

Lernzielkatalog für das Modul *Verhandlungsmanagement*

Die im Folgenden angegebenen Kapitel und Seitenzahlen beziehen sich auf diese Lernquelle:
Bühring-Uhle, Christian/Eidenmüller, Horst/Nelle, Andreas: Verhandlungsmanagement, 2. Auflage, 2017.

In den Lernzielen sind ausschließlich solche Worte oder Wortsequenzen kursiv hervorgehoben, die auch in der den Lernzielen zu Grunde liegenden Lernquelle durch diverse Auszeichnungsarten besonders kenntlich gemacht sind.

1. Teil. Analyse

I. Kapitel. Erkennen Sie Ihr Verbesserungspotenzial

1. Was ist Verhandeln?
Die Studierenden sollen...
1. ... sich mit dem Begriff <i>Verhandeln</i> kritisch auseinandersetzen können. S. 3 f.

2. Warum sind Verhandlungen oft ineffizient?
Die Studierenden sollen...
2. ... folgende ineffiziente Verhaltensmuster in Verhandlungen anhand von Beispielen erklären können: – <i>Positionen statt Interessen</i> (S. 5 ff.), – <i>Reden statt Zuhören</i> (S. 7 ff.), – <i>Vermischung von Person und Sache</i> (S. 9 f.) sowie – <i>Zuschreibungen und negative Emotionen</i> (S. 10 f.).

3. Was ist das Ziel von Verhandlungen?
Die Studierenden sollen...
3. ... die <i>fünf</i> zentralen <i>Elemente</i> eines <i>guten Verhandlungsergebnisses</i> vorstellen und anhand von Beispielen verdeutlichen können: – <i>interessengerechtes Ergebnis</i> (S. 12), – <i>faire Einigung</i> (S. 12 f.), – <i>gefestigte Beziehung</i> (S. 13 f.), – <i>kreative Lösung</i> (S. 14) und – <i>umsetzbare Vereinbarung</i> (S. 14 f.).



4.

Kann man Verhandeln eigentlich lernen?

Die Studierenden sollen...

4. ... Möglichkeiten zur Optimierung individuellen Verhandlungsgeschicks diskutieren können.
S. 16 ff., siehe zudem S. 208 f. (Lernziel 77)
5. ... das *Thomas-Kilmann-Modell* zur Beschreibung typischer Verhaltensmuster in Verhandlungen vorstellen können.
S. 18 ff.

II. Kapitel. Analysieren Sie die Verhandlungssituation

1.

Begreifen Sie Verhandeln als Entscheidungsfindung

Die Studierenden sollen...

6. ... Verhandlungen als Entscheidungsfindung über eine mögliche Zukunftsgestaltung verstehen können.
S. 24 f.

2.

Analysieren Sie die Entscheidungslage

Die Studierenden sollen...

7. ... einen Überblick bezüglich der zentralen *Parameter* im Rahmen des Prozesses der *Entscheidungsfindung* in Verhandlungen geben können.
S. 25 f.
8. ... mit Blick auf den Parameter *Einigungsoptionen*:
- den Begriff erklären (S. 26 f.) sowie
 - Handlungsempfehlungen für ein systematisches Vorgehen zur Generierung und Priorisierung derselben erläutern (S. 27 f.)
- können.
9. ... mit Blick auf den Parameter *Nichteinigungsalternativen*:
- den Begriff erklären (S. 28 f.) und
 - zwischen unterschiedlichen Ausprägungen differenzieren (S. 30 f.)
- können.
10. ... mit Blick auf den Parameter *Interessen*:
- diese als *Bewertungsmaßstab* von *Einigungsoptionen* und *Nichteinigungsalternativen* verstehen (S. 32) sowie
 - zwischen relevanten Gegensatzpaaren unterscheiden (S. 32 ff.)
- können.
11. ... mit Blick auf den Parameter *Wahrnehmung*:
- die Subjektivität der menschlichen Wahrnehmung erörtern (S. 37 f.) und
 - diese als Grundlage der Parameter (*Einigungsoptionen*, *Nichteinigungsalternativen*, *Interessen*) einer Verhandlungsentscheidung darstellen (S. 39 ff.)
- können.

3.

Achten Sie auf Rationalitätsfallen

Die Studierenden sollen...

12. ... einen Überblick zu den typischen *Rationalitätsfallen* und deren Wechselwirkung im Verhandlungskontext geben können.
S. 41 f.
13. ... bezüglich der Rationalitätsfalle *Wahrnehmungsanker (anchoring)*:
 - den Begriff erklären (*S. 42*) und
 - den Einfluss auf das Endergebnis einer Verhandlung beschreiben (*S. 42 f.*)können.
14. ... bezüglich der Rationalitätsfalle *Bezugsrahmen (framing)*:
 - den Begriff erklären (*S. 43*) sowie
 - die Wirkung positiver und negativer Bezugsrahmen erörtern (*S. 43 f.*)können.
15. ... bezüglich der Rationalitätsfalle *selektive Wahrnehmung (selective perception)* die folgenden *Illusionen* charakterisieren und dabei auf empirische Belege verweisen können:
 - *Illusion der Überlegenheit (S. 45 ff.)*,
 - *Illusion der Gewissheit (S. 47)*,
 - *Illusorischer Optimismus (S. 47 ff.)*.
16. ... bezüglich der Rationalitätsfalle *Konzessionsreflexe*:
 - das *Reziprozitätsbedürfnis* erläutern und dessen potentielle Auswirkung auf ein Verhandlungsergebnis aufzeigen (*S. 49 f.*) sowie
 - das *Konsistenzbedürfnis* beschreiben und dessen potentielle Auswirkung auf den Verhandlungsverlauf erklären (*S. 50*)können.
17. ... bezüglich der Rationalitätsfalle *Verstrickung*:
 - den Begriff erklären (*S. 50 f.*) und
 - diesbezüglich relevante psychologische Mechanismen diskutieren (*S. 51 ff.*)können.

18. ... relevante Maßnahmen und Mittel zur Vermeidung folgender Rationalitätsfallen vorstellen können:

- *Wahrnehmungsanker (anchoring),*
- *Bezugsrahmen (framing),*
- *selektive Wahrnehmung,*
- *Konzessionsreflexe,*
- *Verstrickung.*

S. 54

III. Kapitel. Nutzen Sie die Dynamik von Wertschöpfung und Wertbeanspruchung

Die Studierenden sollen...

19. ... den Terminus *strategisches Verhandeln* erklären können.
S. 58

1.

Schaffen Sie Kooperationsgewinne

Die Studierenden sollen...

20. ... die verschiedenen Möglichkeiten, durch *Unterschiede* Wertschöpfung zu generieren, vorstellen und anhand von Beispielen illustrieren können.
S. 60 ff.
21. ... relevante Beispiele für Optionen, durch *Gemeinsamkeiten* Wertschöpfung zu erzielen, beschreiben können.
S. 67 ff.
22. ... das Nutzen von *Größenvorteilen* als Möglichkeit zur Wertschöpfung in Verhandlungen verstehen können.
S. 68
23. ... den Begriff *integratives Verhandeln* erläutern können.
S. 68 f.

2.

Sichern Sie sich Ihren Gewinn-Anteil

Die Studierenden sollen...

24. ... zwischen einer *instrumentellen, rechtlichen* und *ethischen* Perspektive der Wertbeanspruchung unterscheiden können.
S. 69 ff.
25. ... das *Ausnutzen von Risikoscheu und Ungeduld* zur Wertbeanspruchung diskutieren können.
S. 71 f.
26. ... die Taktik der *Veränderung des (wahrgenommenen) Einigungsbereichs* erläutern und dabei auf den Begriff *Verhandlungsmacht* eingehen können.
S. 72 ff.
27. ... den *Wahrnehmungsanker* als Instrument der Wertbeanspruchung erklären und anhand von Beispielen veranschaulichen können.
S. 76 ff.
28. ...das *Ausschließen unerwünschter Einigungsoptionen* als Strategie der Wertbeanspruchung kritisch diskutieren können.
S. 79 ff.

29. ... folgende Formen der <i>Beeinflussung (der Wahrnehmung) von Interessen</i> kritisch reflektieren können: <ul style="list-style-type: none">– „Verkaufen“ von Zugeständnissen (S. 81 ff.),– Interessen „billig befriedigen“ (S. 83 f.),– Interessen akut werden lassen (S. 84 f.).
30. ... den Einsatz „objektiver“ Kriterien zur Legitimierung von Verhandlungsforderungen kritisch besprechen können. S. 85 f.
31. ... das <i>Arbeiten mit Konvergenzpunkten</i> zur Aufteilung von Kooperationsgewinnen kritisch erläutern können. S. 87 f.
32. ... den Terminus <i>distributives Verhalten</i> - auch in Abgrenzung zu <i>integrativem Verhalten</i> - erläutern können. S. 88 f.

3. Beachten Sie das Verhandlungsdilemma
Die Studierenden sollen...
33. ... das <i>Gefangenen- bzw- Verhandlungsdilemma</i> erklären und dabei auch auf kooperationsfördernde Faktoren eingehen können. S. 90 ff.

4. Erkennen Sie Eskalationsmechanismen
Die Studierenden sollen...
34. ... potentielle <i>Eskalationsmechanismen</i> im Verhandlungskontext bestimmen können. S. 93 f.



2. Teil. Werkzeuge

IV. Kapitel. Bereiten Sie sich auf die Verhandlung vor

1.

Identifizieren Sie Themen und Beteiligte

Die Studierenden sollen...

35. ... verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten der themenspezifischen Tagesordnung im Verhandlungskontext kritisch bedenken können.
S. 100 f.

2.

Setzen Sie bei den Vier Schlüsselfaktoren an

Die Studierenden sollen...

36. ... anhand gewichteter *Interessen* und zahlenmäßig bewerteter *Einigungsoptionen* Gesamtwerte für potentielle Verhandlungsergebnisse berechnen können.
S. 103 f.
37. ... im Vorfeld der Verhandlung Hilfsmittel zur Ergründung der *Wahrnehmungswelt* des Verhandlungspartners benennen können.
S. 104 f.
38. ... Möglichkeiten zur Generierung attraktiver *Nichteinigungsalternativen* vorstellen können.
S. 106
39. ... relevante Ratschläge für die Entwicklung von *Einigungsoptionen* geben können.
S. 107

3.

Berechnen Sie den Wert von Nichteinigungsalternativen

Die Studierenden sollen...

40. ... den *Erwartungswert* eines beispielhaften Szenarios berechnen und dabei auch das Prinzip der *kumulierten Wahrscheinlichkeit* erläutern können.
S. 108 f.
41. ... die *Entscheidungsbaum-Analyse* anhand eines Beispiels in kritischer Form vorstellen und für exemplarische Fälle eigenständig durchführen können.
S. 109 ff.

4.

Spielen Sie Entscheidungsszenarien durch

Die Studierenden sollen...

42. ... die Notwendigkeit, sich im Verhandlungskontext in die Interessenslage des Verhandlungspartners hineinzusetzen, erklären können.
S. 116 ff.

5.

Wechseln Sie in die Rolle des Verhandlungspartners

Die Studierenden sollen...

43. ... den simulierten Rollenwechsel als Werkzeug zur Vorbereitung auf eine Verhandlung vorstellen und für einen konstruierten Fall selbständig durchführen können.
S. 118 ff.



V. Kapitel. Steuern Sie die Interaktion am Verhandlungstisch

Die Studierenden sollen...

44. ... den Terminus *proaktive Grundhaltung* erläutern können.
S. 122

1.

Beobachten und verbessern Sie die Kommunikation

Die Studierenden sollen...

45. ... die facettenreiche Bedeutung *nonverbaler Kommunikation* im Verhandlungstext erörtern können.
S. 123 ff.
46. ... den Inhalt und die Zielsetzung der Technik *Verhaltensspiegelung* beschreiben können.
S. 124 f.
47. ... das *Vier-Seiten-Modell* (nach Schulz von Thun) in seinen Grundzügen vorstellen und anhand eines Beispiels illustrieren können.
S. 126 ff.
48. ... den Stellenwert des *aktiven Zuhörens* in Verhandlungen reflektieren und auf diesbezügliche Techniken eingehen können.
S. 128 ff.
49. ... adäquate *Fragetechniken* im Verhandlungskontext kennen und anwenden können.
S. 130 ff.
50. ... den Einfluss von *Gefühlen* auf den Verlauf und das Ergebnis einer Verhandlung diskutieren können.
S. 132 f.
51. ... Techniken zur Steuerung der gefühlsbezogenen *Interaktion* am Verhandlungstisch skizzieren können.
S. 134 f.
52. ... den Stellenwert von *Ich-Aussagen* in Verhandlungen erklären können.
S. 135 ff.
53. ... aggressive *Taktiken* der Wertbeanspruchung kennen und verschiedene Möglichkeiten eines Umgangs damit vorstellen können.
S. 137 ff.

2.

Setzen Sie Problemlösungstechniken ein

Die Studierenden sollen...

54. ... geeignete Maßnahmen zur *Komplexitätsreduktion* im Verhandlungskontext erläutern können.
S. 143 ff.

55. ... Möglichkeiten, positionsorientierte Verhandlungsstile durch das <i>Fragen nach Interessen</i> zu durchbrechen, beschreiben können. S. 145 ff.
56. ... die Bedeutung einer <i>zukunftsorientierten und problemlösenden Einstellung</i> in Verhandlungen erläutern können. S. 147 f.
57. ... den Ausdruck <i>Jonglieren mit Einigungsoptionen</i> erklären können. S. 148
58. ... Optionen für den <i>Bau goldener Brücken</i> thematisieren können. S. 149

3. Managen Sie das Verhandlungsdilemma Die Studierenden sollen...
59. ... mit Blick auf die Verhandlungsstrategie <i>Tit for Tat</i> : <ul style="list-style-type: none">– diese erläutern (S. 150 ff.) sowie– zwischen ihrer Relevanz für die <i>Sachebene</i> und die <i>Beziehungsebene</i> differenzieren (S. 153 f.) können.
60. ... den Stellenwert einer <i>vertrauensvollen Atmosphäre</i> für Verhandlungen ermessen können. S.154 ff.
61. ... die folgenden Techniken zur <i>Trennung von Erfindungsphase und Entscheidungsphase</i> kritisch vorstellen können: <ul style="list-style-type: none">– <i>Brainstorming</i> (S. 157 ff.),– <i>Post-settlement-settlement</i> (S. 159 f.).
62. ... das Ziel einer Einflussnahme auf die <i>Wahrnehmung der Verhandlungssituation</i> bestimmen können. S. 160 f.
63. ... das Instrument der <i>Mediation zur Problemlösung</i> im Verhandlungskontext kritisch diskutieren können. S. 161 ff.

3. Teil. Strategien

VI. Kapitel. Gestalten Sie das Spielfeld

1. Erweitern oder beschränken Sie den Verhandlungsgegenstand Die Studierenden sollen...
64. ... Gründe und Beispiele für die <i>Erweiterung</i> und <i>Beschränkung</i> des <i>Verhandlungsgegenstands</i> - vor Beginn der Verhandlung - anführen können. S. 171 f.
2. Erweitern oder beschränken Sie den Teilnehmerkreis Die Studierenden sollen...
65. ... die Grundidee einer <i>Wertschöpfung durch zusätzliche Teilnehmer</i> anhand von Beispielen erläutern können. S. 173 ff.
66. ... die folgenden Möglichkeiten zur <i>Wertbeanspruchung mit die Hilfe zusätzlicher Teilnehmer</i> kritisch diskutieren können: – <i>Arbeit an Nichteinigungsalternativen</i> (S. 176 ff.), – <i>Verfestigung der Selbstbindung</i> (S. 178).
67. ... Gründe und Beispiele für <i>Beschränkungen des Teilnehmerkreises</i> im Verhandlungskontext darstellen können. S. 178 ff.
3. Organisieren Sie Ihr Verhandlungsteam Die Studierenden sollen...
68. ... typische Probleme einer <i>Gruppendynamik</i> skizzieren und mögliche Lösungsoptionen aufzeigen können. S. 181 f.
69. ... Möglichkeiten zur <i>Rollenverteilung im Team</i> kritisch reflektieren können. S. 182 f.
70. ... Vorteile und Nachteile einer <i>Einschaltung von Vertretern</i> erörtern können. S. 183 ff.

4.

Planen Sie die Reihenfolge einzelner Verhandlungen

Die Studierenden sollen...

71. ... die Bedeutung der *Steuerung des Informationsflusses* im Kontext *paralleler Verhandlungen* erklären können.
S. 188 f.
72. ... im Rahmen *sequenziellen Verhandeln*s das mehrschrittige Vorgehen (nach *Lax/Sebenius*) vorstellen und kritisch würdigen können.
S. 189 ff.

5.

Nutzen Sie Auktionsstrukturen

Die Studierenden sollen...

73. ... *Chancen und Risiken von Auktionen* - für Verkäufer und Käufer - beschreiben können.
S. 195 ff.
74. ... die folgenden *Ausgestaltungsformen von Auktionen* kritisch diskutieren können:
- Auktion mit offenen Geboten,
 - Auktion mit geschlossenen Geboten.
- S. 201 ff.
75. ... *Ausgestaltungsmöglichkeiten von Auktionselementen in Verhandlungen* diskutieren können.
S. 203 ff.

VII. Kapitel. Reflektierte Übung macht den Meister

Die Studierenden sollen...

76. ... einen idealtypischen Phasenkreislauf zur Verbesserung individueller Verhandlungskompetenz skizzieren können.
S. 208 f., siehe zudem bereits S. 16 ff. (Lernziel 4)