), 258-285.
- Mohammed, S. & Angell, L.C. (2004). Surface- and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 1015-1039.
- Mohiyeddini, C. (2001). FIT: Fragebogen zur Erfassung individueller Einstellungen zur Teamarbeit. In W. Sarges & H. Wottawa (Hrsg.): *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren*. Lengerich: Pabst.
- Mohiyeddini, C. (1997). FIT: Fragebogen zur Erfassung individueller Einstellungen zur Teamarbeit. Skala. Zürich: Universität Zürich.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Molleman, E. (2005). The Multilevel Nature of Team-Based Work Research. *Team Performance Management*, 11(3/4), 113-124.
- Montoya-Weiss, M.M., Massey, A.P. & Song, M. (2001). Getting It Together: Temporal Coordination and Conflict Management in Global Virtual Teams. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1251-1262.
- Mook, D.G. (1983). In Defense of External Invalidity. *American Psychologist*, 38(4), 379-387.
- Moore, D.A. (2004). The Unexpected Benefits of Final Deadlines in Negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 121-127.
- Moore, D.A., Kurtzberg, T.R., Thompson, L.L. & Morris, M.W. (1999). Long and Short Routes to Success in Electronically Mediated Negotiations: Group Affiliations and Good Vibrations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 22-43.
- Moorhead, G., Neck, C.P. & West, M.S. (1998). The Tendency toward Defective Decision Making within Self-Managing Teams: The Relevance of Groupthink for the 21st Century. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2/3), 327-351.
- Morgan, S.J. & Symon, G. (2002). Computer-Mediated Communication and Remote Management: Integration or Isolation? *Social Science Computer Review*, 20(3), 302-311.
- Moritz, S.E. & Watson, C.B. (1998). Levels of Analysis Issues in Group Psychology: Using Efficacy as an Example of a Multilevel Model. *Group Dynamics*, 2(4), 285-298.
- Morris, M.W. & Gelfand, M.J. (2004). Cultural Differences and Cognitive Dynamics: Expanding the Cognitive Perspective on Negotiation. In M.J. Gelfand & J.M. Brett (Eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture* (pp. 45-70). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Morris, M.W. & Keltner, D. (2000). How Emotions Work: The Social Functions of Emotional Expression in Negotiations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 1-50.
- Morris, M., Nadler, J., Kurtzberg, T. & Thompson, L. (2002). Schmooze or Lose: Social Friction and Lubrication in E-Mail Negotiations. *Group Dynamics*, 6(1), 89-100.
- Morris, S.A., Marshall, T.E. & Rainer, R.K. (2003). Trust and Technology in Virtual Teams. *Advanced Topics in Information Resources Management*, 2, 133-159.
- Morris, S.A., Marshall, T.E. & Rainer, R.K. (2002). Impact of User Satisfaction and Trust on Virtual Team Members. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 22-30.
- Morrow-Howell, N. (1994). The M Word: Multicollinearity in Multiple Regression. *Social Work Research*, 18(4), 247-251.
- Mortensen, M. & Hinds, P.J. (2001). Conflict and Shared Identity in Geographically Distributed Teams. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 212-238.

- Moser, K. (2004). Planung und Durchführung organisationspsychologischer Untersuchungen. In H. Schuler (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie (3. Aufl.)(S. 89-119). Bern: Huber.
- Mudrack, P.E. (1989a). Defining Group Cohesiveness: A Legacy of Confusion? *Small Group Behavior*, 20(1), 37-49.
- Mudrack, P.E. (1989b). Group Cohesiveness and Productivity: A Closer Look. *Human Relations*, 42(9), 771-785.
- Mühl, I. (1999). Einführung neuer Kommunikationssysteme: Warum scheitern viele Einführungsprojekte trotz offensichtlicher technischer Überlegenheit. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 68(2), 64-67.
- Mühlfelder, M., Klein, U., Simon, S. & Luczak, H. (1999). Teams without Trust? Investigations in the Influence of Video-Mediated Communication on the Origin of Trust among Cooperating Persons. *Behaviour & Information Technology*, 18(5), 349-360.
- Mukahi, T. & Corbitt, G. (2003). A Study on the Impacts of Verbal Interaction in Proximate GSS Sessions. Presented at the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The Relationship between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227.
- Mullen, B., Johnson, C. & Salas, E. (1991). Productivity Loss in Brainstorming Groups: A Meta-Analytic Integration. *Basic and Applied Social Psychology*, 12(1), 3-23.
- Mullen, B., Anthony, T., Salas, E. & Driskell, J.E. (1994). Group Cohesiveness and Quality of Decision Making: An Integration of Tests of the Groupthink Hypothesis. *Small Group Research*, 25(2), 189-204.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M. & Euwema, M. (1999). Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 5-24.
- Murnighan, J.K. & Conlon, D.E. (1991). The Dynamics of Intense Work Groups: A Study of British String Quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 165-186.
- Murnighan, J.K. & Roth, A.E. (1983). Expecting Continued Play in Prisoner's Dilemma Games: A Test of Several Models. *Journal of Conflict Resolution*, 27(2), 279-300.
- Murnighan, J.K., Malhotra, D. & Weber, J.M. (2004). Paradoxes of Trust: Empirical and Theoretical Departures from a Traditional Model. In R.M. Kramer & K.S. Cook (Eds.): *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (pp. 293-326). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Murnighan, J.K., Babcock, L., Thompson, L. & Pillutla, M. (1999). The Information Dilemma in Negotiations: Effects of Experience, Incentives and Integrative Potential. *International Journal of Conflict Management*, 10(4), 313-339.
- Murthy, U.S. & Kerr, D.S. (2004). Comparing Audit Team Effectiveness via Alternative Modes of Computer-Mediated Communication. *Auditing*, 23(1), 141-152.
- Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F. & Steyer, R. (2003). (Why) Should We Use SEM? Pros and Cons of Structural Equation Modeling. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 1-22.
- Nadler, J. (2004). Rapport in Legal Negotiation: How Small Talk Can Facilitate E-Mail Dealmaking. *Harvard Negotiation Law Review*, 9, 223-251.
- Nadler, J. & Shestowsky, D. (2006). Negotiation, Information Technology, and the Problem of the Faceless Other. In L.L. Thompson (Ed.): *Negotiation Theory and Research* (pp. 145-172). New York, NY: Psychological Press.
- Nandhakumar, J. & Baskerville, R. (2006). Durability of Online Teamworking: Patterns of Trust. *Information Technology & People*, 19(4), 371-389.
- Nandhakumar, J., Panteli, N., Powell, P. & Vidgen, R. (2004). Trust in the Digital Era. In G. Doukides, N. Mylonopoulos & N. Pouloudi (Eds.): *Social and Economic Transformation in the Digital Era* (pp. 77-94). Hershey, PA: Idea Group.
- Nauta, A. & Sanders, K. (2000). Interdepartmental Negotiation Behavior in Manufacturing Organizations. *International Journal of Conflict Management*, 11(2), 135-161.
- Nauta, A., de Dreu, C.K.W. & van der Vaart, T. (2002). Social Value Orientation, Organizational Goal Concerns and Interdepartmental Problem-Solving Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 199-213.
- Neale, M.A. & Bazerman, M.H. (2003). Negotiating Rationally: The Power and Impact of the Negotiator's Frame. In R.J. Lewicki, D.M. Saunders, J.W. Minton & B. Barry (Eds.): *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* (4th ed.) (pp. 142-159). New York, NY: McGraw Hill.
- Neale, M.A. & Bazerman, M.H. (1985). The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargaining Behaviors and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 28(1), 34-39.
- Neale, M.A. & Fragale, A.R. (2006). Social Cognition, Attribution, and Perception in Negotiation: The Role of Uncertainty in Shaping Negotiation Processes and Outcomes. In L.L. Thompson (Ed.): *Negotiation Theory and Research* (pp. 27-54). New York, NY: Psychological Press.
- Neale, M.A. & Northcraft, G.B. (1990). Experience, Expertise, and Decision Bias in Negotiation: The Role of Strategic Conceptualization. *Research on Negotiation in Organizations*, 2, 55-75.
- Neale, M.A. & Northcraft, G.B. (1986). Experts, Amateurs, and Refrigerators: Comparing Expert and Amateur Negotiators in a Novel Task. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(3), 305-317.
- Nemeth, C.J. (2001). Dissent, Diversity and Juries. In F. Butera & G. Mugny (Eds.): *Social Influence in Social Reality: Promoting Individual and Social Change* (pp. 23-32). Ashland, OH: Hogrefe & Huber.
- Nemeth, C.J. (1995). Dissent as Driving Cognition, Attitudes, and Judgments. *Social Cognition*, 13(3), 273-291.

- Nemeth, C.J. (1987). Influence Processes, Problem Solving and Creativity. *Ontario Symposium*, 5, 237-246.
- Nemeth, C.J. (1986). Differential Contributions of Majority and Minority Influence. *Psychological Review*, 93(1), 23-32.
- Nemeth, C.J. & Staw, B.M. (1989). The Tradeoffs of Social Control and Innovation in Groups and Organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 175-210.
- Nemeth, C.J., Personnaz, B., Personnaz, M. & Goncalo, J.A. (2004). The Liberating Role of Conflict in Group Creativity: A Study in Two Countries. *European Journal of Social Psychology*, 34(4), 365-374.
- Nerdinger, F.W. (2003). *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nerdinger, F.W. (2000). *Erfolgreich führen: Grundwissen, Strategien, Praxisbeispiele*. Weinheim: Beltz.
- Nerdinger, F.W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen: Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nerdinger, F.W. & von Rosenstiel, L. (1998). Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen. In J. Freimuth & A. Meyer (Hrsg.): *Fraktal, fuzzy, oder darf es ein wenig virtueller sein? Personalarbeit an der Schwelle zum neuen Jahrtausend* (S. 11-33). München: Hampp.
- Neubauer, W. (1997). Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen. In M. Schweer (Hrsg.): *Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde* (S. 105-120). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Neuberg, S.L. (1988). Behavioral Implications of Information Presented Outside of Conscious Awareness: The Effect of Subliminal Presentation of Trait Information on Behavior in the Prisoner's Dilemma Game. *Social Cognition*, 6(3), 207-230.
- Neuberger, O. (1998). „Machtansprüche und aggressive Neigungen sind gefährlich“: Macht, Opportunismus und Vertrauen in Organisationen. In L. von Rosenstiel & H. Schuler (Hrsg.): *Person - Arbeit - Gesellschaft* (S. 97-119). Augsburg: Wißner.
- Newlands, A., Anderson, A.H. & Mullin, J. (2003). Adapting Communicative Strategies to Computer-Mediated Communication: An Analysis of Task Performance and Dialogue Structure. *Applied Cognitive Psychology*, 17, 325-348.
- Newstrom, J.W. & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Ng, K.Y. & van Dyne, L. (2005). Antecedents and Performance Consequences of Helping Behavior in Work Groups: A Multilevel Analysis. *Group & Organization Management*, 30(5), 514-540.
- Ngwenyama, O.K. & Lee, A.S. (1997). Communication Richness in Electronic Mail: Critical Social Theory and the Contextuality of Meaning. *MIS Quarterly*, 21(2), 145-167.
- Nibler, R. & Harris, K.L. (2003). The Effects of Culture and Cohesiveness on Intragroup Conflict and Effectiveness. *Journal of Social Psychology*, 143(5), 613-631.
- Nicotera, A.M. (1994). The Use of Multiple Approaches to Conflict: A Study of Sequences. *Human Communication Research*, 20(4), 592-621.
- Nissenbaum, H. (2004). Will Security Enhance Trust Online, or Supplant It? In R.M. Kramer & K.S. Cook (Eds.): *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (pp. 155-188). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Nooteboom, B., Berger, H. & Noorderhaven, N.G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338.
- Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1987). Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(1), 84-97.
- Nowak, K.L. (2003). Sex Categorization in Computer Mediated Communication (CMC): Exploring the Utopian Promise. *Media Psychology*, 5(1), 83-103.
- Nunamaker, J.F. (1997). Future Research in Group Support Systems: Needs, Some Questions and Possible Directions. *International Journal of Human-Computer Studies*, 47(3), 357-385.
- Nyhan, R.C. & Marlowe, H.A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Ocker, R.J. (2005). Influences on Creativity in Asynchronous Virtual Teams: A Qualitative Analysis of Experimental Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(1), 22-39.
- Ocker, R.J. (2002). The Mediating Effect of Group Development on Satisfaction in a Virtual and Mixed-Mode Environment. Presented at the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Ocker, R.J. (2001). The Relationship between Interaction, Group Development, and Outcome: A Study of Virtual Communication. Presented at the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Ocker, R.J. & Yaverbaum, G.J. (1999). Asynchronous Computer-Mediated Communication versus Face-to-Face Collaboration: Results on Student Learning, Quality and Satisfaction. *Group Decision and Negotiation*, 8(5), 427-440.
- Ocker, R., Fjermestad, J., Hiltz, S.R. & Johnson, K. (1998). Effects of Four Modes of Group Communication on the Outcomes of Software Requirements Determination. *Journal of Management Information Systems*, 15(1), 99-118.
- Ocker, R., Hiltz, S.R., Turoff, M. & Fjermestad, J. (1996). The Effects of Distributed Group Support and Process Structuring on Software Requirements Development Teams: Results on Creativity and Quality. *Journal of Management Information Systems*, 12(3), 127-153.

- O'Conaill, B., Whittaker, S. & Wilbur, S. (1993). Conversations over Video Conferences: An Evaluation of the Spoken Aspects of Video-Mediated Communication. *Human-Computer Interaction*, 8(4), 389-428.
- O'Connor, K.M. (1997). Motives and Cognitions in Negotiation: A Theoretical Integration and an Empirical Test. *International Journal of Conflict Management*, 8(2), 114-131.
- O'Connor, K.M. & Carnevale, P.J. (1997). A Nasty but Effective Negotiation Strategy: Misrepresentation of a Common-Value Issue. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(5), 504-515.
- O'Connor, K.M., Gruenfeld, D.H. & McGrath, J.E. (1993). The Experience and Effects of Conflict in Continuing Work Groups. *Small Group Research*, 24(3), 362-382.
- O'Connor, K.M., de Dreu, C.K.W., Schroth, H., Barry, B., Lituchy, T.R. & Bazerman, M.H. (2002). What We Want to Do versus What We Think We Should Do: An Empirical Investigation of Intrapersonal Conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15(5), 403-418.
- Oertig, M. & Buergi, T. (2006). The Challenges of Managing Cross-Cultural Virtual Project Teams. *Team Performance Management*, 12(1/2), 23-30.
- Oetzel, J.G. & Ting-Toomey, S. (2003). Face Concerns in Interpersonal Conflict: A Cross-Cultural Empirical Test of the Face Negotiation Theory. *Communication Research*, 30(6), 599-624.
- Oetzel, J.G., Ting-Toomey, S., Yokochi, Y., Masumoto, T. & Takai, J. (2000). A Typology of Facework Behaviors in Conflict with Best Friends and Relative Strangers. *Communication Quarterly*, 48(4), 397-419.
- O'Hara-Devereaux, M. & Johansen, R. (1994). *Globalwork: Bridging Distance, Culture, and Time*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ohbuchi, K.I. & Takahashi, Y. (1994). Cultural Styles of Conflict Management in Japanese and Americans: Passivity, Covertness, and Effectiveness of Strategies. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(15), 1345-1366.
- Ohbuchi, K.I., Fukushima, O. & Tedeschi, J.T. (1999). Cultural Values in Conflict Management: Goal Orientation, Goal Attainment, and Tactical Decision. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(1), 51-71.
- Olaniran, B.A. (1996). A Model of Group Satisfaction in Computer-Mediated Communication and Face-to-Face Meetings. *Behaviour & Information Technology*, 15(1), 24-36.
- Olaniran, B.A. (1994). Group Performance in Computer-Mediated and Face-to-Face Communication Media. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 256-281.
- O'Leary, M., Orlikowski, W. & Yates, J. (2002). Distributed Work over the Centuries: Trust and Control in the Hudson's Bay Company, 1670-1826. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.): *Distributed Work* (pp. 27-54). Cambridge, MA: MIT Press.
- Olekalns, M. (1994). Context, Issues and Frame as Determinants of Negotiated Outcomes. *British Journal of Social Psychology*, 33(2), 197-210.
- Olekalns, M. & Smith, P.L. (2006). Trust, Power (A)Symmetry and Misrepresentation in Negotiation. Presented at the 19th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Montréal, Canada, <http://www.ssrn.com>.
- Olekalns, M. & Smith, P.L. (2005). Loose with the Truth: Predicting Deception in Negotiation. Presented at the 18th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Seville, Spain, <http://www.ssrn.com>.
- Olekalns, M. & Smith, P.L. (2003a). Testing the Relationships among Negotiators' Motivational Orientations, Strategy Choices, and Outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(2), 101-117.
- Olekalns, M. & Smith, P.L. (2003b). Social Motives in Negotiation: The Relationships between Dyad Composition, Negotiation Processes and Outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 14(3/4), 233-254.
- Olekalns, M. & Smith, P.L. (2000). Understanding Optimal Outcomes: The Role of Strategy Sequences in Competitive Negotiations. *Human Communication Research*, 26(4), 527-557.
- Olekalns, M. & Smith, P.L. (1999). Social Value Orientations and Strategy Choices in Competitive Negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(6), 657-668.
- Olekalns, M., Lau, F. & Smith, P.L. (2002). Spirals of Trust: Identifying the Factors That Shape and Sustain Trust in Negotiation. Presented at the 15th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Salt Lake City, UT, <http://www.ssrn.com>.
- Olekalns, M., Smith, P.L. & Kibby, R. (1996). Social Value Orientations and Negotiator Outcomes. *European Journal of Social Psychology*, 26(2), 299-313.
- Olekalns, M., Smith, P.L. & Walsh, T. (1996). The Process of Negotiating: Strategy and Timing as Predictors of Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(1), 68-77.
- Oliver, L.W., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S.M. & Pandhi, N.A. (1999). A Quantitative Integration of the Military Cohesion Literature. *Military Psychology*, 11(1), 57-83.
- Oliver, R.L., Balakrishnan, P.V. & Barry, B. (1994). Outcome Satisfaction in Negotiation: A Test of Expectancy Disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60(2), 252-275.
- Olson, G.M. & Olson, J.S. (2000). Distance Matters. *Human-Computer Interaction*, 15(2/3), 139-178.
- Olson, J.S. & Olson, G.M. (1999). Computer Supported Cooperative Work. In F.T. Durso, R.S. Nickerson, R.W. Schvaneveldt, S.T. Dumais, D.S. Lindsay & M.T.H. Chi (Ed.): *Handbook of Applied Cognition* (pp. 409-442). New York, NY: Wiley.

- Orbell, J., Dawes, R. & Schwartz-Shea, P. (1994). Trust, Social Categories, and Individuals: The Case of Gender. *Motivation and Emotion*, 18(2), 109-128.
- O'Reilly, C.A. (1978). The Intentional Distortion of Information in Organizational Communication: A Laboratory and Field Investigation. *Human Relations*, 31(2), 173-193.
- O'Reilly, C.A. & Roberts, K.H. (1976). Relationships among Components of Credibility and Communication Behaviors in Work Units. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 99-102.
- O'Reilly, C.A. & Roberts, K.H. (1974). Information Filtration in Organizations: Three Experiments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(2), 253-265.
- O'Reilly, C.A., Williams, K.Y. & Barsade, S. (1998). Group Demography and Innovation: Does Diversity Help? Research on Managing Groups and Teams, 1, 183-207.
- Orengo, V., Ripoll, P., Gosálvez, I. & Solanes, A. (1998). Análisis de la interacción grupal a partir de una adaptación de la técnica SYMLOG en función del canal de comunicación y del tipo de tarea. *Revista de Psicología Social*, 13(2), 241-250.
- Orlikowski, B., Hertel, G. & Konradt, U. (2004). Führung und Erfolg in virtuellen Teams: Eine empirische Studie. *Arbeit*, 13(1), 33-47.
- Orlikowski, W.J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Orlikowski, W.J. & Yates, J. (1994). Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 39(4), 541-574.
- Orlikowski, W.J., Yates, J., Okamura, K. & Fujimoto, M. (1995). Shaping Electronic Communication: The Metastructuring of Technology in the Context of Use. *Organization Science*, 6(4), 423-444.
- Ostrom, E. (2003). Toward a Behavioral Theory Linking Trust, Reciprocity, and Reputation. In E. Ostrom & J. Walker (Eds.): *Trust and Reciprocity: Interdisciplinary Lessons from Experimental Research* (pp. 19-79). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Overholt, A. (2002). Virtually There? *Fast Company*, 56, 108-115.
- Paechter, M. (2003). *Wissenskommunikation, Kooperation und Lernen in virtuellen Gruppen*. Lengerich: Pabst.
- Paese, P.W. & Gilin, D.A. (2000). When an Adversary Is Caught Telling the Truth: Reciprocal Cooperation versus Self-Interest in Distributive Bargaining. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(1), 79-90.
- Paese, P.W. & Yonker, R.D. (2001). Toward a Better Understanding of Egocentric Fairness Judgments in Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 12(2), 114-131.
- Paese, P.W., Schreiber, A.M. & Taylor, A.W. (2003). Caught Telling the Truth: Effects of Honesty and Communication Media in Distributive Negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 12(6), 537-566.
- Palmer, J.W. & Speier, C. (1998). Teams: Virtualness and Media Choice. Presented at the 31st Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Panteli, N. & Duncan, E. (2004). Trust and Temporary Virtual Teams: Alternative Explanations and Dramaturgical Relationships. *Information Technology & People*, 17(4), 423-441.
- Panteli, N. & Fineman, S. (2005). The Sound of Silence: The Case of Virtual Team Organising. *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 347-352.
- Papa, M.J. & Natalle, E.J. (1989). Gender, Strategy Selection, and Discussion Satisfaction in Interpersonal Conflict. *Western Journal of Speech Communication*, 53(3), 260-272.
- Parkes, K.R. (1986). Coping in Stressful Episodes: The Role of Individual Differences, Environmental Factors, and Situational Characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1277-1292.
- Parks, C.D. (1994). The Predictive Ability of Social Values in Resource Dilemmas and Public Goods Games. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(4), 431-438.
- Parks, C.D. & Rumble, A.C. (2001). Elements of Reciprocity and Social Value Orientation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(10), 1301-1309.
- Parks, C.D. & Vu, A.D. (1994). Social Dilemma Behavior of Individuals from Highly Individualist and Collectivist Cultures. *Journal of Conflict Resolution*, 38(4), 708-718.
- Parks, C.D., Henager, R.F. & Scamahorn, S.D. (1996). Trust and Reactions to Messages of Intent in Social Dilemmas. *Journal of Conflict Resolution*, 40(1), 134-151.
- Parks, C.D., Sanna, L.J. & Posey, D.C. (2003). Retrospection in Social Dilemmas: How Thinking about the Past Affects Future Cooperation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5), 988-996.
- Passos, A.M. & Caetano, A. (2005). Exploring the Effects of Intragroup Conflict and Past Performance Feedback on Team Effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 231-244.
- Patterson, M.M., Carron, A.V. & Loughead, T.M. (2005). The Influence of Team Norms on the Cohesion - Self-Reported Performance Relationship: A Multi-Level Analysis. *Psychology of Sport & Exercise*, 6(4), 479-493.
- Paul, D.L. & McDaniel, R.R. (2004). A Field Study of the Effect of Interpersonal Trust on Virtual Collaborative Relationship Performance. *MIS Quarterly*, 28(2), 183-227.

- Paul, S., Samarah, I.M., Seetharaman, P. & Mykytyn, P.P. (2005). An Empirical Investigation of Collaborative Conflict Management Style in Group Support System-Based Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 21(3), 185-222.
- Paul, S., Seetharaman, P., Samarah, I. & Mykytyn, P. (2005). Understanding Conflict in Virtual Teams: An Experimental Investigation Using Content Analysis. Presented at the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Paul, S., Seetharaman, P., Samarah, I. & Mykytyn, P.P. (2004). Impact of Heterogeneity and Collaborative Conflict Management Style on the Performance of Synchronous Global Virtual Teams. *Information and Management*, 41, 303-321.
- Paulus, T.M. (2005). Collaborative and Cooperative Approaches to Online Group Work: The Impact of Task Type. *Distance Education*, 26(1), 111-125.
- Pearce, W.B. (1974). Trust in Interpersonal Communication. *Speech Monographs*, 41, 236-244.
- Pearson, A.W., Ensley, M.D. & Amason, A.C. (2002). An Assessment and Refinement of Jehn's Intragroup Conflict Scale. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 110-126.
- Pearson, R.W., Ross, M. & Dawes, R.M. (1991). Personal Recall and the Limits of Retrospective Questions in Surveys. In J.M. Tanur (Ed.): *Questions about Questions: Inquiries into the Cognitive Bases of Surveys* (pp. 65-94). New York, NY: Sage.
- Pelled, L.H. (1996a). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L.H. (1996b). Relational Demography and Perceptions of Group Conflict and Performance: A Field Investigation. *International Journal of Conflict Management*, 7(3), 230-246.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. & Xin, K.R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Pelled, L.H., Xin, K.R. & Weiss, A.M. (2001). No es como mí: Relational Demography and Conflict in a Mexican Production Facility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 63-84.
- Pelz, D.C. (1967). Creative Tensions in the Research and Development Climate. *Science*, 157, 160-165.
- Pelz, D.C. & Andrews, F.M. (1966). *Scientists in Organizations: Productive Climates for Research and Development*. New York, NY: Wiley.
- Peña, J. & Hancock, J.T. (2006). An Analysis of Socioemotional and Task Communication in Online Multiplayer Video Games. *Communication Research*, 33(1), 92-109.
- Penner, L.A., Dovidio, J.F., Piliavin, J.A. & Schroeder, D.A. (2005). Prosocial Behavior: Multilevel Perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56, 365-392.
- Perugini, M. & Gallucci, M. (2001). Individual Differences and Social Norms: The Distinction between Reciprocators and Prosocials. *European Journal of Personality*, 15(1), 19-35.
- Pesendorfer, E.M. & Koeszegi, S.T. (2006). Hot versus Cool Behavioural Styles in Electronic Negotiations: The Impact of Communication Mode. *Group Decision and Negotiation*, 15(2), 141-155.
- Pesendorfer, E.M. & Koeszegi, S.T. (2005). Conflict Dynamics in Electronic Negotiations: Does Relationship Matter? Presented at the 18th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Seville, Spain, <http://www.ssrn.com>.
- Petermann, F. (1996). *Psychologie des Vertrauens* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Peterson, R.S. & Behfar, K.J. (2003). The Dynamic Relationship between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1/2), 102-112.
- Philips, E. & Cheston, R. (1979). Conflict Resolution: What Works? *California Management Review*, 21(4), 76-83.
- Phillips, S.R. & Eisenberg, E.M. (1993). Strategic Uses of Electronic Mail in Organizations. *Electronic Journal of Communication*, 3(2), <http://www.cios.org/www/ejcmmain.htm>.
- Piccoli, G. & Ives, B. (2003). Trust and the Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams. *MIS Quarterly*, 27(3), 365-395.
- Piccoli, G., Powell, A. & Ives, B. (2004). Virtual Teams: Team Control Structure, Work Processes, and Team Effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4), 359-379.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R.T. (2003). *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Pilkington, C.J. & Richardson, D.R. (1999). Consistency versus Context: Situational Effects and Personal Preferences in Conflict Management. *Representative Research in Social Psychology*, 23, 5-14.
- Pillutla, M.M. & Chen, X.P. (1999). Social Norms and Cooperation in Social Dilemmas: The Effects of Context and Feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(2), 81-103.
- Pillutla, M.M. & Murnighan, J.K. (1996). Unfairness, Anger, and Spite: Emotional Rejections of Ultimatum Offers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(3), 208-224.
- Pillutla, M.M., Malhotra, D. & Murnighan, J.K. (2003). Attributions of Trust and the Calculus of Reciprocity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(5), 448-455.

- Pinkley, R. (1990). Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117-126.
- Pinkley, R.L., Griffith, T.L. & Northcraft, G.B. (1995). "Fixed Pie" a la Mode: Information Availability, Information Processing, and the Negotiation of Suboptimal Agreements. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), 101-112.
- Piontkowski, U., Böing-Messing, E., Hartmann, J., Keil, W. & Laus, F. (2003). Transaktives Gedächtnis, Informationsintegration und Entscheidungsfindung im Medienvergleich. *Zeitschrift für Medienpsychologie*, 15(2), 60-68.
- Platow, M.J. (1994). An Evaluation of the Social Desirability of Prosocial Self-Other Allocation Choices. *Journal of Social Psychology*, 134(1), 61-68.
- Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Ahearne, M. (1997). Moderating Effects of Goal Acceptance on the Relationship between Group Cohesiveness and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 974-983.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Politis, J.D. (2003). The Connection between Trust and Knowledge Management: What Are Its Implications for Team Performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 55-66.
- Pollack, B.N. (1998). Hierarchical Linear Modeling and the "Unit of Analysis" Problem: A Solution for Analyzing Responses of Intact Group Members. *Group Dynamics*, 2(4), 299-312.
- Polzer, J.T., Mannix, E.A. & Neale, M.A. (1998). Interest Alignment and Coalitions in Multiparty Negotiation. *Academy of Management Journal*, 41(1), 42-54.
- Polzer, J.T., Crisp, C.B., Jarvenpaa, S.L. & Kim, J.W. (2003). Geographically-Colocated Subgroups in Globally Dispersed Teams: A Test of the Faultline Hypothesis. Working Paper, <http://hbswk.hbs.edu>.
- Pondy, L.R. (1992). Reflections on Organizational Conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 257-261.
- Pondy, L.R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Poole, M.S. & DeSanctis, G. (1992). Microlevel Structuration in Computer-Supported Group Decision-Making. *Human Communication Research*, 19(1), 5-49.
- Poole, M.S. & DeSanctis, G. (1990). Understanding the Use of Group Decision Support Systems: The Theory of Adaptive Structuration. In J. Fulk & C. Steinfield (Eds.): *Organizations and Communication Technology* (pp. 173-193). Newbury Park, CA: Sage.
- Poole, M.S., Holmes, M. & DeSanctis, G. (1991). Conflict Management in a Computer-Supported Meeting Environment. *Management Science*, 37(8), 926-953.
- Poppe, M. (2003). Preferences for Changing Power Positions and Power Distances: A Social Value Orientations Approach. *European Journal of Social Psychology*, 33(2), 177-193.
- Poppe, M. & Valkenberg, H. (2003). Effects of Gain versus Loss and Certain versus Probable Outcomes on Social Value Orientations. *European Journal of Social Psychology*, 33(3), 331-337.
- Porter, T.W. & Lilly, B.S. (1996). The Effects of Conflict, Trust, and Task Commitment on Project Team Performance. *International Journal of Conflict Management*, 7(4), 361-376.
- Postmes, T. & Spears, R. (2002). Behavior Online: Does Anonymous Computer Communication Reduce Gender Inequality? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(8), 1073-1083.
- Postmes, T. & Spears, R. (1998). Deindividuation and Antinormative Behavior: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 123(3), 238-259.
- Postmes, T., Spears, R. & Lea, M. (2002). Intergroup Differentiation in Computer-Mediated Communication: Effects of Depersonalization. *Group Dynamics*, 6(1), 3-16.
- Postmes, T., Spears, R. & Lea, M. (2000). The Formation of Group Norms in Computer-Mediated Communication. *Human Communication Research*, 26(3), 341-371.
- Postmes, T., Spears, R. & Lea, M. (1999). Social Identity, Normative Content, and "Deindividuation" in Computer-Mediated Groups. In N. Ellemers, R. Spears & B. Doosje (Eds.): *Social Identity: Context, Commitment, Content* (pp. 164-183). Oxford: Blackwell.
- Postmes, T., Spears, R. & Lea, M. (1998). Breaching or Building Social Boundaries? SIDE-Effects of Computer-Mediated Communication. *Communication Research*, 25(6), 689-715.
- Postmes, T., Spears, R., Sakhel, K. & de Groot, D. (2001). Social Influence in Computer-Mediated Communication: The Effects of Anonymity on Group Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(10), 1243-1254.
- Potter, R.E. & Balthazard, P.A. (2002a). Virtual Team Interaction Styles: Assessment and Effects. *International Journal of Human-Computer Studies*, 56(4), 423-443.
- Potter, R.E. & Balthazard, P.A. (2002b). Understanding Human Interaction and Performance in the Virtual Team. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 4(1), 1-23.
- Potter, R.E., Balthazard, P.A. & Cooke, R.A. (2000). Virtual Team Interaction: Assessment, Consequences, and Management. *Team Performance Management*, 6(7/8), 131-137.

- Powell, A., Galvin, J. & Piccoli, G. (2006). Antecedents to Team Member Commitment from Near and Far: A Comparison between Collocated and Virtual Teams. *Information Technology & People*, 19(4), 299-322.
- Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. (2004). Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *DATA BASE*, 35(1), 6-36.
- Prasad, K. & Akhilesh, K.B. (2002). Global Virtual Teams: What Impacts Their Design and Performance? *Team Performance Management*, 8(5/6), 102-112.
- Pratt, M.G., Fuller, M.A. & Northcraft, G.B. (2000). Media Selection and Identification in Distributed Groups: The Potential Costs of "Rich" Media. *Research on Managing Groups and Teams*, 3, 231-255.
- Prein, H.C.M. (1976). Stijlen van conflicthantering. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 31, 321-346.
- Priem, R.L. (1990). Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 11, 469-478.
- Priem, R.L. & Price, K.H. (1991). Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Techniques of Strategic Decision Making. *Group & Organization Studies*, 16(2), 206-225.
- Priem, R.L., Harrison, D.A. & Muir, N.K. (1995). Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making. *Journal of Management*, 21(4), 691-710.
- Priest, H.A., Stagl, K.C., Klein, C. & Salas, E. (2006). Virtual Teams: Creating Context for Distributed Teamwork. In C. Bowers, E. Salas & F. Jentsch (Eds.): *Creating High-Tech Teams: Practical Guidance on Work Performance and Technology* (pp. 185-212). Washington, DC: APA.
- Probst, T.M., Carnevale, P.J. & Triandis, H.C. (1999). Cultural Values in Intergroup and Single-Group Social Dilemmas. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(3), 171-191.
- Prosser, D., Johnson, S. & Kuipers, E. Szmukler, G., Bebbington, P. & Thornicroft, G. (1997). Perceived Sources of Work Stress and Satisfaction among Hospital and Community Mental Health Staff, and their Relation to Mental Health, Burnout and Job Satisfaction. *Journal of Psychosomatic Research*, 43(1), 51-59.
- Pruitt, D.G. (2005). Field Experiments on Social Conflict. *International Negotiation*, 10(1), 33-49.
- Pruitt, D.G. (1998). Social Conflict. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Eds.): *The Handbook of Social Psychology* (Vol. 2)(4th ed.)(pp. 470-503). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Pruitt, D.G. (1983a). Achieving Integrative Agreements. In M.H. Bazerman & R.J. Lewicki (Eds.): *Negotiating in Organizations* (pp. 35-50). Beverly Hills, CA: Sage.
- Pruitt, D.G. (1983b). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167-194.
- Pruitt, D.G. (1970). Motivational Processes in the Decomposed Prisoner's Dilemma Game. *Journal of Personality and Social Psychology*, 14(3), 227-238.
- Pruitt, D.G. (1967). Reward Structure and Cooperation: The Decomposed Prisoner's Dilemma Game. *Journal of Personality and Social Psychology*, 7(1), 21-27.
- Pruitt, D.G. & Carnevale, P.J. (2001). *Negotiation in Social Conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Pruitt, D.G. & Kim, S.H. (2004). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement* (3rd ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Pruitt, D.G. & Kimmel, M.J. (1977). Twenty Years of Experimental Gaming: Critique, Synthesis, and Suggestions for the Future. *Annual Review of Psychology*, 28, 363-392.
- Pruitt, D.G. & Lewis, S.A. (1975). Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 621-633.
- Pruitt, D.G. & Rubin, J.Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York, NY: Random House.
- Pruitt, D.G., Carnevale, P.J.D., Ben-Yoav, O., Nochajski, T.H. & van Slyck, M.R. (1983). Incentives for Cooperation in Integrative Bargaining. *Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*, 213, 22-34.
- Purdy, J.M., Nye, P. & Balakrishnan, P.V. (2000). The Impact of Communication Media of Negotiation Outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 11(2), 162-187.
- Putnam, L.L. (1997). Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.): *Using Conflict in Organizations* (pp. 147-160). London: Sage.
- Putnam, L.L. (1994). Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 284-298.
- Putnam, L.L. (1986). Conflict in Group Decision-Making. In R.Y. Hirokawa & M.S. Poole (Eds.): *Communication and Group Decision Making* (pp. 175-196). Beverly Hills, CA: Sage.
- Putnam, L.L. & Folger, J.P. (1988). Communication, Conflict, and Dispute Resolution: The Study of Interaction and the Development of Conflict Theory. *Communication Research*, 15(4), 349-359.
- Putnam, L.L. & Jones, T.S. (1982a). Reciprocity in Negotiations: An Analysis of Bargaining Interaction. *Communication Monographs*, 49(3), 171-191.
- Putnam, L.L. & Jones, T.S. (1982b). The Role of Communication in Bargaining. *Human Communication Research*, 8(3), 262-280.

- Putnam, L.L. & Poole, M.S. (1987). Conflict and Negotiation. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds.): *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (pp. 549-599). Newbury Park, CA: Sage.
- Putnam, L.L. & Wilson, C.E. (1982). Communicative Strategies in Organizational Conflicts: Reliability and Validity of a Measurement Scale. *Communication Yearbook*, 6, 629-652.
- Putnam, L.L. & Wilson, S.R. (1989). Argumentation and Bargaining Strategies as Discriminators of Integrative Outcomes. In M.A. Rahim (Ed.): *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach* (pp. 121-141). New York, NY: Praeger.
- Qin, Z., Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (1995). Cooperative versus Competitive Efforts and Problem Solving. *Review of Educational Research*, 65(2), 129-143.
- Qureshi, S., Liu, M. & Vogel, D. (2006). The Effects of Electronic Collaboration in Distributed Project Management. *Group Decision and Negotiation*, 15(1), 55-75.
- Qvortrup, L. (1998). From Teleworking to Networking: Definitions and Trends. In P.J. Jackson & J.M. van der Wielen (Eds.): *Teleworking: International Perspectives: From Telecommuting to the Virtual Organisation* (pp. 21-39). London: Routledge.
- Rabby, M.K. & Walther, J.B. (2003). Computer-Mediated Communication Effects on Relationship Formation and Maintenance. In D.J. Canary & M. Dainton (Eds.): *Maintaining Relationships through Communication: Relational, Contextual, and Cultural Variations* (pp. 141-162). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Raddatz, T. (2005). Dimensionen des Verhandlungsstils: Eine differenzial- und wirtschaftspsychologische Analyse des Interaktionsverhaltens professioneller Verhandler. Frankfurt am Main: Lang.
- Rafaeli, S. & Ravid, G. (2003). Information Sharing as Enabler for the Virtual Team: An Experimental Approach to Assessing the Role of Electronic Mail in Disintermediation. *Information Systems Journal*, 13, 191-206.
- Rahim, M.A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M.A. (2001a). Managing Organizational Conflict: Challenges for Organization Development and Change. In R.T. Golembiewski (Ed.): *Handbook of Organizational Behavior* (2nd ed.) (pp. 365-387). New York, NY: Dekker.
- Rahim, M.A. (2001b). *Managing Conflict in Organizations* (3rd ed.). Westport, CT: Quorum.
- Rahim, M.A. (2000). Empirical Studies on Managing Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 5-8.
- Rahim, M.A. (1997). Styles of Managing Organizational Conflict: A Critical Review and Synthesis of Theory and Research. *Current Topics in Management*, 2, 61-77.
- Rahim, M.A. (1986). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Journal of Social Psychology*, 126(1), 79-86.
- Rahim, M.A. (1985). A Strategy of Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations*, 38(1), 81-89.
- Rahim, M.A. (1983a). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M.A. (1983b). Measurement of Organizational Conflict. *Journal of General Psychology*, 109(2), 189-199.
- Rahim, A. (1979). The Management of Intraorganizational Conflicts: A Laboratory Study with Organization Design. *Management International Review*, 19, 97-106.
- Rahim, A. & Bonoma, T.V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.
- Rahim, M.A. & Magner, N.R. (1995). Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance across Groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Rahim, M.A. & Magner, N.R. (1994). Convergent and Discriminant Validity of the Rahim Organizational Conflict Inventory-II. *Psychological Reports*, 74(1), 35-38.
- Rahim, M.A., Antonioni, D. & Psenicka, C. (2001). A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, and Job Performance. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211.
- Rainey, D.W. (1999). Sources of Stress, Burnout, and Intention to Terminate among Basketball Referees. *Journal of Sport Behavior*, 22(4), 578-590.
- Rains, S.A. (2005). Leveling the Organizational Playing Field-Virtually: A Meta-Analysis of Experimental Research Assessing the Impact of Group Support System Use on Member Influence Behaviors. *Communication Research*, 32(2), 193-234.
- Ramachandran, S. (2005). Effect of Cultural Protocols on Media Choice in Global Virtual Teams. Working Paper.
- Ramirez, A., Walther, J.B., Burgoon, J.K. & Sunnafrank, M. (2002). Information-Seeking Strategies, Uncertainty, and Computer-Mediated Communication: Toward a Conceptual Model. *Human Communication Research*, 28(2), 213-228.
- Rangaswamy, A. & Shell, G.R. (1997). Using Computers to Realize Joint Gains in Negotiations: Toward an "Electronic Bargaining Table". *Management Science*, 43(8), 1147-1163.
- Rasters, G., Vissers, G. & Dankbaar, B. (2002). An Inside Look: Rich Communication through Lean Media in a Virtual Research Team. *Small Group Research*, 33(6), 718-754.
- Ratcheva, V. & Vyakarnam, S. (2001). Exploring Team Formation Processes in Virtual Partnerships. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(7), 512-523.

- Rau, D. (2005). The Influence of Relationship Conflict and Trust on the Transactive Memory: Performance Relation in Top Management Teams. *Small Group Research*, 36(6), 746-771.
- Ravlin, E.C., Thomas, D.C. & Ilsev, A. (2000). Beliefs about Values, Status, and Legitimacy in Multicultural Groups: Influences on Intragroup Conflict. In P.C. Earley & H. Singh (Eds.): *Innovations in International and Cross-Cultural Management* (pp.17-51). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Reed, M.I. (2001). Organization, Trust and Control: A Realist Analysis. *Organization Studies*, 22(2), 201-228.
- Regnet, E. (2001). *Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung* (2. Aufl.). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Reicher, S.D., Spears, R. & Postmes, T. (1995). A Social Identity Model of Deindividuation Phenomena. *European Review of Social Psychology*, 6, 161-198.
- Reichwald, R., Möslin, K., Sachenbacher, H. & Englberger, H. (2000). *Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen* (2. Aufl.). Berlin: Springer
- Reid, D.J. & Reid, F.J.M. (2005). Online Focus Groups: An In-Depth Comparison of Computer-Mediated and Conventional Focus Group Discussions. *International Journal of Market Research*, 47(2), 131-162.
- Reid, F.J.M., Ball, L.J., Morley, A.M. & Evans, J.S.B.T. (1997). Styles of Group Discussion in Computer-Mediated Decision Making. *British Journal of Social Psychology*, 36(3), 241-262.
- Reid, F.J.M., Malinek, V., Stott, C.J.T. & Evans, J.S.B.T. (1996). The Messaging Threshold in Computer-Mediated Communication. *Ergonomics*, 39(8), 1017-1037.
- Reinig, B.A. (2003). Toward an Understanding of Satisfaction with the Process and Outcomes of Teamwork. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 65-83.
- Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.P. (1985). Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112.
- Rentsch, J.R. & Zelno, J.A. (2003). The Role of Cognition in Managing Conflict to Maximize Team Effectiveness: A Team Member Schema Similarity Approach. In M.A. West, D. Tjosvold & K.G. Smith (Eds.): *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 131-150). Chichester: Wiley.
- Renwick, P.A. (1975). Impact of Topic and Source of Disagreement on Conflict Management. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14(3), 416-425.
- Rettinger, D.A. & Hastie, R. (2001). Content Effects on Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 336-359.
- Rhee, H.S., Pirkul, H., Jacob, V. & Barhki, R. (1995). Effects of Computer-Mediated Communication on Group Negotiation: An Empirical Study. Presented at the 28th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Rheinberg, F. (2006). *Motivation* (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- 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.
- Rhoades, J.A., Arnold, J. & Jay, C. (2001). The Role of Affective Traits and Affective States in Disputants' Motivation and Behavior During Episodes of Organizational Conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 329-345.
- Rice, R.E. (1993). Media Appropriateness: Using Social Presence Theory to Compare Traditional and New Organizational Media. *Human Communication Research*, 19(4), 451-484.
- Rice, R.E. (1992). Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness. *Organization Science*, 3(4), 475-500.
- Rice, R.E. & Gattiker, U.E. (2001). New Media and Organizational Structuring. In F.M. Jablin & L.L. Putnam (Eds.): *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 544-581). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rice, R.E. & Love, G. (1987). Electronic Emotion: Socioemotional Content in a Computer-Mediated Communication Network. *Communication Research*, 14(1), 85-108.
- Rice, R.E., D'Ambra, J. & More, E. (1998). Cross-Culture Comparison of Organizational Media Evaluation and Choice. *Journal of Communication*, 48(3), 3-26.
- Richardsen, A.M., Burke, R.J. & Leiter, M.P. (1992). Occupational Demands, Psychological Burnout and Anxiety among Hospital Personnel in Norway. *Anxiety, Stress and Coping*, 5(1), 55-68.
- Richmond, B.O. & Weiner, G.P. (1973). Cooperation and Competition among Young Children as a Function of Ethnic Grouping, Grade, Sex, and Reward Condition. *Journal of Educational Psychology*, 64(3), 329-334.
- Richter, A.W., Scully, J. & West, M.A. (2005). Intergroup Conflict and Intergroup Effectiveness in Organizations: Theory and Scale Development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 177-203.
- Richter, T. & Naumann, J. (2002). Mehrebenenanalysen mit hierarchisch-linearen Modellen. *Zeitschrift für Medienpsychologie*, 14(4), 155-159.
- Riegelsberger, J., Sasse, M.A. & McCarthy, J.D. (2005). The Mechanics of Trust: A Framework for Research and Design. *International Journal of Human-Computer Studies*, 62(3), 381-422.

- Riegelsberger, J., Sasse, M.A. & McCarthy, J.D. (2003). The Researcher's Dilemma: Evaluating Trust in Computer-Mediated Communication. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(6), 759-781.
- Riggio, R.E. (2000). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Riggs, C.J. (1983). Dimensions of Organizational Conflict: A Functional Analysis of Communication Tactics. *Communication Yearbook*, 7, 517-531.
- Ripoll, P., González-Navarro, P., Zornoza, A. & Orengo, V. (2004). La influencia de los procesos de interacción grupal y el medio de comunicación sobre la eficacia de los grupos de trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36(2), 195-208.
- Rispens, S., Jehn, K.A. & Thatcher, S. (2005). Creating Constructive Task Conflict: Reward Structures and Group Process Training. Presented at the 18th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Seville, Spain, <http://www.ssrn.com>.
- Roark, A.E. & Sharah, H.S. (1989). Factors Related to Group Cohesiveness. *Small Group Behavior*, 20(1), 62-69.
- Robbins, S.P. (1978). "Conflict Management" and "Conflict Resolution" Are Not Synonymous Terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.
- Robey, D., Farrow, D.L. & Franz, C.R. (1989). Group Process and Conflict in System Development. *Management Science*, 35(10), 1172-1191.
- Robey, D., Khoo, H.M. & Powers, C. (2000). Situated Learning in Cross-Functional Virtual Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 43(2), 51-66.
- Rocco, E. (1998). Trust Breaks Down in Electronic Contexts but Can Be Repaired by Some Initial Face-to-Face Contact. Presented at the Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '98), Los Angeles, CA, <http://portal.acm.org>.
- Rocco, E., Finholt, T.A., Hofer, E.C. & Herbsleb, J.D. (2001). Out of Sight, Short of Trust. Working Paper, <http://www.crew.umich.edu>.
- Rocco, E., Finholt, T.A., Hofer, E.C. & Herbsleb, J.D. (2000). Designing as If Trust Mattered. Working Paper, <http://www.crew.umich.edu>.
- Roch, S.G. & Ayman, R. (2005). Group Decision Making and Perceived Decision Success: The Role of Communication Medium. *Group Dynamics*, 9(1), 15-31.
- Roch, S.G. & Samuelson, C.D. (1997). Effects of Environmental Uncertainty and Social Value Orientation in Resource Dilemmas. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(3), 221-235.
- Rogers, P. & Lea, M. (2005). Social Presence in Distributed Group Environments: The Role of Social Identity. *Behaviour & Information Technology*, 24(2), 151-158.
- Rogers, R.W. & Ketchen, C.M. (1979). Effects of Anonymity and Arousal on Aggression. *Journal of Psychology*, 102(1), 13-19.
- Rognes, J. (1998). Are Cooperative Goals Necessary for Constructive Conflict Processes? *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 331-335.
- Roloff, M.E. (1987). Communication and Conflict. In C.R. Berger & S.H. Chaffee (Eds.): *Handbook of Communication Science* (pp. 484-534). Newbury Park, CA: Sage.
- Roloff, M.E. & Soule, K.P. (2002). Interpersonal Conflict: A Review. In M.L. Knapp & J.A. Daly (Eds.): *Handbook of Interpersonal Communication* (3rd ed.) (pp. 475-528). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Roseman, I.J., Wiest, C. & Swartz, T.S. (1994). Phenomenology, Behaviors, and Goals Differentiate Discrete Emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), 206-221.
- Rosen, B., Furst, S. & Blackburn, R. (2006). Training for Virtual Teams: An Investigation of Current Practices and Future Needs. *Human Resource Management*, 45(2), 229-247.
- Rosenbaum, M.E., Moore, D.L., Cotton, J.L., Cook, M.S., Hieser, R.A., Shovar, M.N. & Gray, M.J. (1980). Group Productivity and Process: Pure and Mixed Reward Structures and Task Interdependence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(4), 626-642.
- Ross, L. & Ward, A. (1996). Naive Realism in Everyday Life: Implications for Social Conflict and Misunderstanding. In E.S. Reed, E. Turiel & T. Brown (Eds.): *Values and Knowledge* (pp. 103-135). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ross, L. & Ward, A. (1995). Psychological Barriers to Dispute Resolution. *Advances in Experimental Social Psychology*, 27, 255-304.
- Ross, L., Greene, D. & House, P. (1977). The "False Consensus Effect": An Egocentric Bias in Social Perception and Attribution Processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(3), 279-301.
- Ross, R.G. & DeWine, S. (1988). Assessing the Ross-DeWine Conflict Management Message Style (CMMS). *Management Communication Quarterly*, 1(3), 389-413.
- Ross, R.S. (1989). Conflict. In R.S. Ross & J.R. Ross (Eds.): *Small Groups in Organizational Settings* (pp. 139-178). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ross, R.S. & Ross, J.R. (1989). *Small Groups in Organizational Settings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ross, W. & LaCroix, J. (1996). Multiple Meanings of Trust in Negotiation Theory and Research: A Literature Review and Integrative Model. *International Journal of Conflict Management*, 7(4), 314-360.
- Rotter, J.B. (1980). Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1-7.

- Rotter, J.B. (1971). Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452.
- Rotter, J. (1967). A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rousseau, V., Aubé, C. & Savoie, A. (2006). Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
- Rubin, J.Z. (1994). Models of Conflict Management. *Journal of Social Issues*, 50(1), 33-45.
- Rubin, J.Z. (1989). Some Wise and Mistaken Assumptions about Conflict and Negotiation. *Journal of Social Issues*, 45(2), 195-209.
- Rubin, J.Z., Steinberg, B.D. & Gerrein, J.R. (1974). How to Obtain the Right of Way: An Experimental Analysis of Behavior at Intersections. *Perceptual and Motor Skills*, 39(3), 1263-1274.
- Ruble, T.L. & Thomas, K.W. (1976). Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 143-155.
- Rudolf, M. & Müller, J. (2004). *Multivariate Verfahren: Eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS*. Göttingen: Hogrefe.
- Rusbult, C.E. & van Lange, P.A.M. (2003). Interdependence, Interaction, and Relationships. *Annual Review of Psychology*, 54, 351-375.
- Rusbult, C.E. & van Lange, P.A.M. (1996). Interdependence Processes. In E.T. Higgins & A.W. Kruglanski (Eds.): *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (pp. 564-596). New York, NY: Guilford.
- Russ, G.S., Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1990). Media Selection and Managerial Characteristics in Organizational Communications. *Management Communication Quarterly*, 4(2), 151-175.
- Russell, D.W. (2002). In Search of Underlying Dimensions: The Use (and Abuse) of Factor Analysis in Personality and Social Psychology Bulletin. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(12), 1629-1646.
- Rutkowski, A.F., Saunders, C., Vogel, D. & van Genuchten, M. (2007). "Is It Already 4 a.m. in Your Time Zone?": Focus Immersion and Temporal Dissociation in Virtual Teams. *Small Group Research*, 38(1), 98-129.
- Rüttinger, B. & Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konfliktlösen: Kritische Situationen erkennen und bewältigen* (3. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Rybak, C.J. & Brown, B.M. (1997). Group Conflict: Communication Patterns and Group Development. *Journal for Specialists in Group Work*, 22(1), 31-42.
- Saavedra, R., Earley, P.C. & van Dyne, L. (1993). Complex Interdependence in Task-Performing Groups. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 61-72.
- Sader, M. (2002). *Psychologie der Gruppe* (8. Aufl.). Weinheim: Juventa.
- Sader, M. (1991). Anmerkungen zum Stand der Kleingruppenforschung. *Gruppendynamik*, 22(3), 263-278.
- Sadler, M.S. & Judd, C.M. (2001). Overcoming Depend Data: A Guide to the Analysis of Group Data. In M.A. Hogg & R.S. Tindale (Eds.): *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes* (pp. 497-524). Malden, MA: Blackwell.
- Salas, E., Stagl, K.C. & Burke, C.S. (2004). 25 Years of Team Effectiveness in Organizations: Research Themes and Emerging Needs. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 47-91.
- Sally, D. (1995). Conversation and Cooperation in Social Dilemmas. *Rationality and Society*, 7(1), 58-92.
- Samarah, I., Paul, S., Mykytyn, P. & Seetharaman, P. (2003). The Collaborative Conflict Management Style and Cultural Diversity in DGSS Supported Fuzzy Tasks: An Experimental Investigation. Presented at the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Sambamurthy, V. & Poole, M.S. (1992). The Effects of Variations in Capabilities of GDSS Designs on Management of Cognitive Conflict in Groups. *Information Systems Research*, 3(3), 224-251.
- Samuelson, C.D. (1993). A Multiattribute Evaluation Approach to Structural Change in Resource Dilemmas. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(2), 298-324.
- Sands, R.G., Stafford, J. & McClelland, M. (1990). "I Beg to Differ": Conflict in the Interdisciplinary Team. *Social Work in Health Care*, 14(3), 55-72.
- Sanna, L.J., Parks, C.D. & Chang, E.C. (2003). Mixed-Motive Conflict in Social Dilemmas: Mood as Input to Competitive and Cooperative Goals. *Group Dynamics*, 7(1), 26-40.
- Sarker, S. & Sahay, S. (2004). Implications of Space and Time for Distributed Work: An Interpretive Study of US-Norwegian Systems Development Teams. *European Journal of Information Systems*, 13(1), 3-20.
- Sarker, S. & Sahay, S. (2002). Information Systems Development by US-Norwegian Virtual Teams: Implications of Time and Space. Presented at the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Sarker, S., Valacich, J.S. & Sarker, S. (2004). Virtual Team Trust: Instrument Development and Validation in an IS Educational Environment. *Advanced Topics in Information Resources Management*, 3, 218-241.
- Sarker, S., Valacich, J.S. & Sarker, S. (2003). Virtual Team Trust: Instrument Development and Validation in an IS Educational Environment. *Information Resources Management Journal*, 16(2), 35-55.

- Sarker, S., Sarker, S., Nicholson, D.B. & Joshi, K.D. (2005). Knowledge Transfer in Virtual Systems Development Teams: An Exploratory Study of Four Key Enablers. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(2), 201-218.
- Sasaki, M.U. & Ohbuchi, K.I. (1999). Conflict Processes on Computer-Mediated Communication. *Tohoku Psychologica Folia*, 58, 50-55.
- Sassenberg, K. (2004). Formen und Bedeutung elektronischer Kommunikation in Unternehmen. In G. Hertel & U. Konrad (Hrsg.): *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (S. 92-109). Göttingen: Hogrefe.
- Sattler, D.N. & Kerr, N.L. (1991). Might versus Morality Explored: Motivational and Cognitive Bases for Social Motives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 756-765.
- Sauer, J., Schramme, S. & Rüttinger, B. (2000). Knowledge Acquisition in Ecological Product Design: the Effects of Computer-Mediated Communication and Elicitation Method. *Behaviour & Information Technology*, 19(5), 315-327.
- Saunders, C.S. (2000). Virtual Teams: Piecing Together the Puzzle. In R.W. Zmud (Ed.): *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future ... through the Past* (pp. 29-50). Cincinnati, OH: Pinnaflex.
- Saunders, C.S. & Ahuja, M.K. (2006). Are All Distributed Teams the Same? Differentiating between Temporary and Ongoing Distributed Teams. *Small Group Research*, 37(6), 662-700.
- Savicki, V. & Kelley, M. (2000). Computer Mediated Communication: Gender and Group Composition. *CyberPsychology & Behavior*, 3(5), 817-826.
- Savicki, V., Kelley, M. & Ammon, B. (2002). Effects of Training on Computer-Mediated Communication in Single or Mixed Gender Small Task Groups. *Computers in Human Behavior*, 18(3), 257-269.
- Savicki, V., Kelley, M. & Lingenfelter, D. (1996a). Gender, Group Composition, and Task Type in Small Task Groups Using Computer-Mediated Communication. *Computers in Human Behavior*, 12(4), 549-565.
- Savicki, V., Kelley, M. & Lingenfelter, D. (1996b). Gender and Group Composition in Small Task Groups Using Computer-Mediated Communication. *Computers in Human Behavior*, 12(2), 209-224.
- Savicki, V., Kelley, M. & Oesterreich, E. (1999). Judgments of Gender in Computer-Mediated Communication. *Computers in Human Behavior*, 15(2), 185-194.
- Sawyer, J. (1966). The Altruism Scale: A Measure of Cooperative, Individualistic, and Competitive Interpersonal Orientation. *American Journal of Sociology*, 71, 407-416.
- Schachter, S., Ellertson, N., McBride, D. & Gregory, D. (1951). An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity. *Human Relations*, 4, 229-238.
- Schafer, J.L. & Graham, J.W. (2002). Missing Data: Our View of the State of the Art. *Psychological Methods*, 7(2), 147-177.
- Schei, V. (2004). Cat among the Pigeons? Cooperators' Response to Individualists in Negotiating Groups. Presented at the 17th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Pittsburgh, PA, <http://www.ssrn.com>.
- Schei, V. & Rognes, J.K. (2005). Small Group Negotiation: When Members Differ in Motivational Orientation. *Small Group Research*, 36(3), 289-320.
- Schei, V. & Rognes, J.K. (2003a). Knowing Me, Knowing You: Own Orientation and Information about the Opponent's Orientation in Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 14(1), 43-59.
- Schei, V. & Rognes, J.K. (2003b). Small Group Negotiation: Do Individualists Exploit Cooperators? Working Paper, <http://www.nhh.no>.
- Schelling, T.C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schiller, S.Z. & Mandviwalla, M. (2007). Virtual Team Research: An Analysis of Theory Use and a Framework for Theory Appropriation. *Small Group Research*, 38(1), 12-59.
- Schlenker, B.R. & Goldman, H.J. (1978). Cooperators and Competitors in Conflict: A Test of the "Triangle Model". *Journal of Conflict Resolution*, 22(3), 393-410.
- Schmidt, J.B., Montoya-Weiss, M.M. & Massey, A.P. (2001). New Product Development Decision-Making Effectiveness: Comparing Individuals, Face-to-Face Teams, and Virtual Teams. *Decision Sciences*, 32(4), 575-600.
- Schmidt, S.M. & Kochan, T.A. (1972). Conflict: Toward Conceptual Clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 359-370.
- Schmitz, J. & Fulk, J. (1991). Organizational Colleagues, Media Richness, and Electronic Mail: A Test of the Social Influence Model of Technology Use. *Communication Research*, 18(4), 487-523.
- Schneer, J.A. & Chanin, M.N. (1987). Manifest Needs Personality Predispositions to Conflict-Handling Behavior. *Human Relations*, 40(9), 575-590.
- Schneider, S.J., Kerwin, J., Frechtling, J. & Vivari, B.A. (2002). Characteristics of the Discussion in Online and Face-to-Face Focus Groups. *Social Science Computer Review*, 20(1), 31-42.
- Schnell, R., Hill, P.B. & Esser, E. (1999). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (6. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Schoeninger, D.W. & Wood, W.D. (1969). Comparison of Married and Ad Hoc Mixed-Sex Dyads Negotiating the Division of a Reward. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5(4), 483-499.

- Scholl, W. (2003). Modelle effektiver Teamarbeit - eine Synthese. In S. Stumpf & A. Thomas (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung (S. 3-34). Göttingen: Hogrefe.
- Scholl, W. & Pelz, J. (1999). Computervermittelte Kommunikation in der deutschen Wissenschaft. In B. Batinic (Hrsg.): Internet für Psychologen (2. Aufl.)(S. 417-441). Göttingen: Hogrefe.
- Scholl, W., Pelz, J. & Rade, J. (1996). Computervermittelte Kommunikation in der Wissenschaft. Münster: Waxmann.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schroeder, D.A., Jensen, T.D., Reed, A.J., Sullivan, D.K. & Schwab, M. (1983). The Actions of Others as Determinants of Behavior in Social Trap Situations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19(6), 522-539.
- Schultz, D.P. (1969). The Human Subject in Psychological Research. *Psychological Bulletin*, 72(3), 214-228.
- Schulz, J.W. & Pruitt, D.G. (1978). The Effects of Mutual Concern on Joint Welfare. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14(5), 480-492.
- Schulz, U. & May, T. (1989). The Recording of Social Orientations with Ranking and Pair Comparison Procedures. *European Journal of Social Psychology*, 19(1), 41-59.
- Schulz-Hardt, S., Jochims, M. & Frey, D. (2002). Productive Conflict in Group Decision Making: Genuine and Contrived Dissent as Strategies to Counteract Biased Information Seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 563-586.
- Schunn, C., Crowley, K. & Okada, T. (2002). What Makes Collaborations across a Distance Succeed? The Case of the Cognitive Science Community. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.): *Distributed Work* (pp. 407-430). Cambridge, MA: MIT Press.
- Schwarz, A. & Schwarz, C. (2007). The Role of Latent Beliefs and Group Cohesion in Predicting Group Decision Support Systems Success. *Small Group Research*, 38(1), 195-229.
- Schwarz, N. (1999). Self-Reports: How the Questions Shape the Answers. *American Psychologist*, 54(2), 93-105.
- Schweiger, D.M. & Sandberg, W.R. (1989). The Utilization of Individual Capabilities in Group Approaches to Strategic Decision-Making. *Strategic Management Journal*, 10, 31-43.
- Schweiger, D.M., Sandberg, W.R. & Ragan, J.W. (1986). Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 57-71.
- Schweiger, D.M., Sandberg, W.R. & Rechner, P.L. (1989). Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 32(4), 745-772.
- Schwenk, C.R. (1998). Diversity, Eccentricity, and Devil's Advocacy. In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.): *Strategic Decisions* (pp. 85-94). Dordrecht: Kluwer.
- Schwenk, C.R. (1990). Conflict in Organizational Decision Making: An Exploratory Study of Its Effects in For-Profit and Non-For-Profit Organizations. *Management Science*, 36(4), 436-448.
- Schwenk, C.R. & Cosier, R.A. (1993). Effects of Consensus and Devil's Advocacy on Strategic Decision-Making. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(2), 126-139.
- Schwenk, C. & Valacich, J.S. (1994). Effects of Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry on Individuals versus Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59(2), 210-222.
- Seashore, S.E. (1954). *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Serva, M.A., Fuller, M.A. & Mayer, R.C. (2005). The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 625-648.
- Sessa, V.I. (1996). Using Perspective Taking to Manage Conflict and Affect in Teams. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 101-115.
- 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.
- Shah, P.P., Dirks, K.T. & Chervany, N. (2006). The Multiple Pathways of High Performing Groups: The Interaction of Social Networks and Group Processes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 299-317.
- Shapiro, D.L. & Rosen, B. (1994). An Investigation of Managerial Inventions in Employee Disputes. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 7(1), 37-51.
- Shapiro, D.L., Sheppard, B.H. & Cheraskin, L. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- Shapiro, D.L., Furst, S.A., Spreitzer, G.M. & von Glinow, M.A. (2002). Transnational Teams in the Electronic Age: Are Team Identity and High Performance at Risk? *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 455-467.
- Shapiro, S.P. (1987). The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology*, 93, 623-658.
- Shea, G.P. & Guzzo, R.A. (1987). Group Effectiveness: What Really Matters? *Sloan Management Review*, 28(3), 25-31.
- Sheeks, M.S. & Birchmeier, Z.P. (2007). Shyness, Sociability, and the Use of Computer-Mediated Communication in Relationship Development. *CyberPsychology & Behavior*, 10(1), 64-70.
- Sheer, V.C. & Chen, L. (2004). Improving Media Richness Theory: A Study of Interaction Goals, Message Valence, and Task Complexity in Manager-Subordinate Communication. *Management Communication Quarterly*, 18(1), 76-93.

- Sheffield, J. (1995). The Effect of Communication Medium on Negotiation Performance. *Group Decision and Negotiation*, 4(2), 159-179.
- Sheldon, K.M. (1999). Learning the Lessons of Tit-for-Tat: Even Competitors Can Get the Message. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1245-1253.
- Sherif, M., Harvey, O.J., White, B.J., Hood, W.R. & Sherif, C. (1961). *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers' Cave Experiment*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Shin, Y. (2005). Conflict Resolution in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 34(4), 331-345.
- Shirom, A. & Mayer, A. (1993). Stress and Strain among Union Lay Officials and Rank-and-File Members. *Journal of Organizational Behavior*, 14(5), 401-413.
- Shockley-Zalabak, P. (1988). Assessing the Hall Conflict Management Survey. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 302-320.
- Shook, C.L., Payne, G.T. & Voges, K.E. (2005). The "What" in Top Management Group Conflict: The Effects of Organizational Issue Interpretation on Conflict among Hospital Decision Makers. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 162-177.
- Short, I., Williams, E. & Christie, B. (1976). *The Social Psychology of Telecommunication*. London: Wiley.
- Shrout, P.E. & Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Non-Experimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Sia, C.L., Tan, B.C.Y. & Wei, K.K. (2002). Group Polarization and Computer-Mediated Communication: Effects of Communication Cues, Social Presence, and Anonymity. *Information Systems Research*, 13(1), 70-90.
- Siebe, W. (1996). Management der Differenzen: Das Raiffa-Programm der analytischen Verhandlungsberatung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66(2), 203-219.
- Siebe, W. (1991). Game Theory. In V.A. Kremenjuk (Ed.): *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues* (pp. 180-202). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Siegel, J., Dubrovsky, V., Kiesler, S. & McGuire, T.W. (1986). Group Processes in Computer-Mediated Communication. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(2), 157-187.
- Sijtsma, K. & van der Ark, L.A. (2003). Investigation and Treatment of Missing Item Scores in Test and Questionnaire Data. *Multivariate Behavioral Research*, 38, 505-528.
- Sillars, A.L. (1980a). Attributions and Communication in Roommate Conflicts. *Communication Monographs*, 47(3), 180-200.
- Sillars, A.L. (1980b). The Sequential and Distributional Structure of Conflict Interactions as a Function of Attributions Concerning the Locus of Responsibility and Stability of Conflicts. *Communication Yearbook*, 4, 217-235.
- Sillars, A.L., Coletti, S.F., Parry, D. & Rogers, M.A. (1982). Coding Verbal Conflict Tactics: Nonverbal and Perceptual Correlates of the "Avoidance-Distributive-Integrative" Distinction. *Human Communication Research*, 9(1), 83-95.
- Simon, A.F. (2006). Computer-Mediated Communication: Task Performance and Satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 146(3), 349-379.
- Simons, T.L. & Peterson, R.S. (2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Sivo, S.A., Fan, X., Witta, E.L. & Willse, J.T. (2006). The Search for "Optimal" Cutoff Properties: Fit Index Criteria in Structural Equation Modeling. *Journal of Experimental Education*, 74(3), 267-288.
- Sivunen, A. (2006). Strengthening Identification with the Team in Virtual Teams: The Leaders' Perspective. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 345-366.
- Slabbert, A.D. (2004). Conflict Management Styles in Traditional Organisations. *Social Science Journal*, 41(1), 83-92.
- Smeesters, D., Warlop, L., van Avermaet, E., Corneille, O. & Yzerbyt, V. (2003). Do Not Prime Hawks with Doves: The Interplay of Construct Activation and Consistency of Social Value Orientation on Cooperative Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5), 972-987.
- Smith, A. (1976). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Original Work Published 1776). Oxford: Oxford University Press.
- Smith, C.S. & Sulsky, L.M. (1995). An Investigation of Job-Related Coping Strategies across Multiple Stressors and Samples. In L.R. Murphy, J.J. Hurrell, S.L. Sauter & G.P. Keita (Eds.): *Job Stress Interventions* (pp. 109-123). Washington, DC: APA.
- Smith, J.Y. & Vanecek, M.T. (1990). Dispersed Group Decision Making Using Nonsimultaneous Computer Conferencing: A Report of Research. *Journal of Management Information Systems*, 7(2), 71-92.
- Smith, K.A., Petersen, R.P., Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (1986). The Effects of Controversy and Concurrence Seeking on Effective Decision Making. *Journal of Social Psychology*, 126(2), 237-248.
- Smith, W.P. (1987). Conflict and Negotiation: Trends and Emerging Issues. *Journal of Applied Social Psychology*, 17(7), 641-677.
- Smolensky, M.W., Carmody, M.A. & Halcomb, C.G. (1990). The Influence of Task Type, Group Structure and Extraversion on Uninhibited Speech in Computer-Mediated Communication. *Computers in Human Behavior*, 6(3), 261-272.

- Snow, C.C., Lipnack, J. & Stamps, J. (1999). The Virtual Organization: Promises and Payoffs, Large and Small. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.): *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 6): The Virtual Organization (pp. 15-30). Chichester: Wiley.
- Solomon, C.M. (2001). Managing Virtual Teams. *Workforce*, 80(6), 60-65.
- Sonnenwald, D.H. (2004). Managing Cognitive and Affective Trust in the Conceptual R&D Organization. In M.L. Huotari & M. Iivonen (Eds.): *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations* (pp. 82-106). Hershey, PA: Idea Group.
- Sorenson, R.L., Morse, E.A. & Savage, G.T. (1999). A Test of the Motivations Underlying Choice of Conflict Strategies in the Dual-Concern Model. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 25-44.
- Soukup, C. (1999). The Gendered Interactional Patterns of Computer-Mediated Chatrooms: A Critical Ethnographic Study. *Information Society*, 15(3), 169-176.
- Spears, R. & Lea, M. (1994). Panacea or Panopticon? The Hidden Power in Computer-Mediated Communication. *Communication Research*, 21(4), 427-459.
- Spears, R. & Lea, M. (1992). Social Influence and the Influence of the "Social" in Computer-Mediated Communication. In M. Lea (Ed.): *Contexts of Computer-Mediated Communication* (pp. 30-65). Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf.
- Spears, R., Lea, M. & Lee, S. (1990). De-Individuation and Group Polarization in Computer-Mediated Communication. *British Journal of Social Psychology*, 29(2), 121-134.
- Spears, R., Lea, M. & Postmes, T. (2001). Social Psychological Theories of Computer-Mediated Communication: Social Pain or Social Gain. In W.P. Robinson & H. Giles (Eds.): *The New Handbook of Language and Social Psychology* (pp. 601-623). Chichester: Wiley.
- Spears, R., Postmes, T., Lea, M. & Wolbert, A. (2002). When Are Net Effects Gross Products? The Power of Influence and the Influence of Power in Computer-Mediated Communication. *Journal of Social Issues*, 58(1), 91-107.
- Spector, M.D. & Jones, G.E. (2004). Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation between Team Members. *Journal of Social Psychology*, 144(3), 311-321.
- Spector, P.E. & Jex, S.M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Spector, P.E., Chen, P.Y. & O'Connell, B.J. (2000). A Longitudinal Study of Relations between Job Stressors and Job Strains While Controlling for Prior Negative Affectivity and Strains. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 211-218.
- Spink, K.S., Nickel, D., Wilson, K. & Odnokon, P. (2005). Using a Multilevel Approach to Examine the Relationship between Task Cohesion and Team Task Satisfaction in Elite Ice Hockey Players. *Small Group Research*, 36(5), 539-554.
- Spreitzer, G.M. & Mishra, A.K. (1999). Giving up Control without Losing Control: Trust and Its Substitutes' Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making. *Group and Organization Management*, 24(2), 155-187.
- Spreitzer, G.M., Noble, D.S., Mishra, A.K. & Cooke, W.N. (1999). Predicting Process Improvement Team Performance in an Automotive Firm: Explicating the Roles of Trust and Empowerment. *Research on Managing Groups and Teams*, 2, 71-92.
- Sproull, L. & Kiesler, S. (1991). *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Sproull, L. & Kiesler, S. (1986). Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication. *Management Science*, 32(11), 1492-1512.
- Stanne, M.B., Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (1999). Does Competition Enhance or Inhibit Motor Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 125(1), 133-154.
- Staples, D.S. (2001). A Study of Remote Workers and Their Differences from Non-Remote Workers. *Journal of End User Computing*, 13(2), 3-14.
- Staples, D.S. (1997). An Investigation of Information Technology-Enabled Remote Management and Remote Work Issues. *Australian Journal of Information Systems*, 4(2), 82-91.
- Staples, D.S. & Ratnasingham, P. (1998). Trust: The Panacea of Virtual Management? Presented at the International Conference on Information Systems (ICIS '98), Helsinki, Finland, <http://portal.acm.org>.
- Staples, D.S. & Webster, J. (2007). Exploring Traditional and Virtual Team Members' "Best Practices": A Social Cognitive Theory Perspective. *Small Group Research*, 38(1), 60-97.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E. & Dutton, J.E. (1981). Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.
- Stein, A.A. (1976). Conflict and Cohesion: A Review of the Literature. *Journal of Conflict Resolution*, 20(1), 143-172.
- Steinel, W. & de Dreu, C.K.W. (2004). Social Motives and Strategic Misrepresentation in Social Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(3), 419-434.
- Steiner, I.D. (1966). Models for Inferring Relationships between Group Size and Potential Group Productivity. *Behavioral Science*, 11(4), 273-283.
- Steinfeld, C. (1992). Computer-Mediated Communications in Organizational Settings: Emerging Conceptual Frameworks and Directions for Research. *Management Communication Quarterly*, 5(3), 348-365.

- Steinhardt, M.A., Dolbier, C.L., Gottlieb, N.H. & McCalister, K.T. (2003). The Relationship between Hardiness, Supervisor Support, Group Cohesion, and Job Stress as Predictors of Job Satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 17(6), 382-389.
- Stempfle, J. (2005). Eine integrative Theorie des Problemlösens in Gruppen III: Sozio-emotionale Regulation, Konflikte und Kompetenzbedrohungen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 36(1), 61-80.
- Stenmark, D. (2002). Group Cohesiveness and Extrinsic Motivation in Virtual Groups: Lessons from an Action Case Study of Electronic Brainstorming. Presented at the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Sternberg, R.J. & Dobson, D.M. (1987). Resolving Interpersonal Conflicts: An Analysis of Stylistic Consistency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(4), 794-812.
- Sternberg, R.J. & Soriano, L.J. (1984). Styles of Conflict Resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(1), 115-126.
- Stewart, G.L. & Barrick, M.R. (2000). Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intra-team Process and the Moderating Role of Task Type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Stone, B., Jones, C. & Betz, B. (1996). Response of Cooperators and Competitors in a Simulated Arms Race. *Psychological Reports*, 79(3), 1101-1102.
- Stouten, J., de Cremer, D. & van Dijk, E. (2005). All Is Well That Ends Well, at Least for Proselfs: Emotional Reactions to Equality Violation as a Function of Social Value Orientation. *European Journal of Social Psychology*, 35(6), 767-783.
- Straub, D. & Karahanna, E. (1998). Knowledge Worker Communications and Recipient Availability: Toward a Task Closure Explanation of Media Choice. *Organizational Science*, 9(2), 160-175.
- Straus, S.G. (1997). Technology, Group Process, and Group Outcomes: Testing the Connections in Computer-Mediated and Face-to-Face Groups. *Human-Computer Interaction*, 12(3), 227-266.
- Straus, S.G. (1996). Getting a Clue: The Effects of Communication Media and Information Distribution on Participation and Performance in Computer-Mediated and Face-to-Face Groups. *Small Group Research*, 27(1), 115-142.
- Straus, S.G. & McGrath, J.E. (1994). Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reactions. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 87-97.
- Strein, W. (1986). Sex and Age Differences in Preschool Children's Cooperative Behavior: Partial Support for the Knight/Kagan Hypothesis. *Psychological Reports*, 58(3), 915-921.
- Stritzke, W.G.K., Nguyen, A. & Durkin, K. (2004). Shyness and Computer-Mediated Communication: A Self-Presentational Theory Perspective. *Media Psychology*, 6(1), 1-22.
- Stroebe, W. & Frey, B.S. (1982). Self-Interest and Collective Action: The Economics and Psychology of Public Goods. *British Journal of Social Psychology*, 21(2), 121-137.
- Stuhlmacher, A.F. & Citera, M. (2005). Hostile Behavior and Profit in Virtual Negotiation: A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 69-93.
- Stuhlmacher, A.F., Gillespie, T.L. & Champagne, M.V. (1998). The Impact of Time Pressure in Negotiation: A Meta-Analysis. *International Journal of Conflict Management*, 9(2), 97-116.
- Stumpf, S. (2000). Modelle zur Effektivität plurinationaler Arbeitsgruppen. *Wirtschaftspsychologie*, 7(2), 2-12.
- Suchan, J. & Hayzak, G. (2001). The Communication Characteristics of Virtual Teams: A Case Study. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(3), 174-186.
- Suh, K.S. (1999). Impact of Communication Medium on Task Performance and Satisfaction: An Examination of Media-Richness Theory. *Information and Management*, 35, 295-312.
- Sullivan, C.B. (1995). Preferences for Electronic Mail in Organizational Communication Tasks. *Journal of Business Communication*, 32(1), 49-64.
- Sullivan, P.J. & Feltz, D.L. (2001). The Relationship between Intra-team Conflict and Cohesion within Hockey Teams. *Small Group Research*, 32(3), 342-355.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. & Richards, H. (2000). Work Groups from the Hawthorne Studies to Work Teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics*, 4(1), 44-67.
- Surra, C.A. & Longstreth, M. (1990). Similarity of Outcomes, Interdependence, and Conflict in Dating Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(3), 501-516.
- Swaab, R., Medvec, V.H. & Diermeier, D. (2006). Communication Media and Negotiation Meta-Analysis: Meta-Analyzing Effects on Outcomes, Information Sharing, and Relationships. Working Paper, <http://www.kellogg.northwestern.edu>.
- Swaab, R., Postmes, T. & Spears, R. (2004). Attraction, Identification and Motivation in Small Group Negotiations. Presented at the 17th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Pittsburgh, PA, <http://www.ssrn.com>.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.): *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tan, B.C.Y., Wei, K.K., Sia, C.L. & Raman, K.S. (1999). A Partial Test of the Task-Medium Fit Proposition in a Group Support System Environment. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 6(1), 47-66.

- Tangirala, S. & Alge, B.J. (2006). Reactions to Unfair Events in Computer-Mediated Groups: A Test of Uncertainty Management Theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 1-20.
- Tanis, M. & Postmes, T. (2007). Two Faces of Anonymity: Paradoxical Effects of Cues to Identity in CMC. *Computers in Human Behavior*, 23(2), 955-970.
- Tanis, M. & Postmes, T. (2005). A Social Identity Approach to Trust: Interpersonal Perception, Group Membership and Trusting Behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 35(3), 413-424.
- Tanis, M. & Postmes, T. (2003). Social Cues and Impression Formation in CMC. *Journal of Communication*, 53(4), 676-693.
- Taylor, A.H., Daniel, J.V., Leith, L. & Burke, R.J. (1990). Perceived Stress, Psychological Burnout and Paths to Turnover Intentions among Sport Officials. *Applied Sport Psychology*, 2(1), 84-97.
- ten Velden, F.S., Beersma, B. & de Dreu, C.K.W. (2004). Heterogeneous Social Motives in Negotiating Groups: The Moderating Effects of Decision Rule and Interest Position. Presented at the 17th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Pittsburgh, PA, <http://www.ssrn.com>.
- Thatcher, A. & de la Cour, A. (2003). Small Group Decision-Making in Face-to-Face and Computer-Mediated Environments: The Role of Personality. *Behaviour & Information Technology*, 22(3), 203-218.
- Thatcher, S.M.B. (1999). The Contextual Importance of Team Diversity: The Impact of Relational Demography and Diversity on Individual Performance and Satisfaction. *Performance Improvement Quarterly*, 12(1), 97-112.
- Thatcher, S.M.B., Jehn, K.A. & Zanutto, E. (2003). Cracks in Diversity Research: The Effects of Diversity Faultlines on Conflict and Performance. *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 217-241.
- Thiedeke, U. (2000). Virtuelle Gruppen: Begriff und Charakteristik. In U. Thiedeke (Hrsg.): *Virtuelle Gruppen: Charakteristika und Problemdimensionen* (S. 23-73). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Thomann, C. (1998). Klärungshilfe: Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit. Reinbeck: Rowohlt.
- Thomas, A. (2003). Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In A. Thomas (Hrsg.): *Kulturvergleichende Psychologie* (2. Aufl.)(S. 433-485). Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, B.H., Quirchmayr, G. & Piekarski, W. (2003). Through-Walls Communication for Medical Emergency Services. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(3), 477-496.
- Thomas, D.R. (1975). Cooperation and Competition among Polynesian and European Children. *Child Development*, 46(4), 948-953.
- Thomas, J.L., Bliese, P.D. & Jex, S.M. (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375-2398.
- Thomas, K.W. (1992a). Conflict and Negotiation Processes in Organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3)(2nd ed.)(pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K.W. (1992b). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274.
- Thomas, K.W. (1988). The Conflict-Handling Modes: Toward More Precise Theory. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 430-436.
- Thomas, K.W. (1977). Toward Multi-Dimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors. *Academy of Management Review*, 2(3), 484-490.
- Thomas, K. (1976). Conflict and Conflict Management. In M.D. Dunnette (Ed.): *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (pp. 889-935). Chicago, IL: Rand McNally.
- Thomas, K.W. & Kilmann, R.H. (1978). Comparison of Four Instruments Measuring Conflict Behavior. *Psychological Reports*, 42(3), 1139-1145.
- Thomas, K.W. & Kilmann, R.H. (1974). *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Thomas, K.W. & Schmidt, W.H. (1976). A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict. *Academy of Management Journal*, 19(2), 315-318.
- Thompson, L.L. (2005). *The Mind and the Heart of the Negotiator* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Thompson, L.L. (1991). Information Exchange in Negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27(2), 161-179.
- Thompson, L. (1990a). The Influence of Experience on Negotiation Performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26(6), 528-544.
- Thompson, L. (1990b). Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues. *Psychological Bulletin*, 108(3), 515-532.
- Thompson, L. (1990c). An Examination of Naive and Experienced Negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(1), 82-90.
- Thompson, L. & DeHarpport, T. (1998). Relationships, Goal Incompatibility, and Communal Orientation in Negotiations. *Basic and Applied Social Psychology*, 20(1), 33-44.
- Thompson, L. & DeHarpport, T. (1994). Social Judgment, Feedback, and Interpersonal Learning in Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3), 327-345.

- Thompson, L. & Hastie, R. (1990). Social Perception in Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 98-123.
- Thompson, L. & Hrebec, D. (1996). Lose-Lose Agreements in Interdependent Decision Making. *Psychological Bulletin*, 120(3), 396-409.
- Thompson, L. & Loewenstein, G. (1992). Egocentric Interpretations of Fairness and Interpersonal Conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(2), 176-197.
- Thompson, L. & Nadler, J. (2002). Negotiating via Information Technology: Theory and Application. *Journal of Social Issues*, 58(1), 109-124.
- Thompson, L., Kray, L.J. & Lind, E.A. (1998). Cohesion and Respect: An Examination of Group Decision Making in Social and Escalation Dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34(3), 289-311.
- Thompson, L., Neale, M. & Sinaceur, M. (2004). The Evolution of Cognition and Biases in Negotiation Research: An Examination of Cognition, Social Perception, Motivation, and Emotion. In M.J. Gelfand & J.M. Brett (Eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture* (pp. 7-44). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Thompson, L., Valley, K.L. & Kramer, R.M. (1995). The Bittersweet Feeling of Success: An Examination of Social Perception in Negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31(6), 467-492.
- Thompson, L.F. & Coovert, M.D. (2006). Understanding and Developing Virtual Computer-Supported Cooperative Work Teams. In C. Bowers, E. Salas & F. Jentsch (Eds.): *Creating High-Tech Teams: Practical Guidance on Work Performance and Technology* (pp. 213-241). Washington, DC: APA.
- Thompson, L.F. & Coovert, M.D. (2003). Teamwork Online: The Effects of Computer Conferencing on Perceived Confusion, Satisfaction, and Postdiscussion Accuracy. *Group Dynamics*, 7(2), 135-151.
- Thompson, L.F. & Coovert, M.D. (2002). Stepping up to the Challenge: A Critical Examination of Face-to-Face and Computer-Mediated Team Decision Making. *Group Dynamics*, 6(1), 52-64.
- Thomson, R. & Murachver, T. (2001). Predicting Gender from Electronic Discourse. *British Journal of Social Psychology*, 40(2), 193-208.
- Tidd, S.T., McIntyre, H.H. & Friedman, R.A. (2004). The Importance of Role Ambiguity and Trust in Conflict Perception: Unpacking the Task Conflict to Relationship Conflict Linkage. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 364-380.
- Tidwell, L.C. & Walther, J.B. (2002). Computer-Mediated Communication Effects on Disclosure, Impressions, and Interpersonal Evaluations: Getting to Know One Another a Bit at a Time. *Human Communication Research*, 28(3), 317-348.
- Timmerman, C.E. & Scott, C.R. (2006). Virtually Working: Communicative and Structural Predictors of Media Use and Key Outcomes in Virtual Work Teams. *Communication Monographs*, 73(1), 108-136.
- Ting-Toomey, S. (1994). Managing Conflict in Intimate Intercultural Relationships. In D.D. Cahn (Ed.): *Conflict in Personal Relationships* (pp. 47-77). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H.S., Lin, S.L. & Nishida, T. (1991). Culture, Face Maintenance, and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study in Five Cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296.
- Tinsley, C.H. (2004). Culture and Conflict: Enlarging Our Dispute Resolution Framework. In M.J. Gelfand & J.M. Brett (Eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture* (pp. 193-210). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Tinsley, C.H. (2001). How Negotiators Get to Yes: Predicting the Constellation of Strategies Used across Cultures to Negotiate Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 583-593.
- Tinsley, C. (1998). Models of Conflict Resolution in Japanese, German, and American Cultures. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 316-323.
- Tinsley, C.H. (1997). Understanding Conflict in a Chinese Cultural Context. *Research on Negotiation in Organizations*, 6, 209-225.
- Tinsley, C.H. & Brett, J.M. (2001). Managing Workplace Conflict in the United States and Hong Kong. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 360-381.
- Tinsley, C.H. & Pillutla, M.M. (1998). Negotiating in the United States and Hong Kong. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 711-728.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 285-313.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within Interdependence: Its Value for Productivity and Individuality. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.): *Using Conflict in Organizations* (pp. 23-37). London: Sage.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13-23.
- Tjosvold, D. (1989). Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations. In M.A. Rahim (Ed.): *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach* (pp. 41-50). New York, NY: Praeger.
- Tjosvold, D. (1985). Implications of Controversy Research for Management. *Journal of Management*, 11(3), 21-37.

- Tjosvold, D. (1982a). Effects of Approach to Controversy on Superiors' Incorporation of Subordinates' Information in Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 189-193.
- Tjosvold, D. (1982b). Effects of Cooperative and Competitive Interdependence and Task Complexity on Subordinates' Productivity, Perception of Leader, and Group Development. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 14(1), 24-34.
- Tjosvold, D. & Field, R.H.G. (1985). Effect of Concurrence, Controversy, and Consensus on Group Decision Making. *Journal of Social Psychology*, 125(3), 355-363.
- Tjosvold, D. & Sun, H.F. (2003). Openness among Chinese in Conflict: Effects of Direct Discussion and Warmth on Integrative Decision Making. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(9), 1878-1897.
- Tjosvold, D. & Sun, H.F. (2002). Understanding Conflict Avoidance: Relationship, Motivations, Actions, and Consequences. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 142-164.
- Tjosvold, D. & Tjosvold, M.T. (1994). Cooperation, Competition, and Constructive Controversy: Knowledge to Empower for Self-Managing Work Teams. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 1, 119-144.
- Tjosvold, D., Dann, V. & Wong, C. (1992). Managing Conflict between Departments to Serve Customers. *Human Relations*, 45(10), 1035-1054.
- Tjosvold, D., Hui, C. & Law, K.S. (2001). Constructive Conflict in China: Cooperative Conflict as a Bridge between East and West. *Journal of World Business*, 36(2), 166-183.
- Tjosvold, D., Johnson, D.W. & Johnson, R. (1984). Influence Strategy, Perspective-Taking, and Relationships between High- and Low-Power Individuals in Cooperative and Competitive Contexts. *Journal of Psychology*, 116(2), 187-202.
- Tjosvold, D., Leung, K. & Johnson, D.W. (2000). Cooperative and Competitive Conflict in China. In M. Deutsch & P.T. Coleman (Eds.): *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 475-495). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tjosvold, D., Poon, M. & Yu, Z.Y. (2005). Team Effectiveness in China: Cooperative Conflict for Relationship Building. *Human Relations*, 58(3), 341-367.
- Tompkins, T.C. (1995). Role of Diffusion in Collective Learning. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 69-85.
- Topi, H., Valacich, J.S. & Rao, M.T. (2002). The Effects of Personality and Media Differences on the Performance of Dyads Addressing a Cognitive Conflict Task. *Small Group Research*, 33(6), 667-701.
- Torrance, E.P. (1957). Group Decision-Making and Disagreement. *Social Forces*, 35, 314-318.
- Townsend, A.M., DeMarie, S.M. & Hendrickson, A.R. (1998). Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. *Academy of Management Executive*, 12(3), 17-29.
- Trevino, L.K., Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1990). Understanding Managers' Media Choices: A Symbolic Interactionist Perspective. In J. Fulk & C. Steinfield (Eds.): *Organizations and Communication Technology* (pp. 71-94). Newbury Park, CA: Sage.
- Trevino, L.K., Lengel, R.H. & Daft, R.L. (1987). Media Symbolism, Media Richness, and Media Choice in Organizations. *Communication Research*, 14(5), 553-574.
- Trevino, L.K., Webster, J. & Stein, E.W. (2000). Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use. *Organization Science*, 11(2), 163-182.
- Triandis, H.C. (2004). The Many Dimensions of Culture. *Academy of Management Executive*, 18(1), 88-93.
- Triandis, H.C. (2000). Culture and Conflict. *International Journal of Psychology*, 35(2), 145-152.
- Triandis, H.C. (1990). Theoretical Concepts That Are Applicable to the Analysis of Ethnocentrism. In R.W. Brislin (Ed.): *Applied Cross-Cultural Psychology* (pp. 34-55). Newbury Park, CA: Sage.
- Triandis, H.C., McCusker, C. & Hui, C.H. (1990). Multimethod Probes of Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 1006-1020.
- Triandis, H.C., Carnevale, P., Gelfand, M., Robert, C., Wasti, S.A., Probst, T., Kashima, E.S., Dragonas, T., Chan, D., Chen, X.P., Kim, U., de Dreu, C., van de Vliert, E., Iwao, S., Ohbuchi, K.I. & Schmitz, P. (2001). Culture and Deception in Business Negotiations: A Multilevel Analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1), 73-90.
- Trötschel, R. & Gollwitzer, P. (2004). Verhandlungsführung - psychologische Grundlagen. In G. Sommer & A. Fuchs (Hrsg.): *Krieg und Frieden: Handbuch der Konflikt- und Friedenspsychologie* (S. 116-128). Weinheim: Beltz.
- Trötschel, R., Simon, B., Gollwitzer, P.M. & Hüffmeier, J. (2005). Social Value Orientation and Perspective Taking in Integrative and Distributive Negotiations. Presented at the 18th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Seville, Spain, <http://www.ssrn.com>.
- Tse, D.K., Francis, J. & Walls, J. (1994). Cultural Differences in Conducting Intra- and Inter-Cultural Negotiations: A Sino-Canadian Comparison. *Journal of International Business Studies*, 25(3), 537-555.
- Tsui, A.S., Ashford, S.J., Claire, L.S. & Xin, K.R. (1995). Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1515-1543.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- Turner, M.E. & Pratkanis, A.R. (1997). Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.): *Using Conflict in Organizations* (pp. 53-71). London: Sage.

- Turner, M.E., Pratkanis, A.R., Probasco, P. & Leve, C. (1992). Threat, Cohesion, and Group Effectiveness: Testing a Social Identity Maintenance Perspective on Groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(5), 781-796.
- Tyler, T.R. (2005). Managing Conflicts of Interest within Organizations: Does Activating Social Values Change the Impact of Self-Interest on Behavior? In D.A. Moore, D.M. Cain, G. Loewenstein & M.H. Bazerman (Eds.): *Conflicts of Interest: Challenges and Solutions in Business, Law, Medicine, and Public Policy* (pp. 13-35). New York, NY: Cambridge University Press.
- Tyler, T.R. (1994). Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 850-863.
- Tyler, T. & Blader, S.L. (2004). Justice and Negotiation. In M.J. Gelfand & J.M. Brett (Eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture* (pp. 295-312). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Tyler, T.R. & de Cremer, D. (2006). How Do We Promote Cooperation in Groups, Organizations, and Societies? In P.A.M. van Lange (Ed.): *Bridging Social Psychology: Benefits of Transdisciplinary Approaches* (pp. 427-433). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T.R., Huo, Y.J. & Lind, E.A. (1999). The Two Psychologies of Conflict Resolution: Differing Antecedents of Pre-Experience Choices and Post-Experience Evaluations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2(2), 99-118.
- Tziner, A., Nicola, N. & Rizac, A. (2003). Relation between Social Cohesion and Team Performance in Soccer Teams. *Perceptual and Motor Skills*, 96(1), 145-148.
- Ullman, J.B. (2006). Structural Equation Modeling: Reviewing the Basics and Moving Forward. *Journal of Personality Assessment*, 87(1), 35-50.
- Underhill, C. & Olmsted, M.G. (2003). An Experimental Comparison of Computer-Mediated and Face-to-Face Focus Groups. *Social Science Computer Review*, 21(4), 506-512.
- Urban, J.M., Bowers, C.A., Cannon-Bowers, J.A. & Salas, E. (1995). The Importance of Team Architecture in Understanding Team Processes. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 2, 205-228.
- Utle, M.E., Richardson, D.R. & Pilkington, C.J. (1989). Personality and Interpersonal Conflict Management. *Personality and Individual Differences*, 10(3), 287-293.
- Utz, S. (2004). Self-Activation Is a Two-Edged Sword: The Effects of I Primes on Cooperation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(6), 769-776.
- Utz, S. (2002). Interaktion und Identität in virtuellen Gemeinschaften. In G. Bente, N.C. Krämer & A. Petersen (Hrsg.): *Virtuelle Realitäten* (S. 159-180). Göttingen: Hogrefe.
- Utz, S., Ouwerkerk, J.W. & van Lange, P.A.M. (2004). What is Smart in a Social Dilemma? Differential Effects of Priming Competence on Cooperation. *European Journal of Social Psychology*, 34(3), 317-332.
- Utz, S., van Lange, P.A.M., Green, E., Waldzus, S. & Bovina, I. (2005). Mary Honest Always Friendly and is: Can Scrambled Sentences Enhance Prosocial Motivation? *Representative Research in Social Psychology*, 28, 59-70.
- Valacich, J.S. & Schwenk, C. (1995a). Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry Effects on Face-to-Face and Computer-Mediated Group Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63(2), 158-173.
- Valacich, J.S. & Schwenk, C. (1995b). Structuring Conflict in Individual, Face-to-Face, and Computer-Mediated Group Decision Making: Carping versus Objective Devil's Advocacy. *Decision Sciences*, 26(3), 369-393.
- Valacich, J.S., Dennis, A.R. & Connolly, T. (1994). Idea Generation in Computer-Based Groups: A New Ending to an Old Story. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57(3), 448-467.
- Valacich, J.S., Dennis, A.R. & Nunamaker, J.F. (1992). Group Size and Anonymity Effects on Computer-Mediated Idea Generation. *Small Group Research*, 23(1), 49-73.
- Valacich, J.S., George, J.F., Nunamaker, J.F. & Vogel, D.R. (1994). Physical Proximity Effects on Computer-Mediated Group Idea Generation. *Small Group Research*, 25(1), 83-104.
- Valacich, J.S., Paranka, D., George, J.F. & Nunamaker, J.F. (1993). Communication Concurrency and the New Media: A New Dimension for Media Richness. *Communication Research*, 20(2), 249-276.
- Valacich, J.S., Sarker, S. Pratt, J. & Groomer, M. (2002). Computer-Mediated and Face-to-Face Groups: Who Makes Riskier Decisions? Presented at the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Valley, K.L., Moag, J. & Bazerman, M.H. (1998). "A Matter of Trust": Effects of Communication on the Efficiency and Distribution of Outcomes. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34, 211-238.
- Valley, K.L., Neale, M.A. & Mannix, E.A. (1995). Friends, Lovers, Colleagues, Strangers: The Effects of Relationships on the Process and Outcome of Dyadic Negotiations. *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 65-93.
- Valo, M. (2003). Workmates, Friends or More? Perceived Effects of Computer-Mediatedness on Interpersonal Relationships. *Electronic Journal of Communication*, 13(1), <http://www.cios.org/www/ejcmmain.htm>.
- van Assen, M. & Snijders, C. (2004). Effects of Risk Preferences in Social Dilemmas: A Game Theoretical Analysis and Evidence from Two Experiments. In R. Suleiman, D.V. Budescu, I. Fischer & D.M. Messick (Eds.): *Contemporary Psychological Research on Social Dilemmas* (pp. 24-57). Cambridge: Cambridge University Press.
- van de Ven, A.H., Delbecq, A.L. & Koenig, R. (1976). Determinants of Coordination Modes within Organizations. *American Sociological Review*, 41, 322-338.

- van de Vliert, E. (1997a). Enhancing Performance by Conflict-Stimulating Intervention. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.): *Using Conflict in Organizations* (pp. 208-222). London: Sage.
- van de Vliert, E. (1997b). *Complex Interpersonal Conflict Behaviour: Theoretical Frontiers*. Hove: Psychology Press.
- van de Vliert, E. (1990). Sternberg's Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Theory-Based Reanalysis. *International Journal of Conflict Management*, 1(1), 69-80.
- van de Vliert, E. & de Dreu, C.K.W. (1994). Optimizing Performance by Conflict Stimulation. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 211-222.
- van de Vliert, E. & Euwema, M.C. (1994). Agreeableness and Activeness as Components of Conflict Behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 674-687.
- van de Vliert, E. & Hordijk, J.W. (1989). A Theoretical Position of Compromising among Other Styles of Conflict Management. *Journal of Social Psychology*, 129(5), 681-690.
- van de Vliert, E. & Janssen, O. (2001). Description, Explanation, and Prescription of Intragroup Conflict Behaviors. In M.E. Turner (Ed.): *Groups at Work: Theory and Research* (pp. 267-297). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- van de Vliert, E. & Kabanoff, B. (1990). Toward Theory-Based Measures of Conflict Management. *Academy of Management Journal*, 33(1), 199-209.
- van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E. & Janssen, O. (1999). Constructive Conflict at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 475-491.
- van den Bos, K. & Lind, E.A. (2001) The Psychology of Own versus Others' Treatment: Self-Oriented and Other-Oriented Effects on Perceptions of Procedural Justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(10), 1324-1333.
- van den Hooff, B. (2005). A Learning Process in Email Use - A Longitudinal Case Study of the Interaction between Organization and Technology. *Behaviour & Information Technology*, 24(2), 131-145.
- van der Kleij, R., Paashuis, R. & Schraagen, J.M. (2005). On the Passage of Time: Temporal Differences in Video-Mediated and Face-to-Face Interaction. *International Journal of Human-Computer Studies*, 62(4), 521-542.
- van Dick, R. & West, M.A. (2005). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- van Dierendonck, D., Schaufeli, W.B. & Sixma, H.J. (1994). Burnout among General Practitioners: A Perspective from Equity Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 13(1), 86-100.
- van Dijk, E., de Cremer, D. & Handgraaf, M.J.J. (2004). Social Value Orientations and the Strategic Use of Fairness in Ultimatum Bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(6), 697-707.
- van Dijk, F., Sonnemans, J. & van Winden, F. (2002). Social Ties in a Public Good Experiment. *Journal of Public Economics*, 85, 275-299.
- van Dyne, L. & Saavedra, R. (1996). A Naturalistic Minority Influence Experiment: Effects on Divergent Thinking, Conflict, and Originality in Work-Groups. *British Journal of Social Psychology*, 35(1), 151-167.
- van Kleef, G.A. & de Dreu, C.K.W. (2002). Social Value Orientation and Impression Formation: A Test of Two Competing Hypotheses about Information Search in Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 13(1), 59-77.
- van Lange, P.A.M. (2004). From Generosity to Aggression: Five Interpersonal Orientations Relevant to Social Dilemmas. In R. Suleiman, D.V. Budescu, I. Fischer & D.M. Messick (Eds.): *Contemporary Psychological Research on Social Dilemmas* (pp. 3-23). Cambridge: Cambridge University Press.
- van Lange, P.A.M. (2000). Beyond Self-Interest: A Set of Propositions Relevant to Interpersonal Orientations. *European Review of Social Psychology*, 11, 297-331.
- van Lange, P.A.M. (1999). The Pursuit of Joint Outcomes and Equality in Outcomes: An Integrative Model of Social Value Orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(2), 337-349.
- van Lange, P.A.M. (1997). Movement in Social Orientations: A Commentary on Kelley. *European Journal of Social Psychology*, 27(4), 423-432.
- van Lange, P.A.M. (1992a). Confidence in Expectations: A Test of the Triangle Hypothesis. *European Journal of Personality*, 6(5), 371-379.
- van Lange, P.A.M. (1992b). Rationality and Morality in Social Dilemmas: The Influence of Social Value Orientations. In W.B.G. Liebrand, D.M. Messick & H.A.M. Wilke (Eds.): *Social Dilemmas: Theoretical Issues and Research Findings* (pp. 133-146). Oxford: Pergamon.
- van Lange, P.A.M. & de Dreu, C.K.W. (2002). Soziale Interaktion: Kooperation und Wettbewerb. In W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.): *Sozialpsychologie: Eine Einführung* (4. Aufl.)(S. 381-414). Berlin: Springer.
- van Lange, P.A.M. & Kuhlman, D.M. (1994). Social Value Orientations and Impressions of Partner's Honesty and Intelligence: A Test of the Might versus Morality Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(1), 126-141.
- van Lange, P.A.M. & Kuhlman, D.M. (1990). Expected Cooperation in Social Dilemmas: The Influence of Own Social Value Orientation and Other's Personality Characteristics. In P.J.D. Drenth, J.A. Sergeant & R.J. Takens (Eds.): *European Perspectives in Psychology* (Vol. 3): *Work and Organizational, Social and Economic, Cross-Cultural* (pp. 239-250). Oxford: Wiley.
- van Lange, P.A.M. & Liebrand, W.B.G. (1991a). Social Value Orientation and Intelligence: A Test of the Goal Prescribes Rationality Principle. *European Journal of Social Psychology*, 21(4), 273-292.

- van Lange, P.A.M. & Liebrand, W.B.G. (1991b). The Influence of Other's Morality and Own Social Value Orientation on Cooperation in the Netherlands and the U.S.A. *International Journal of Psychology*, 26(4), 429-449.
- van Lange, P.A.M. & Liebrand, W.B.G. (1989). On Perceiving Morality and Potency: Social Values and the Effects of Person Perception in a Give-Some Dilemma. *European Journal of Personality*, 3(3), 209-225.
- van Lange, P.A.M. & Semin-Goossens, A. (1998). The Boundaries of Reciprocal Cooperation. *European Journal of Social Psychology*, 28(5), 847-854.
- van Lange, P.A.M. & Visser, K. (1999). Locomotion in Social Dilemmas: How People Adapt to Cooperative, Tit-for-Tat, and Noncooperative Partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(4), 762-773.
- van Lange, P.A.M., Liebrand, W.B.G. & Kuhlman, D.M. (1990). Causal Attribution of Choice Behavior in Three N-Person Prisoner's Dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26(1), 34-48.
- van Lange, P.A.M., Agnew, C.R., Harinck, F. & Steemers, G.E.M. (1997). From Game Theory to Real Life: How Social Value Orientation Affects Willingness to Sacrifice in Ongoing Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1330-1344.
- van Lange, P.A.M., de Cremer, D., van Dijk, E. & van Vugt, M. (2007). Self-Interest and Beyond: Basic Principles of Social Interaction. In A.W. Kruglanski & E.T. Higgins (Eds.): *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (2nd ed.) (pp. 540-561). New York, NY: Guilford.
- van Lange, P.A.M., Liebrand, W.B.G., Messick, D.M. & Wilke, H.A.M. (1992). Introduction and Literature Review. In W.B.G. Liebrand, D.M. Messick & H.A.M. Wilke (Eds.): *Social Dilemmas: Theoretical Issues and Research Findings* (pp. 3-28). Oxford: Pergamon.
- van Lange, P.A.M., Otten, W., de Bruin, E.M.N. & Joireman, J.A. (1997). Development of Prosocial, Individualistic, and Competitive Orientations: Theory and Preliminary Evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(4), 733-746.
- van Lange, P.A.M., van Vugt, M., Meertens, R.M. & Ruiter, B.A.C. (1998). A Social Dilemma Analysis of Commuting Preferences: The Roles of Social Value Orientation and Trust. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(9), 796-820.
- van Lange, P.A.M., van Vugt, M., Bekkers, R., Schuyt, T.N.M. & Schippers, M.C. (2005). From Experimental Games to Prosocial Behavior: Ecological Support for Social Value Orientation. Manuscript Submitted for Publication to *Journal of Personality and Social Psychology*.
- van Lange, P.A.M., Rusbult, C.E., Drigotas, S.M., Arriaga, X.B., Witcher, B.S. & Cox, C.L. (1997). Willingness to Sacrifice in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1373-1395.
- van Luxemburg, A.P.D., Ulijn, J.M. & Amare, N. (2002). The Contribution of Electronic Communication Media to the Design Process: Communicative and Cultural Implications. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 45(4), 250-264.
- van Tuijl, H. (2002). Effects of External and Internal Competition on Group Problem Solving Processes and Outcomes. Presented at the 15th Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Salt Lake City, UT, <http://www.ssrn.com>.
- van Vianen, A.E.M. & de Dreu, C.K.W. (2001). Personality in Teams: Its Relationship to Social Cohesion, Task Cohesion, and Team Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 97-120.
- van Vijfeijken, H., Kleingeld, A., van Tuijl, H., Algera, J.A. & Thierry, H. (2002). Task Complexity and Task, Goal, and Reward Interdependence in Group Performance Management: A Prescriptive Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 363-383.
- van Vugt, M. (1997). Concerns about the Privatization of Public Goods: A Social Dilemma Analysis. *Social Psychology Quarterly*, 60(4), 355-367.
- van Vugt, M. & de Cremer, D. (1999). Leadership in Social Dilemmas: The Effects of Group Identification on Collective Actions to Provide Public Goods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(4), 587-599.
- van Vugt, M. & Gramzow, R.H. (2004). The Impact of Social Value Orientation on Decision Making in Social Dilemmas: A Survey Exercise. In G.M. Breakwell (Ed.): *Doing Social Psychology Research* (pp. 128-153). Malden, MA: Blackwell.
- van Vugt, M., Meertens, R.M. & van Lange, P.A.M. (1995). Car versus Public Transportation? The Role of Social Value Orientations in a Real-Life Social Dilemma. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(3), 258-278.
- van Vugt, M., van Lange, P.A.M. & Meertens, R.M. (1996). Commuting by Car or Public Transportation? A Social Dilemma Analysis of Travel Mode Judgements. *European Journal of Social Psychology*, 26(3), 373-395.
- Vanderslice, V.J. (1995). Cooperation within a Competitive Context: Lessons from Worker Cooperatives. In B.B. Bunker & J.Z. Rubin (Eds.): *Conflict, Cooperation, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch* (pp. 175-204). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- van Rosenstiel, L. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, L., Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie* (9. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Vonk, R. (1998). Effects of Cooperative and Competitive Outcome Dependency on Attention and Impression Preferences. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34(3), 265-288.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.

- Wageman, R. & Baker, G. (1997). Incentives and Cooperation: The Joint Effects of Task and Reward Interdependence on Group Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 139-158.
- Walker, H. (2006). The Virtual Organisation: A New Organisational Form? *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 3(1), 25-41.
- Wall, J.A. & Blum, M.W. (1991). Negotiations. *Journal of Management*, 17(2), 273-303.
- Wall, J.A. & Callister, R.R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Wall, J.A., Stark, J.B. & Standifer, R.L. (2001). Mediation: A Current Review and Theory Development. *Journal of Conflict Resolution*, 45(3), 370-391.
- Wall, V.D. & Nolan, L.L. (1987). Small Group Conflict: A Look at Equity, Satisfaction, and Styles of Conflict Management. *Small Group Behavior*, 18(2), 188-211.
- Wall, V.D. & Nolan, L.L. (1986). Perceptions of Inequity, Satisfaction, and Conflict in Task Oriented Groups. *Human Relations*, 39(11), 1033-1052.
- Wall, V.D., Galanes, G.J. & Love, S.B. (1987). Small, Task-Oriented Groups: Conflict, Conflict Management, Satisfaction, and Decision Quality. *Small Group Behavior*, 18(1), 31-55.
- Wallace, P. (1999). *The Psychology of the Internet*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Walther, J.B. (2006). Nonverbal Dynamics in Computer-Mediated Communication, or :(and the Net :('s with You, :) and You :) Alone. In V. Manusov & M.L. Patterson (Eds.): *The Sage Handbook of Nonverbal Communication* (pp. 461-479). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Walther, J.B. (2002). Time Effects in Computer-Mediated Groups: Past, Present, and Future. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.): *Distributed Work* (pp. 235-257). Cambridge, MA: MIT Press.
- Walther, J.B. (2000). Die Beziehungsdynamik in virtuellen Teams. In M. Boos, K.J. Jonas & K. Sassenberg (Hrsg.): *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen* (S. 11-25). Göttingen: Hogrefe.
- Walther, J.B. (1997). Group and Interpersonal Effects in International Computer-Mediated Collaboration. *Human Communication Research*, 23(3), 342-369.
- Walther, J.B. (1996). Computer-Mediated Communication: Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal Interaction. *Human Communication Research*, 23(1), 3-43.
- Walther, J.B. (1995). Relational Aspects of Computer-Mediated Communication: Experimental Observations over Time. *Organization Science*, 6(2), 186-203.
- Walther, J.B. (1994). Anticipated Ongoing Interaction versus Channel Effects on Relational Communication in Computer-Mediated Interaction. *Human Communication Research*, 20(4), 473-501.
- Walther, J.B. (1993). Impression Development in Computer-Mediated Interaction. *Western Journal of Communication*, 57(4), 381-398.
- Walther, J.B. (1992). Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction: A Relational Perspective. *Communication Research*, 19(1), 52-90.
- Walther, J.B. & Bunz, U. (2005). The Rules of Virtual Groups: Trust, Liking, and Performance in Computer-Mediated Communication. *Journal of Communication*, 55(4), 828-846.
- Walther, J.B. & Burgoon, J.K. (1992). Relational Communication in Computer-Mediated Interaction. *Human Communication Research*, 19(1), 50-88.
- Walther, J.B. & D'Addario, K.P. (2001). The Impact of Emoticons on Message Interpretation in Computer-Mediated Communication. *Social Science Computer Review*, 19(3), 324-347.
- Walther, J.B. & Parks, M.R. (2002). Cues Filtered Out, Cues Filtered In: Computer-Mediated Communication and Relationships. In M.L. Knapp & J.A. Daly (Eds.): *Handbook of Interpersonal Communication* (3rd ed.)(pp. 529-563). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Walther, J.B., Anderson, J.F. & Park, D.W. (1994). Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction: A Meta-Analysis of Social and Antisocial Communication. *Communication Research*, 21(4), 460-487.
- Walther, J.B., Boos, M. & Jonas, K.J. (2002). Misattribution and Attributional Redirection in Distributed Virtual Groups. Presented at the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Walther, J.B., Bunz, U. & Bazarova, N.N. (2005). The Rules of Virtual Groups. Presented at the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, <http://www.computer.org>.
- Walther, J.B., Loh, T. & Granka, L. (2005). Let Me Count the Ways: The Interchange of Verbal and Nonverbal Cues in Computer-Mediated and Face-to-Face Affinity. *Journal of Language and Social Psychology*, 24(1), 36-65.
- Walther, J.B., Slovacek, C.L. & Tidwell, L.C. (2001). Is a Picture Worth a Thousand Words? Photographic Images in Long-Term and Short-Term Computer-Mediated Communication. *Communication Research*, 28(1), 105-134.
- Walton, R.E. (1969). *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third-Party Consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Walton, R.E. & McKersie, R.B. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiation: An Analysis of a Social Interaction System*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Wang, Y.D. & Emurian, H.H. (2005). An Overview of Online Trust: Concepts, Elements, and Implications. *Computers in Human Behavior*, 21(1), 105-125.

- Warkentin, M. & Beranek, P.M. (1999). Training to Improve Virtual Team Communication. *Information Systems Journal*, 9, 271-289.
- Warkentin, M.E., Sayeed, L. & Hightower, R. (1997). Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-Based Conference System. *Decision Sciences*, 28(4), 975-996.
- Watson-Manheim, M.B. & Belanger, F. (2002). Support for Communication-Based Work Processes in Virtual Work. *e-Service Journal*, 1(3), 61-82.
- Webber, S.S. & Donahue, L.M. (2001). Impact of Highly and Less Job-Related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 27(1), 141-162.
- Weber, J.M. & Messick, D.M. (2004). Conflicting Interests in Social Life: Understanding Social Dilemma Dynamics. In M.J. Gelfand & J.M. Brett (Eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture* (pp. 374-394). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Weber, J.M., Malhotra, D. & Murnighan, J.K. (2005). Normal Acts of Irrational Trust: Motivated Attributions and the Trust Development Process. *Research in Organizational Behavior*, 26, 75-101.
- Webster, J. & Trevino, L.K. (1995). Rational and Social Theories as Complementary Explanations of Communication Media Choices: Two Policy-Capturing Studies. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1544-1572.
- Wegge, J. (2006). Gruppenarbeit. In H. Schuler (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.)(S. 579-610). Göttingen: Hogrefe.
- Wegge, J. (2004). Führung von Arbeitsgruppen. Göttingen: Hogrefe.
- Wegge, J. (2000). Groupware als Instrument moderner Organisationsentwicklung: Zielsetzung und Zielvereinbarung per Videokonferenz. In O.L. Braun (Hrsg.): *Zielvereinbarungen im Kontext strategischer Organisationsentwicklung* (S. 22-52). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Wegge, J. & Bipp, T. (2004). Videokonferenzen in Organisationen: Chancen, Risiken und personalpsychologisch relevante Anwendungsfelder. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 3(3), 95-111.
- Wegge, J., Bipp, T. & Kleinbeck, U. (2007). Goal Setting via Videoconferencing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 169-194.
- Weider-Hatfield, D. (1988). Assessing the Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II). *Management Communication Quarterly*, 1(3), 350-366.
- Weider-Hatfield, D. & Hatfield, J.D. (1995). Relationships among Conflict Management Styles, Levels of Conflict, and Reactions to Work. *Journal of Social Psychology*, 135(6), 687-698.
- Weingart, L.R., Bennett, R.J. & Brett, J.M. (1993). The Impact of Consideration of Issues and Motivational Orientation on Group Negotiation Process and Outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 504-517.
- Weingart, L.R., Brett, J.M. & Olekalns, M. (2005). Conflicting Social Motives in Negotiating Groups. Working Paper, <http://papers.ssrn.com>.
- Weingart, L.R., Hyder, E.B. & Prietula, M.J. (1996). Knowledge Matters: The Effect of Tactical Descriptions on Negotiation Behavior and Outcome. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1205-1217.
- Weingart, L.R., Olekalns, M. & Smith, P.L. (2004). Quantitative Coding of Negotiation Behavior. *International Negotiation*, 9(3), 441-455.
- Weingart, L.R., Prietula, M.J., Hyder, E.B. & Genovese, C.R. (1999). Knowledge and the Sequential Processes of Negotiation: A Markov Chain Analysis of Response-in-Kind. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(4), 366-393.
- Weingart, L.R., Thompson, L.L., Bazerman, M.H. & Carroll, J.S. (1990). Tactical Behavior and Negotiation Outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 1(1), 7-31.
- Weisband, S.P. (1992). Group Discussion and First Advocacy Effects in Computer-Mediated and Face-to-Face Decision Making Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53(3), 352-380.
- Weisband, S. & Atwater, L. (1999). Evaluating Self and Others in Electronic and Face-to-Face Groups. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 632-639.
- Weisband, S.P., Schneider, S.K. & Connolly, T. (1995). Computer-Mediated Communication and Social Information: Status Salience and Status Differences. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1124-1151.
- Wells, C.V. & Kipnis, D. (2001). Trust, Dependency, and Control in the Contemporary Organization. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 593-603.
- West, M.A. (2006). Dissent in Teams and Organizations: Lessons for Team Innovation and Empowerment. In P.A.M. van Lange (Ed.): *Bridging Social Psychology: Benefits of Transdisciplinary Approaches* (pp. 353-358). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- West, M.A. & Anderson, N.R. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- West, M.A., Borrill, C.S. & Unsworth, K.L. (1998). Team Effectiveness in Organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 1-48.
- Weston, R. & Gore, P.A. (2006). A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751.

- Wheeler, S.C. & Petty, R.E. (2001). The Effects of Stereotype Activation on Behavior: A Review of Possible Mechanisms. *Psychological Bulletin*, 127(6), 797-826.
- Whittaker, S. & O'Conaill, B. (1997). The Role of Vision in Face-to-Face and Mediated Communication. In K.E. Finn, A.J. Sellen & S.B. Wilbur (Eds.): *Video-Mediated Communication* (pp. 23-49). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S. & Garud, R. (1999a). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization. *Organization Science*, 10(6), 777-790.
- Williams, E. (1977). Experimental Comparison of Face-to-Face and Mediated Communication: A Review. *Psychological Bulletin*, 84(5), 963-976.
- Williams, K.Y. & O'Reilly, C.A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Williamson, O.E. (1993). Calculativeness, Trust and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36, 453-486.
- Wilson, D.C., Butler, R.J., Cray, D., Hickson, D.J. & Mallory, G.R. (1986). Breaking the Bounds of Organization in Strategic Decision Making. *Human Relations*, 39(4), 309-332.
- Wilson, D.S., Near, D.C. & Miller, R.R. (1998). Individual Differences in Machiavellianism as a Mix of Cooperative and Exploitative Strategies. *Evolution and Human Behavior*, 19(3), 203-212.
- Wilson, D.S., Near, D. & Miller, R.R. (1996). Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285-299.
- Wilson, J.M., Straus, S.G. & McEvily, B. (2006). All in Due Time: The Development of Trust in Computer-Mediated and Face-to-Face Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16-33.
- Wilson, S.R. & Putnam, L.L. (1990). Interaction Goals in Negotiation. *Communication Yearbook*, 13, 374-406.
- Wintermantel, M. & Becker-Beck, U. (2000). Interaktionssteuerung bei der computervermittelten Kommunikation. In W. Kallmeyer (Hrsg.): *Sprache und neue Medien* (S. 179-194). Berlin: de Gruyter.
- Wirtz, M. & Caspar, F. (2002). Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität: Methoden zur Bestimmung und Verbesserung der Zuverlässigkeit von Einschätzungen mittels Kategoriensystemen und Ratingskalen. Göttingen: Hogrefe.
- Wit, A.P. & Wilke, H.A.M. (1992). The Effect of Social Categorization on Cooperation in Three Types of Social Dilemmas. *Journal of Economic Psychology*, 13, 135-151.
- Wittenbaum, G.M., Hollingshead, A.B., Paulus, P.B., Hirokawa, R.Y., Ancona, D.G., Peterson, R.S., Jehn, K.A. & Yoon, K. (2004). The Functional Perspective as a Lens for Understanding Groups. *Small Group Research*, 35(1), 17-43.
- Womack, D.F. (1988). Assessing the Thomas-Kilman Conflict MODE Survey. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 321-349.
- Wong, I.K. & Staples, D.S. (2004). A Virtual Team in Action: An Illustration of a Business Development Virtual Team. In D.J. Pauleen (Ed.): *Virtual Teams: Projects, Protocols, and Processes* (pp. 91-114). Hershey, PA: Idea Group.
- Worchel, S., Andreoli, V.A. & Folger, R. (1977). Intergroup Cooperation and Intergroup Attraction: The Effect of Previous Interaction and Outcome on Combined Effort. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(2), 131-140.
- Wyer, R.S. (1971). Effects of Outcome Matrix and Partner's Behavior in Two-Person Games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7(2), 190-210.
- Wyer, R.S. (1969). Prediction of Behavior in Two-Person Games. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13(3), 222-238.
- Yamagishi, T. & Sato, K. (1986). Motivational Bases of the Public Goods Problem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 67-73.
- Yamagishi, T. & Yamagishi, M. (1994). Trust and Commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18(2), 129-166.
- Yamagishi, T., Kanazawa, S., Mashima, R. & Terai, S. (2005). Separating Trust from Cooperation in a Dynamic Relationship: Prisoner's Dilemma with Variable Dependence. *Rationality and Society*, 17(3), 275-308.
- 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.
- Yao, M.Z. & Flanagin, A.J. (2006). A Self-Awareness Approach to Computer-Mediated Communication. *Computers in Human Behavior*, 22(3), 518-544.
- Ybarra, O. & Ramón, A.C. (2004). Diagnosing the Difficulty of Conflict Resolution between Individuals from the Same and Different Social Groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(6), 815-822.
- Yoo, Y. & Alavi, M. (2001). Media and Group Cohesion: Relative Influences on Social Presence, Task Participation, and Group Consensus. *MIS Quarterly*, 25(3), 371-390.
- Yoo, Y. & Kanawattanachai, P. (2001). Developments of Transactive Memory Systems and Collective Mind in Virtual Teams. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(2), 187-208.
- Zaccaro, S.J. (1991). Nonequivalent Associations between Forms of Cohesiveness and Group-Related Outcomes: Evidence for Multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 131(3), 387-399.
- Zaccaro, S.J. & Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387.

- Zaccaro, S.J. & Lowe, C.A. (1988). Cohesiveness and Performance on an Additive Task: Evidence for Multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 128(4), 547-558.
- Zaccaro, S.J. & McCoy, M.C. (1988). The Effects of Task and Interpersonal Cohesiveness on Performance of a Disjunctive Group Task. *Journal of Applied Social Psychology*, 18(10), 837-851.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zakaria, N., Amelinckx, A. & Wilemon, D. (2004). Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams. *Creativity and Innovation Management*, 13(1), 15-29.
- Zand, D.E. (1977). Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern. In H.E. Lücke (Hrsg.): *Mitleid, Vertrauen, Verantwortung: Ergebnisse der Erforschung prosozialen Verhaltens* (S. 61-74). Stuttgart: Klett.
- Zand, D.E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.
- Zavbi, R. & Tavcar, J. (2005). Preparing Undergraduate Students for Work in Virtual Product Development Teams. *Computers & Education*, 44(4), 357-376.
- Zheng, J., Bos, N., Olson, J.S. & Olson, G.M. (2002). Trust without Touch: Jump-Start Trust with Social Chat. Presented at the Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '01), Seattle, WA, <http://portal.acm.org>.
- Zheng, J., Veinott, E., Bos, N., Olson, J.S. & Olson, G.M. (2001). Trust without Touch: Jumpstarting Long-Distance Trust with Initial Social Activities. Working Paper, <http://www.crew.umich.edu>.
- Ziegler, R., Diehl, M. & Zijlstra, G. (2000). Idea Production in Nominal and Virtual Groups: Does Computer-Mediated Communication Improve Group Brainstorming? *Group Processes & Intergroup Relations*, 3(2), 141-158.
- Zimbardo, P.G. (1969). The Human Choice: Individuation, Reason, and Order versus Deindividuation, Impulse, and Chaos. *Nebraska Symposium on Motivation*, 17, 237-307.
- Zolin, R. & Hinds, P.J. (2004). Trust in Context: The Development of Interpersonal Trust in Geographically Distributed Work. In R.M. Kramer & K.S. Cook (Eds.): *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (pp. 214-238). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Zolin, R., Hinds, P.J., Fruchter, R. & Levitt, R.E. (2004). Interpersonal Trust in Cross-Functional, Geographically Distributed Work: A Longitudinal Study. *Information and Organization*, 14(1), 1-26.
- Zornoza, A., Ripoll, P. & Peiró, J.M. (2002). Conflict Management in Groups That Work in Two Different Communication Contexts: Face-To-Face and Computer-Mediated Communication. *Small Group Research*, 33(5), 481-508.
- Zucker, L.G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.

Zeitschriften / Journals

Download www.Hampp-Verlag.de

Industrielle Beziehungen

Zeitschrift

für Arbeit, Organisation und Management
herausgegeben von

*Dorothea Alewell, Berndt Keller,
David Marsden, Walther Müller-Jentsch,
Dieter Sadowski, Jörg Sydow*

ISSN 0934-2779,

seit 1994, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Personalforschung

herausgegeben von

*Werner Nienhüser, Hans-Gerd Ridder,
Christian Scholz, Jürgen Weibler*

ISSN 0179-6437,

seit 1987, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

herausgegeben von

*Thomas Beschorner, Markus Breuer, Alexander
Brink, Bettina Hollstein, Olaf J. Schumann*

ISSN 1439-880X,

seit 2000, erscheint 3 x im Jahr.

Jahres-Abonnement € 45.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 9.-. Einzelheft € 19.80.

Journal for East European Management Studies

Editor-in Chief: Rainhart Lang

ISSN 0949-6181, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional
€ 12.- are added. Single issue: € 19.80.

International Journal of Action Research

Editors: Richard Ennals, *Kingston University*,
Werner Fricke, Editor-in-chief, *Institute for
Regional Cooperation*, Øyvind Pålshaugen,
Work Research Institute, Oslo

ISSN 1861-1303, three times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional
€ 12.- are added. Single issue: € 24.80.

management revue

The International Review of
Management Studies

Editors-in-chief:

Ruediger Kabst, Wenzel Matiaske

ISSN 0935-9915, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional
€ 12.- are added. Single issue: € 19.80.

Database Research Pool: www.hampp-verlag.de

Six journals – one search engine: Our new online-
archive allows for searching in full-text databases
covering six journals:

- **IJAR**, beginning in 2005
- **IndBez**, beginning in 1998
- **JEEMS**, beginning in 1998
- **mrev**, beginning in 2004
- **ZfP**, beginning in 1998
- **zfwu**, beginning in 1998

Free research: Research is free. You have free access
to all hits for your search. The hit list shows the relevant
articles relevant to your search. In addition, the list
references the articles found in detail (journal, volume etc.).

Browse or download articles via GENIOS: If you want to
have access to the full-text article, our online-partner
GENIOS will raise a fee of € 10.-. If you are registered as a
“GENIOS-Professional Customer” you may pay via credit
card or invoice.