

Matthias Schreblowski

GESPRÄCHS- UND VERHANDLUNGS- FÜHRUNG

20 Konfliktsimulationen
für Beratung, Training
und Coaching

Alle Simulationen
auch zum Download



SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

myBook+

Ihr Portal für alle Online-Materialien zum Buch!

Arbeitshilfen, die über ein normales Buch hinaus eine digitale Dimension eröffnen. Je nach Thema Vorlagen, Informationsgrafiken, Tutorials, Videos oder speziell entwickelte Rechner – all das bietet Ihnen die Plattform myBook+.

Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Ihren Buchcode ein, um auf die Online-Materialien Ihres Buchs zu gelangen
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+ !



<https://mybookplus.de>



Gesprächs- und Verhandlungsführung

Matthias Schreblowski

Gesprächs- und Verhandlungsführung

20 Konfliktsimulationen für Beratung, Training und Coaching

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-5829-0 Bestell-Nr. 10876-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5830-6 Bestell-Nr. 10876-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5831-3 Bestell-Nr. 10876-0150

Matthias Schreblowski

Gesprächs- und Verhandlungsführung

1. Auflage, März 2023

© 2023 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Pongasn68, iStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Petra Bandl

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

wie kann aus Wissen Können werden? Wer anderen hilft, ihre Fähigkeiten zur Gesprächs- und Verhandlungsführung auszubauen, kennt diese Frage.

Die Brücke zwischen dem Wissen auf der einen Seite und dem Können auf der anderen Seite ist die Übung. Es gibt verschiedene Übungsformen, damit aus Wissen Können wird. Eine Übungsform sind Simulationen. Dieses Buch enthält zwanzig Konfliktsimulationen zur Gesprächs- und Verhandlungsführung. Die Simulationen sind vielseitig einsetzbar. Sie können dazu genutzt werden, grundlegende Fähigkeiten zu trainieren, wie z. B. aktives Zuhören, verständliches Formulieren und geschicktes Fragen oder das Steuern von Gesprächen und Verhandlungen.

Sie können die Simulationen aber auch nutzen, um mit Ihren Teilnehmerinnen und Teilnehmern spezielle Fertigkeiten zu üben, z. B. psychologisch günstig zu argumentieren, eine positive Gesprächsatmosphäre aufzubauen und zu erhalten, taktisch kluges Verhalten bei dem Einsatz von Forderungen und Zugeständnissen, die Vorbereitung und das Führen von Teamverhandlungen und den Einsatz des sogenannten Harvard-Konzeptes (Win/Win).

Mit anderen Worten: Die Simulationen sind Übungsfelder. Was die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Simulationen üben bzw. erlernen, hängt von den Lernzielen ab.

Die Simulationen wurden und werden bei unterschiedlichen Zielgruppen eingesetzt, z. B. im Seminar »Grundlagen der Verhandlungsführung« an der Georg-August-Universität in Göttingen und im Modul »Rhetorik und Verhandlungsführung« an der Technischen Universität in Berlin, bei internen Firmentrainings – online wie in Präsenz – für Konzerne, mittelständische und kleinere Unternehmen, bei offenen Seminaren, bei Weiterbildungen für die Öffentliche Hand und in Einzelcoachings. Insofern sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unterschiedlich. Manche stehen am Anfang ihres Berufslebens, andere wiederum an der Spitze von Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Die Konflikte in den Simulationen sind vielfältig. Sie reichen von internen Konflikten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Organisationen über typische Konflikte zwischen Marktpartnern bis hin zu einer politischen Verhandlung zwischen zwei Ländern.

Mit den Simulationen ist nicht beabsichtigt, effektives oder ineffektives Management zu illustrieren. Die Personen, die Organisationen und die Handlungen der Simulationen sind frei erfunden. Etwaige Ähnlichkeiten mit tatsächlichen Begebenheiten, lebenden oder verstorbenen Personen oder existierenden oder ehemaligen Organi-

sationen sind rein zufällig. Einzige Ausnahme bildet die Konfliktsimulation »Der Friedensvertrag«. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Buch häufig das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und stellt keine Wertung dar.

Im **Kapitel 1** wird gezeigt, wie Sie zeitsparend und systematisch eine geeignete Simulation für Ihre Veranstaltung (Maßnahme) auswählen können – also ohne erst alle Simulationen durcharbeiten zu müssen. Es wird ein Weg in drei Schritten beschrieben.

Das **Kapitel 2** behandelt eine didaktische Besonderheit bei dem Einsatz von Simulationen. Dort wird der Unterschied zwischen einer Parallelsimulation und einer Einzelsimulation erklärt.

Im **Kapitel 3** wird der konkrete Einsatz von Simulationen in der Praxis besprochen. Hierbei werden grundsätzliche und spezielle Hinweise für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erläutert, damit sie einen hohen Nutzen aus den Simulationen ziehen können.

Eine tabellarische Übersicht zu den zwanzig Simulationen finden Sie in **Kapitel 4**. Diese Übersicht listet wichtige Rahmendaten zu jeder Simulation auf, z. B. Name der Simulation, Konfliktsituation, Anzahl der beteiligten Parteien und Personen, grobe Richtwerte für die Vorbereitungszeit und die Simulationsdauer.

Das **Kapitel 5** enthält die zwanzig Konfliktsimulationen. Jeder Simulation ist eine Simulationsskizze vorangestellt. Die Simulationsskizze umfasst weitere Details, die bei der Auswahl einer Simulation und später bei dem Einsatz in der Praxis nützlich sein können.

In **Kapitel 6** steht ein Formularvorschlag für die Vorbereitung von Verhandlungen und Gesprächen. Dieser Vorschlag ist als Anregung gedacht. Da bestimmte Simulationen umfangreicher sind, kann es für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hilfreich sein, wenn sie sich anhand dieser Vorlage vorbereiten können. Selbstverständlich können auch andere Checklisten benutzt werden, wenn dies zweckmäßiger erscheint.

Um die Simulationen in der Beratung, beim Coaching und in Trainings leicht einsetzen zu können, sind alle Simulationen einschließlich der Simulationsskizzen als Download auf <https://mybookplus.de> verfügbar.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Auswahl einer Simulation	13
1.1 Schritt 1: Vorauswahl einer Simulation anhand der Übersicht	13
1.2 Schritt 2: Überprüfung der ausgewählten Simulation	15
1.3 Schritt 3: Durcharbeiten der Simulation	17
2 Didaktische Erwägung – Parellesimulation oder Einzelsimulation	19
3 Einsatz der Simulation in der Praxis	21
3.1 Grundsätzliche Hinweise	21
3.2 Spezifische Hinweise	24
3.3 Vorbereitung der Teilnehmenden auf die Simulation	25
3.4 Durchführung der Simulation	25
3.5 Auswertung der Simulation	25
4 Übersicht zu den Simulationen	27
5 Die 20 Konfliktsimulationen	39
5.1 Beschaffung der digitalen Druckmaschine B210	39
5.1.1 Simulationsskizze	39
5.1.2 Digitaldruckmaschine B210 – Einkauf Winter Systems	41
5.1.3 Digitaldruckmaschine B210 – Key Account Management Fiable	44
5.2 Beschaffung von Smartphones mit dem Umweltsiegel Pure Green	46
5.2.1 Simulationsskizze	46
5.2.2 Smartphones mit dem Umweltsiegel Pure Green – Einkauf Hedge Bio Technology	48
5.2.3 Smartphones mit dem Umweltsiegel Pure Green – Account Management Green Tech Support	51
5.3 Reklamationsgespräch zwischen zwei langjährigen Partnern	54
5.3.1 Simulationsskizze	54
5.3.2 Gespräch zwischen Schleswig-Holstein Süd und Office Express Markant – Vertrieb	56
5.3.3 Gespräch zwischen Schleswig-Holstein Süd und Office Express Markant – Einkauf	61

5.4	Das Gehaltsgespräch	66
5.4.1	Simulationsskizze	66
5.4.2	Gehaltsgespräch – Herr Niklas Gern, Head of Sales (DACH-Region)	68
5.4.3	Gehaltsgespräch – Frau Mayla Maleki, Director Global Sales and Marketing	70
5.5	Villach BQ für die eigene Wohnung	72
5.5.1	Simulationsskizze	72
5.5.2	Villach BQ für die eigene Wohnung – Frau Sophie Milkereit – Kundin ...	74
5.5.3	Villach BQ für die eigene Wohnung – Herr Mark Siegel – Verkaufsberater	77
5.6	Die Auftragsverhandlung	81
5.6.1	Simulationsskizze	81
5.6.2	Die Auftragsverhandlung – Freyburg	83
5.6.3	Die Auftragsverhandlung – Jäger-Bunthoff	86
5.7	Übernahme einer Projektleitung durch ein Teammitglied	89
5.7.1	Simulationsskizze	89
5.7.2	Übernahme einer Projektleitung – Sachbearbeiter Luca Schmidtbauer	92
5.7.3	Übernahme einer Projektleitung – Teamleiterin Vanya Rasmussen	94
5.8	Statusgespräch zwischen Projektleitung und Projektmitglied	97
5.8.1	Simulationsskizze	97
5.8.2	Statusgespräch – Projektleitung Luca Schmidtbauer	99
5.8.3	Statusgespräch – Projektmitglied Imke Emmerich	102
5.9	Statusgespräch zwischen neuer Teamleiterin und Teammitglied	105
5.9.1	Simulationsskizze	105
5.9.2	Statusgespräch – Teamleiterin Meltem	107
5.9.3	Statusgespräch – Teammitglied Mika	110
5.10	Beschaffung von Schutzwesten für eine Hilfsorganisation	113
5.10.1	Simulationsskizze	113
5.10.2	Beschaffung von Schutzwesten – Operativer Einkauf DMH	115
5.10.3	Beschaffung von Schutzwesten – Vertrieb der Kerber-Schild GmbH	117
5.11	Preisgespräch zwischen zwei langjährigen Geschäftspartnern	119
5.11.1	Simulationsskizze	119
5.11.2	Preisgespräch – Vertrieb der Kerber-Schild GmbH	121
5.11.3	Preisgespräch – Einkauf DMH	126

5.12	Erstellung einer neuen Webseite	131
5.12.1	Simulationsskizze	131
5.12.2	Erstellung einer neuen Webseite – T. Rüttgers, Marketingleiterin bei der Bernhoff Maschinentechnik GmbH	133
5.12.3	Erstellung einer neuen Webseite – H. Tewitt, Account Manager, CTU ...	137
5.13	Jahresgespräch im Einzelhandel	140
5.13.1	Simulationsskizze	140
5.13.2	Jahresgespräch im Einzelhandel – Einkauf von Outdoor Equipment Sona (OES)	142
5.13.3	Jahresgespräch im Einzelhandel – Key Account Management der Firma Advanced Optical Devices (AOD)	149
5.14	Honoraranpassung im Rahmenvertrag	155
5.14.1	Simulationsskizze	155
5.14.2	Honoraranpassung im Rahmenvertrag – März Freitag Consulting	157
5.14.3	Honoraranpassung im Rahmenvertrag – Ballin-Merseburg	160
5.15	Die Verhandlung des Rahmenvertrages	164
5.15.1	Simulationsskizze	164
5.15.2	Die Verhandlung des Rahmenvertrages – Privatbank K. Friedrich & G. Achthausen	167
5.15.3	Die Verhandlung des Rahmenvertrages – März Freitag Consulting	174
5.16	Verzögerung im Softwareprojekt »AutoPilotImprover« (API)	180
5.16.1	Simulationsskizze	180
5.16.2	Verzögerung im Softwareprojekt »AutoPilotImprover« (API) – Kimming	182
5.16.3	Verzögerung im Softwareprojekt »AutoPilotImprover« (API) – Steinmesser	187
5.17	Klärung der Zusammenarbeit zwischen dem Marketing und dem Einkauf	192
5.17.1	Simulationsskizze	192
5.17.2	Klärung der Zusammenarbeit zwischen dem Marketing und dem Einkauf – Marketing	196
5.17.3	Klärung der Zusammenarbeit zwischen dem Marketing und dem Einkauf – Einkauf	200
5.18	Bietergespräch – 100 Offshore-Anlagen für China Wind	203
5.18.1	Simulationsskizze	203
5.18.2	Bietergespräch – 100 Offshore-Anlagen für China Wind – Projektleitung und Beschaffung CW	205
5.18.3	Bietergespräch – 100 Offshore-Anlagen für China Wind – Director Global Sales und Projektleitung von Fellin Wind Power	210

5.19	Beschaffung einer zivilen Drohne für die Seenotrettung	216
5.19.1	Simulationsskizze	216
5.19.2	Deutsch-Dänische Gesellschaft zur Seenotrettung – Projektleitung und Einkauf	221
5.19.3	Firma Houston Aerial Dynamics (HAD) – Key Account Management Team	227
5.19.4	Firma Israeli Aeronautic Systems (IAS) – Key Account Management Team	233
5.20	Der Friedensvertrag	239
5.20.1	Simulationsskizze	239
5.20.2	Der Friedensvertrag – Verhandlungsdelegation von Akram	242
5.20.3	Der Friedensvertrag – Verhandlungsdelegation von Fidelis	246
6	Formular für die Vorbereitung von Verhandlungen und Gesprächen	251
	Danksagung	253
	Stichwortverzeichnis	255
	Der Autor	257

1 Auswahl einer Simulation

Die Fragen für die Auswahl einer Simulation sind:

1. Wozu möchten Sie die Simulation nutzen bzw. was sollen die Teilnehmenden in der Simulation üben? Kurz gesagt: Was ist das Lernziel?

Möchten Sie, dass die Teilnehmenden eher wichtige grundlegende Fähigkeiten zur Gesprächs- und Verhandlungsführung erlernen, oder sollen die Teilnehmenden eher spezielle Fähigkeiten einüben, z. B. die Vorbereitung und das Führen von Teamverhandlungen, kooperatives Verhandeln oder das Führen eines Kritikgesprächs?

Ist die erste Frage beantwortet, bleibt weiterhin zu klären:

2. Welche Rahmenbedingungen sind zu beachten?

Die Rahmenbedingungen können z. B. sein: der Wissensstand und die Anzahl der Teilnehmenden, das Durchführungsformat der Maßnahme (in Präsenz oder online) und die verfügbare Zeit für eine Simulation innerhalb der Maßnahme.

Sind das Lernziel und die Rahmenbedingungen festgelegt, kann eine Simulation auf verschiedenen Wegen ausgewählt werden. Der folgende Weg ist ein Vorschlag und umfasst drei Schritte:

1.1 Schritt 1: Vorauswahl einer Simulation anhand der Übersicht

Die Übersicht (siehe Kapitel 4) enthält grundlegende Informationen zu den Simulationen und dient der Vorauswahl: Welche Simulation passt möglicherweise zu dem Lernziel und den Rahmenbedingungen? Die Informationen in der Übersicht sind:

1. der **Name der Simulation**
2. die **Konfliktsituation**

In dieser Rubrik steht eine kurze Beschreibung des Konfliktes und welche Parteien daran beteiligt sind.

3. die **Anzahl der Parteien und der Personen pro Partei**

Sie können anhand der Anzahl der Personen pro Partei erkennen, ob die Simulation sich auch für eine Teamsimulation eignet. Bei einer Teamsimulation sprechen

bzw. verhandeln mindestens 2 Personen einer Partei mit mindestens 2 Personen einer anderen Partei.

In allen Simulationen sind grundsätzlich zwei Parteien beteiligt. Je nach Simulation kann es 1, 2 oder 3 Personen pro Partei geben.

Die einzige Ausnahme ist die 19. Simulation »Beschaffung einer zivilen Drohne für die Seenotrettung«. Dort sind 3 Parteien beteiligt, in jeder Partei sind im Idealfall 4 Personen.

4. die **Hauptthemen**

Über welche Hauptthemen sprechen oder verhandeln die Parteien. Die Hauptthemen können je nach Simulation unterschiedlich sein, z. B.: eine Homeoffice-Regelung, eine Prämie, die Zusammensetzung eines Teams oder auch der Preis, das Zahlungsziel, der Skonto oder die Vertragsstrafe bei einer Verhandlung.

5. **zu lesende Seiten pro Partei**

Diese Zahl gibt an, wie viele Seiten in etwa von jeder Partei bei der Vorbereitung durcharbeiten sind.

6. die **Vorbereitungszeit für die Teilnehmenden** und

7. die **Simulationsdauer** in Minuten

Die dort genannten Zeitangaben sind Erfahrungswerte aus der Praxis. Sie sollen Ihnen als erste Orientierungshilfe dienen. Grundsätzlich gilt: Je mehr Personen pro Partei, je mehr Themen zu besprechen oder zu verhandeln sind und je mehr Seiten von einer Partei zu bearbeiten sind, desto mehr Zeit benötigen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Vorbereitung und die Durchführung der Simulation.

Wie viel Zeit Sie den Teilnehmenden für die Vorbereitung der Simulation und für die Durchführung in der Praxis geben, kann nur maßnahmen-spezifisch festgelegt werden. Zudem sind weitere Einflussfaktoren zu beachten, die sich auf die Länge der Vorbereitung und der Durchführung auswirken können. Weitere Faktoren können z. B. sein:

- Über welches Wissen verfügen die Teilnehmenden zur Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen und Gesprächen?
- Können sich die Teilnehmenden anhand einer Checkliste vorbereiten oder müssen sie ihre Vorbereitung selbst strukturieren?
- Kann die Vorbereitung vorverlagert werden? Das heißt, können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich vor der Maßnahme mit den Inhalten der Simulation vertraut machen und sich vorbereiten, oder muss die Vorbereitung während der Maßnahme erfolgen?
- Bereiten sich die Teilnehmenden allein vor, also jede Person für sich, im Team oder beraten Sie bei der Vorbereitung?

8. die **Seitenangabe für die Simulationsskizze**

Über diese Angabe finden Sie die Simulationsskizze inklusive der Simulation. Die Simulationsskizze dient dazu, die durch die Übersicht getroffene Vorauswahl bei den Simulationen zu prüfen.

1.2 Schritt 2: Überprüfung der ausgewählten Simulation

Jeder Simulation ist eine Simulationsskizze vorangestellt. Die Simulationsskizze umfasst drei Teile: A, B und C.

Teil A – Allgemeine Informationen

Hier sind noch einmal die Informationen aus der Übersicht aufgeführt. Ein »Hin- und Herblättern« (bzw. Scrollen) zwischen den Informationen aus der Übersicht und den weiteren Informationen der Simulationsskizze (Teil B und C) entfällt.

Teil B – Themen und Positionen der Parteien

Der Teil B listet alle Themen auf, die von den Parteien zu besprechen bzw. zu verhandeln sind. Neben den Themen stehen die konkreten Positionen der Parteien. Bei bestimmten Simulationen gibt es auch für jedes Thema bei jeder Partei ein Maximalziel und ein Minimalziel.

Das Maximalziel gibt an, was die Partei im Idealfall bei dem Thema erreichen möchte. Das Minimalziel zeigt auf, was die Partei mindestens erreichen muss, um einer Einigung zustimmen zu können.

Ein Beispiel: Bei der politischen Simulation »Der Friedensvertrag« gibt es fünf Hauptthemen zwischen den Ländern Fidelis und Akram. Ein Hauptthema ist die Stationierung von UN-Truppen (Blauhelmen) auf der Halbinsel Janis. Ein Unterthema ist die konkrete Truppenstärke.

Das Land Fidelis verfolgt bei diesem Unterthema das Maximalziel, dass nur 500 Blauhelme stationiert werden. Das Minimalziel von Fidelis sind 2000 Blauhelme. Das heißt: Ideal wären für Fidelis nur 500 Soldaten, aber zur Not wäre eine Stationierung von 2000 Soldaten noch akzeptabel.

Das Land Akram hingegen strebt als Maximalziel 3000 und als Minimalziel 1950 Blauhelme an. Mit anderen Worten: Akram möchte im Idealfall 3000 Blauhelme auf der Halbinsel Janis stationiert wissen. Im äußersten Notfall sollten es aber mindestens 1950 sein.

Die Minimalziele beider Parteien begrenzen den Einigungsraum. Der Einigungsraum umfasst alle möglichen Ergebnisse, bei denen der Konflikt beigelegt werden kann. Der Einigungsraum wird auch als ZOPA bezeichnet. ZOPA steht für »Zone of Possible Agreement«.

Bei der Simulation »Der Friedensvertrag« bedeutet dies, dass der Einigungsraum bei dem Unterthema Truppenstärke von 1950 bis zu 2000 Blauhelmen reicht.

Der Teil B der Simulationsskizze bietet Ihnen verschiedene Vorteile. Sie können ...

1. besser einschätzen, wie umfangreich die Simulation ist. Je mehr Themen und Unterthemen in einer Simulation zu klären sind, desto komplexer ist die Konfliktsituation und umso mehr Zeit benötigen die Teilnehmenden in der Regel für die Vorbereitung und die Durchführung.
2. abwägen, wie schwierig die Simulation vermutlich für Ihre Teilnehmer und Teilnehmerinnen ist. Liegt bei einer Simulation ein großer Einigungsraum bei einem Thema vor, fällt es den Parteien tendenziell leichter, den Konflikt zu lösen. Ist der Einigungsraum bei einem Thema dagegen eher klein, ist es für die Teilnehmenden häufig schwieriger, eine Lösung zu finden. Die Grundregel lautet: Je kleiner der Einigungsraum, desto schwieriger die Konfliktlösung.
3. bei der Auswertung der Gesprächs- bzw. Verhandlungsergebnisse erkennen, inwieweit die Teilnehmenden eine zulässige Einigung gefunden haben. Es kommt in der Praxis vor, dass Teilnehmende sich zwar einigen, die Konfliktlösung aber außerhalb des Einigungsraumes liegt und somit unzulässig ist.
4. feststellen, ob alle vorgegebenen Themen besprochen bzw. verhandelt wurden. Folgendes kann passieren: Die Teilnehmenden beenden eine Simulation, ohne jedoch alle Konflikte besprochen bzw. verhandelt zu haben; Themen werden bei der Auseinandersetzung »übersehen«.
5. die Konfliktparteien vollständig über alle Themen und Positionen informieren. Dies schätzen die Beteiligten. Durch diese Informationen können sie ihr erreichtes Ergebnis abgleichen, mit dem was möglich gewesen wäre.

Teil C – Zusätzliche Hinweise

Hier finden Sie weitere Informationen, die für den Einsatz der Simulation in der Praxis nützlich sein können.

Ein Beispiel: Bei der Simulation »Der Friedensvertrag« sind es diese drei Punkte:

1. Der Kerngedanke der Simulation – die Besetzung der Halbinsel Janis – basiert auf der Einnahme der Sinai-Halbinsel durch Israel im Sechs-Tage-Krieg im Jahre 1967. 1978 fanden auf Vermittlung der US-Regierung die Friedensverhandlungen zwischen Israel und Ägypten in Camp David statt.
2. Wie damals bei den Friedensverhandlungen in Camp David kann auch bei dieser Simulation eine kreative Lösung gefunden werden. Die Halbinsel Janis wird zu

einer entmilitarisierten Zone erklärt, so wie auch die Sinai-Halbinsel damals. So wird den Interessen beider Parteien Rechnung getragen:

- a) Fidelis bekommt die geforderte Sicherheit – es stehen keine Truppen von Akram an der Grenze. Auf der Halbinsel Janis werden nur Polizeikräfte stationiert.
 - b) Akram erhält die volle Souveränität zurück, da sich auf der Halbinsel keine Besatzungstruppen von Fidelis mehr befinden.
3. Diese Simulation kann eingesetzt werden, um das Harvard-Konzept zu veranschaulichen, insbesondere den zweiten Grundsatz »Konzentration auf die Interessen, nicht auf die Positionen«.

Mit den Informationen aus der Simulationsskizze ist dann zu entscheiden, ob der dritte Schritt bei einer spezifischen Simulation erfolgt.

1.3 Schritt 3: Durcharbeiten der Simulation

Scheint die ausgewählte Simulation zweckmäßig, ist sie durcharbeiten. Durcharbeiten bedeutet, sich mit den Details der Simulation vertraut zu machen und final zu klären, ob die Simulation zu dem Lernziel und den Rahmenbedingungen passt. Wenn dem so ist, kann die Simulation eingesetzt werden.

2 Didaktische Erwägung – Parellesimulation oder Einzelsimulation

Haben Sie sich für eine Simulation entschieden, gibt es zwei Möglichkeiten, die Simulation durchzuführen: Entweder als eine **Parallelsimulation** oder als eine **Einzelsimulation**.

Parallelsimulation bedeutet, dass die Teilnehmenden der Lerngruppe auf Kleingruppen aufgeteilt werden und die gleiche Simulation parallel, also zeitgleich, durchführen. Der Vorteil der Parallelsimulation ist, dass alle Teilnehmenden aktiviert werden. Im Normalfall erzielen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Kleingruppen bei größeren Einigungsräumen unterschiedliche Ergebnisse. So kann dann die Frage bei der Auswertung bearbeitet werden: Wie erklären sich die verschiedenen Ergebnisse bei dem gleichen Sachverhalt?

Wie verschieden eine Parallelsimulation durchgeführt werden kann, wird anhand von drei Szenarien erläutert. Die Annahmen dabei sind:

1. Es gibt zwei Parteien – Einkauf und Vertrieb.
2. Es gibt insgesamt zwölf Lernende.

Erstes Szenario: Die 12 Lernenden werden auf 6 Kleingruppen aufgeteilt. In jeder Kleingruppe übernimmt eine Person die Position des Einkaufs, die andere Person die Position des Vertriebs. Die Teilnehmenden können sich nach der Simulation gegenseitig Feedback in der Kleingruppe geben.

Zweites Szenario: Die 12 Personen der Lerngruppe bilden 4 Kleingruppen a 3 Personen. In jeder Kleingruppe übernimmt eine Person die Feedbackrolle, die anderen beiden simulieren den Fall.

Drittes Szenario: Es soll eine Teamverhandlung durchgeführt werden. Die 12 Lernenden werden auf 2 Kleingruppen aufgeteilt. In jeder Kleingruppe gibt es dann 2 Feedbackgeber, 2 Personen vertreten den Einkauf, 2 Personen den Vertrieb.

Weitere Szenarien sind denkbar.

Bei einer **Einzelsimulation** wird nur eine Simulation durchgeführt. Das heißt, bestimmte Teilnehmende führen die Simulation durch und die anderen Teilnehmenden der Lerngruppe geben Feedback.

Auch bei der Einzelsimulation sind unterschiedliche Szenarien denkbar. Zwei Szenarien werden skizziert:

Die Annahmen dabei sind:

1. Es gibt zwei Parteien – Einkauf und Vertrieb
2. Es gibt sechs Teilnehmende.

Erstes Szenario: 2 Personen bilden ein Einkaufsteam, 2 andere Personen das Vertriebsteam und 2 Personen übernehmen das Feedback.

Zweites Szenario 1 Person vertritt den Einkauf, 1 Person übernimmt die Vertriebsrolle. Die anderen vier geben das Feedback.

Ob Sie bei Ihrer Maßnahme eine Einzelsimulation oder eine Parallelsimulation durchführen, hängt von dem Lernkonzept ab (Lernziel und Rahmenbedingungen).

Grundsätzlich gilt: Je mehr relevantes Feedback die einzelne Person erhält, desto höher kann ihr Nutzen aus der Simulation sein.

3 Einsatz der Simulation in der Praxis

Für einen reibungslosen Einsatz der ausgewählten Simulation in der Praxis bietet sich folgende Struktur an:

1. Grundsätzliche Hinweise
2. Spezifische Hinweise
3. Vorbereitung der Teilnehmenden auf die Simulation
4. Durchführung der Simulation
5. Auswertung der Ergebnisse

Diese Punkte werden im Folgenden erläutert.

3.1 Grundsätzliche Hinweise

Zunächst erhalten die Teilnehmenden grundsätzliche Hinweise zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Simulationen. Grundsätzliche Hinweise gelten für alle Simulationen. Zu diesen Hinweisen gehören:

1. Es sind keine zusätzlichen Themen in die Simulation einzubringen. Manche Teilnehmende versuchen, dem Konflikt in der Simulation auszuweichen oder zu ihren Gunsten »kreativ« zu beeinflussen. Dafür bringen sie weitere Themen ein, die nicht in ihrer Simulationsbeschreibung stehen.

Beispiel: In der Simulation »Beschaffung von Schutzwesten für Mitarbeitende einer Hilfsorganisation« hat die Schutzweste eine Garantie von 5 Jahren. Ein Teilnehmer in der Rolle des Schutzwestenherstellers bot nun der anderen Seite – der einkaufenden Hilfsorganisation – an, die Garantie von 5 auf 6 Jahre anzuheben, anstatt im Preis für die Schutzweste nachzugeben. Laut Simulationsbeschreibung ist die Garantie kein Thema, das zu besprechen ist.

Der Teilnehmer wollte also die Garantie als Hebel nutzen, um der anderen Seite ein Zugeständnis machen zu können, das ihm leichtfällt und nichts kostet. Gleichzeitig sollte so ein Zugeständnis bei dem relevanten Thema Preis vermieden werden.

Wenn neue Themen während der Simulation eingebracht werden, sollten die Feedbackgeber eingreifen und darauf hinweisen, dass dieses Thema nicht relevant ist.

Bei der Auswertung sollte der Punkt dann noch einmal direkt angesprochen werden, dass keine »zusätzlichen« Themen einzubringen sind.

2. Die Parteien sollen zu einer Entscheidung kommen. Den Teilnehmenden ist vor ihrer Vorbereitung auf eine Simulation deutlich zu machen: Sie sollen ...

- a) eine klare Entscheidung innerhalb der vorgegebenen Zeit fällen, z.B. für oder gegen eine Zusammenarbeit;
- b) selbst darauf achten, die Zeitvorgabe für die Durchführung der Simulation einzuhalten, z. B. mit Hilfe eines Smartphones..

So werden Aussagen von Teilnehmern vermieden, dass zu wenig Zeit war, um eine Entscheidung zu fällen.

Es kommt ebenso vor, Teilnehmende einigen sich in der Simulation bei den weniger kritischen Themen. Die Klärung der schwierigen Punkte verschieben sie auf einen fiktiven Zeitpunkt in der Zukunft:

»Die anderen Punkte klären wir in der nächsten Woche.« oder »Bei der Vertragsstrafe halten wir am besten noch einmal intern Rücksprache.«

Wenn der Konflikt so »vertagt« wird, ist einzugreifen. So sind die Parteien direkt aufzufordern, jetzt eine finale Lösung zu finden. Dies kann mit Sätzen geschehen wie diesen:

»Gut, die Woche ist vorbei und Sie treffen sich jetzt wieder, um eine finale Lösung zu finden.« Oder »Sie haben jetzt beide intern Rücksprache gehalten und sind in der Lage, alle notwendigen Entscheidungen zu treffen.«

3. Es sind wenige, konkrete, überprüfbare Handlungsweisen in der Simulation zu üben. Können die Teilnehmenden selbst auswählen, was sie aus einem bestimmten Lernfeld üben möchten, empfiehlt es sich, dass die Teilnehmenden die Handlungsweisen aufschreiben und die Feedbackgeber vor der Simulation vertraulich darüber informieren. Die Feedbackgeber können dann während der Simulation gezielt auf diese Handlungsweisen bei den Teilnehmenden achten und bei der Auswertung entsprechendes Feedback geben. Wichtig ist, dass die Teilnehmenden die Handlungsweisen so konkret wie nur möglich formulieren und nicht im Abstrakten verharren.

Abstrakte Aussagen sind z. B. »Ich möchte die andere Seite respektvoll behandeln, ich möchte überzeugend argumentieren und mich taktisch klug im Umgang mit den Forderungen und Zugeständnissen verhalten«. Solche Aussagen sind nicht zielführend, da sie eine 360-Grad-Interpretation zulassen. Meint die Person bezogen auf den Umgang mit Forderungen und Zugeständnissen, dass sie den Ankereffekt einsetzen möchte oder meint sie, dass sie ihre Ausgangsforderung verteidigen möchte? Oder nimmt sie sich vor, die FNH-Formel (Fragen – Nachfragen – Hinterfragen) bei Extremforderungen der Gegenseite einzusetzen? Oder alle drei?

Wenn die Teilnehmenden konkrete, überprüfbare Handlungsweisen aufschreiben und sie den Beobachtern mitteilen, wird es einfacher, ein nützliches Feedback zu geben.

4. Die Teilnehmenden sind daran zu erinnern, sich mit ihren richtigen Namen anzusprechen. Um das Geschehen in bestimmten Simulationen leichter nachvollziehen zu können, haben die dort handelnden Personen Namen.

In der Simulation »Kritikgespräch – Destruktives Verhalten eines Projektmitgliedes« heißt z. B. der Projektleiter Luca Schmidtbauer und das Projektmitglied Imke Emmerich.

Für die Teilnehmenden ist es jedoch leichter, sich mit ihren richtigen Namen anzusprechen als mit den Namen aus der Simulation. Damit dies auch geschieht, lohnt eine explizite Erinnerung vorab.

5. Wichtige Hinweise für das Feedback Auch wenn Teilnehmende ihre Handlungsweisen nach einer Simulation selbst reflektieren können, so kann das Feedback einer dritten Person (oder von mehreren Personen) zusätzlich nützlich sein.

Das Thema »Feedback« ist sehr umfassend. Es gibt viele Hinweise dazu, worauf bei dem Feedbackgeben geachtet werden kann. Eine eingehende Behandlung würde an dieser Stelle den Rahmen sprengen.. Fakt ist: Ein detailreiches, umfassendes Feedback zu geben, ist anspruchsvoll und erfordert Konzentration. Die folgenden Hinweise stellen eine Auswahl dar und sind als Vorschläge gedacht. Es sind keine Regeln, die bei allen Simulationen und allen Zielgruppen zu beachten sind.

- a) Die Feedbackgeber sollen ihre Beobachtungen und Eindrücke möglichst während der Simulationen aufschreiben. Wer »nur« zuhört und beobachtet, der wird bestimmte Punkte am Ende der Simulation, insbesondere bei den längeren Simulationen, vergessen haben.
- b) Das Feedback sollte so konkret wie möglich formuliert werden. Je konkreter, desto eher können die Beteiligten verstehen, was den Feedbackgebern positiv wie negativ aufgefallen ist. Ist das Feedback abstrakt, ist der Nutzen gering:

»Ich habe wahrgenommen, dass ihr beide sehr respektvoll miteinander umgegangen seid, ihr beide habt aber aus meiner Sicht weniger gut argumentiert. Das könnte besser werden.«
- c) Das Feedback sollte möglichst zwei Fragen beantworten:
 - Was haben die Beteiligten gut bzw. sehr gut gemacht und warum?
 - Was können die Beteiligten in ihrer Gesprächs- bzw. Verhandlungsführung noch verbessern, wie und warum?

In der Regel gibt es bei jeder Person sowohl positive als auch zu verbessernde Aspekte im Verhalten. Beides ist anzusprechen. Um die Kritik nachvollziehbarer zu

machen, sollten die Feedbackgeber auch ihre Meinung begründen und konkrete Verbesserungsvorschläge unterbreiten.

- d) Die Beteiligten können zusätzlich noch darauf hingewiesen werden, sich nützliches Feedback zu notieren und am Ende zu kommentieren. Schreiben sich die Beteiligten das erhaltene Feedback auf, können sie so ihren Lernfortschritt dokumentieren. Hilfreich kann es zudem sein, wenn die Beteiligten nach dem Feedback schildern, welche der genannten Punkte des Feedbacks für sie besonders hilfreich gewesen sind.
- e) Der Einsatz von Checklisten. Für ein detailliertes Feedback ist der Einsatz von Checklisten sinnvoll. Die Checklisten führen alle relevanten Handlungsweisen auf, die gelehrt bzw. trainiert werden sollen. Die Feedbackgeber erhalten diese Checklisten vor der Simulation. Während der Simulation können die Feedbackgeber dann das Verhalten der Beteiligten mit den Handlungsweisen auf der Checkliste abgleichen.
- f) Die Feedbackgeber nehmen auch die Rolle von Zeitmanagern ein und achten darauf, dass die vorgegebene Zeit für die Durchführung der Simulation eingehalten wird.
- g) Die Aufnahme der Simulation mit einem Camcorder. Die Qualität des Feedbacks kann durch den Einsatz eines Camcorders und das gemeinsame Anschauen der Aufnahme gesteigert werden. Viele Feinheiten im Verhalten lassen sich auch leichter mit »Bild« erklären, als wenn sie nur mündlich angesprochen werden. Zudem können die Teilnehmenden der Simulation ihre Selbstwahrnehmung mit dem Feedback der anderen Teilnehmenden und von Ihnen vergleichen. Eine wichtige Erkenntnis kann z. B. sein, dass »die gefühlte Unsicherheit« während der Simulation gar nicht zu sehen und zu hören war.

3.2 Spezifische Hinweise

Auf die grundsätzlichen Hinweise folgen die spezifischen Hinweise. Die spezifischen Hinweise beziehen sich auf die ausgewählte Simulation. Sie umfassen alle Informationen, damit sich die Teilnehmer vorbereiten, die konkrete Simulation durchführen und die Auswertung vornehmen können. Welche spezifischen Hinweise Sie in welcher Reihenfolge geben, hängt vom konkreten Einsatz der Simulation ab.

Spezifische Hinweise sind z. B.:

1. Ziel der Simulation – Was soll konkret geübt werden?
2. Thema der Simulation – Was ist die Konfliktsituation?
3. Die Einteilung der Parteien – Wer spricht bzw. verhandelt mit wem und wer übernimmt dabei welche Rolle?
4. Ggf. Festlegung der Feedbackgeber – Wer übernimmt das Feedback bei wem?
5. Dauer der Vorbereitungszeit