



symbiosis



Verhandlungsprozesse optimieren:

PHASE 3 – DIE VERHANDLUNGS-DURCHFÜHRUNG

#3/4

Your Access to Efficient Negotiations

Einführung

Beim Verhandeln muss man sich um zwei Dinge gleichzeitig kümmern: um den Verhandlungsprozess (*wie* verhandeln wir miteinander) und um den Verhandlungsinhalt (*worüber* verhandeln wir). Die Erfahrung zeigt aber, dass der Inhalt oft so stark im Vordergrund der Aufmerksamkeit steht, dass man den Prozess aus den Augen verliert. Dann nimmt die Qualität der Verhandlung unweigerlich ab – und folglich diejenige ihres Resultats.

Das vorliegende Heft ist als Unterstützung für die Beobachtung und „Pfleger“ des Verhandlungsprozesses konzipiert. Es enthält zudem eine Reihe von Ratschlägen, die nützlich sein können, wenn der Prozess eine schlechte Wendung nimmt.

Wenn man nicht allein sondern zu zweit (oder mehr) eine Verhandlung führt, hat sich die folgende Rollenverteilung bewährt: Eine Person kümmert sich um den Inhalt, die andere pflegt den Prozess (mit Hilfe des vorliegenden Heftes) – d. h.: Diese Person verhandelt die Architektur der Verhandlung (siehe Seite 4), sorgt für das Zeitmanagement, nimmt an der Flipchart die im Rahmen eines Brainstormings geäußerten Ideen auf, fasst das bisher Gesagte zusammen, erteilt das Wort an die anderen Mitglieder der Delegation (wenn mehr als zwei Personen die eigene Partei vertreten) usw.

Dieses Heft ist das dritte von vier. Die drei weiteren Publikationen betreffen die anderen Phasen eines optimalen Verhandlungsprozesses:

- Phase 1 – das Aufgleisen der Verhandlung
- Phase 2 – die Vorbereitung der Verhandlung
- Phase 4 – die Nachbereitung der Verhandlung

Organisation der Verhandlung
Arbeitsbeziehung
Wahrnehmungen (Sichtweisen)
Motive (Interessen)
Wertschöpfung (Optionen)
Wertverteilung (Kriterien)
Eigenständiges Handeln

Zu besprechende Fragen:

- Damit wir optimal arbeiten können:
 - Wie sollten wir den Raum gestalten?
 - Welche Sitzordnung wäre hier adäquat?
- Welche gemeinsamen Arbeitsziele sollen wir der anderen Partei vorschlagen (z.B.: die Modalitäten einer Kollaboration festlegen; ein Konflikt lösen usw.)? ¹
- Agenda:
 - Welche Themen sollten wir behandeln?
 - Wie sollten wir das Gespräch zeitlich gestalten?
- Welche Regeln sollten wir aufstellen, um die Qualität unserer Diskussion sicherzustellen ² ?
- Welche anderen Personen oder Institutionen könnten vom Ergebnis unserer Verhandlungen betroffen sein?



Falls die Organisation der Verhandlung schon im Voraus mit der anderen Partei abgestimmt wurde (was sehr zu empfehlen ist), sollte trotzdem am Anfang der Sitzung geprüft werden, ob die Abmachung immer noch gilt!

¹ Beispiele von gemeinsamen Arbeitszielen: Den Konflikt, der zwischen uns entstanden ist, lösen / Die Modalitäten unserer geplanten Kooperation festlegen / usw.

² z. B.: Es spricht nur eine Person zur gleichen Zeit. Die Person, die spricht, wird nicht unterbrochen. / Jede Partei verfügt über die gleiche Gesprächszeit. Diese Zeit wird zielorientiert und nicht grenzenlos gebraucht. / Auf Höflichkeit wird Wert gelegt. / Falls etwas nicht klar ist, wird einfach nachgefragt. / Eine Idee äussern, heisst nicht, eine Verpflichtung zu übernehmen. / Störungen im Gesprächsablauf werden angesprochen und gemeinsam behoben. / usw.


Typische Probleme:

- *Die Sitzordnung passt Ihnen nicht.*
- *Die Verhandlung verläuft völlig chaotisch.*
- *Die Beteiligten unterbrechen sich untereinander ständig, einige werden unhöflich usw.*
- *Die Verhandlung führt zu nichts.*

Mögliche Interventionen:

- Ich befürchte, dass, wenn wir so sitzen, [es wie zwei gegnerische Seiten aussieht] [es wie einen Gerichtssaal aussieht] [wir die Flipchart nicht sehen können] [usw.]. Wären Sie einverstanden, wenn wir eher so sitzen würden?
- Ich bin langsam völlig verloren. Ich möchte gern versuchen, zusammenzufassen, was bisher gesagt wurde. Und dann denke ich, dass wir versuchen sollten, etwas strukturierter vorzugehen. Was meinen Sie?
- Ich habe langsam den Eindruck, dass die Qualität unserer Besprechung sinkt. Wären Sie einverstanden, wenn wir einige Regeln festlegen, um die Produktivität unserer Diskussion zu erhöhen?
- Ich befürchte, dass wir in einer Sackgasse gelandet sind. Wären Sie einverstanden, wenn wir uns einige Minuten nehmen, um zu besprechen, wieso es dazu gekommen ist und was wir dagegen tun können?

Organisation der Verhandlung
Arbeitsbeziehung
 Wahrnehmungen (Sichtweisen)
 Motive (Interessen)
 Wertschöpfung (Optionen)
 Wertverteilung (Kriterien)
 Eigenständiges Handeln

Punkte zum Prüfen:	✓
<input type="checkbox"/> Ist die Qualität unseres Gesprächs gut genug? – z. B.: Hören wir uns zu, lassen wir uns ausreden oder unterbrechen wir uns ständig, sind wir mit Missverständnissen konfrontiert usw.?	
<input type="checkbox"/> Inwieweit sind wir fähig, mit persönlichen, emotionalen oder beziehungsbezogenen Problemen (falls vorhanden) gekonnt umzugehen?	
<input type="checkbox"/> Betrachten wir die andere Partei (die Individuen, die sie vertreten, und die Organisation als solche) als vertrauenswürdig?	
<input type="checkbox"/> Betrachtet uns die andere Partei als vertrauenswürdig (individuell / institutionell)?	
	

Punkte zum Beachten:

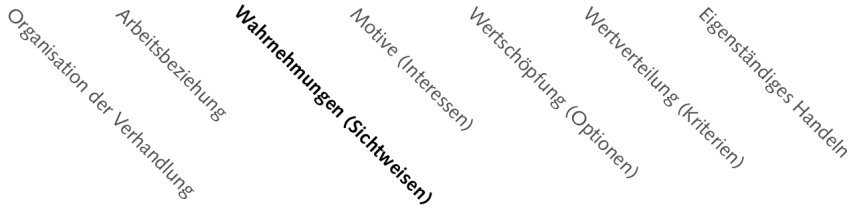
- Probleme, welche die Arbeitsbeziehung belasten, haben Vorrang!
- „Richtig ist nicht, was A sagt, sondern was B versteht.“ (Paul Watzlawick)
- So oft wie möglich nachfragen, zusammenfassen, paraphrasieren, visualisieren usw.
- Wenn die eigenen Emotionen brodeln, sollten man sie beschreiben („Ich- bzw. Du- oder Wir-Botschaften“)! Wenn auf der anderen Seite die Emotionen brodeln, sollte man empathisch reagieren; falls man zum Entstehen des Problems einen Beitrag geleistet hat, den man selbst bedauert, ist eine Entschuldigung angebracht.


Typische Probleme:

- *Die Beziehung zwischen den beiden Parteien ist sehr schlecht.*
- *Sie sind über die andere Partei verärgert.*
- *Die andere Partei ärgert sich über Sie.*
- *Die andere Partei hört Ihnen nicht zu.*
- *Das gegenseitige Vertrauen ist gestört.*

Mögliche Interventionen:

- Ich weiss, dass zwischen uns ein Konflikt besteht – und bedauere es. Ich hoffe allerdings, dass es uns heute gelingen wird, einen guten Dialog zu führen und wohl überlegte sowie gut begründete Entscheidungen zu treffen.
- Ich muss Ihnen sagen, dass ich sehr verärgert bin. (*Benutzen Sie „Ich-Botschaften“ – d. h.: Sagen Sie nicht: „Du hast mich geärgert“*)
- Ich merke, dass Sie über mich verärgert sind und [ich bedauere es] [ich würde es schätzen, wenn Sie mir erklären könnten, warum] [wenn ich an Ihrer Stelle wäre, würde ich wahrscheinlich ebenfalls verärgert sein] [ich bitte Sie um Entschuldigung / *nur falls Sie etwas getan haben, was Sie selber bedauern und den Ärger der anderen Partei verursacht hat*].
- Ich habe den Eindruck, dass ich kein Gehör finde.
- Ich merke, dass gegenseitiges Vertrauen fehlt. Was unsere Arbeitsbeziehung betrifft, möchte ich deshalb mit Ihnen besprechen, was wir tun müssten, um Vertrauen auf beiden Seiten wieder aufzubauen. Was die Sache betrifft, schlage ich vor, dass wir uns über die Mechanismen unterhalten, die wir vereinbaren sollten, damit wir auf beiden Seiten zuversichtlich sein könnten, dass die Risiken unter Kontrolle sind.



Punkte zum Prüfen:	✓
<input type="checkbox"/> Kennen und verstehen wir ausreichend die Wahrnehmung der anderen Partei (ihre Situation, ihre Sichtweise, ihre Version der Geschichte)?	
<input type="checkbox"/> Kennt und versteht die andere Partei ausreichend unsere Situation, unsere Sichtweise, unsere Version der Geschichte?	
<input type="checkbox"/> Sind wir auf beiden Seiten fähig, die Sichtweise des Anderen zu verstehen und zu respektieren (auch wenn wir sie nicht teilen)?	
<input type="checkbox"/> Betrachten wir genügend unsere kulturellen Unterschiede (Nationalitäten + Berufs- bzw. Unternehmenskulturen)?	
<input type="checkbox"/> Wo unterschiedliche Wahrnehmungen bestehen, sind wir beide in der Lage, diese zu akzeptieren und vorwärts zu blicken?	
	

Punkte zum Beachten:

- Was beim Verhandeln zählt, sind nicht die Fakten, sondern deren Wahrnehmung!
- Die Sichtweise der anderen Partei zu verstehen, heisst nicht, mit dieser einverstanden zu sein.
- Der Versuch, der anderen Partei zu diktieren, was und wie sie denken sollte, funktioniert nicht!


Typische Probleme:

- *Die andere Partei sagt Ihnen: „Sie haben unrecht“ oder „Was Sie sagen, ist unsinnig“.*
- *Ein Mitglied Ihrer Delegation sagt zur anderen Partei: „Sie haben unrecht“ oder „Was Sie sagen, ist unsinnig“.*
- *Die andere Partei weigert sich, Ihre Version der Geschichte zur Kenntnis zu nehmen.*
- *Die andere Partei äussert sich giftig – z. B.: „Die Unterstützung, die wir von Ihnen bekommen, ist unter aller Kanone und das ist ganz klar Vertragsbruch“.*

Mögliche Interventionen:

- Für mich ist die Frage nicht, ob wir recht oder unrecht haben. Wir versuchen nur, unsere Sichtweise, unsere Wahrnehmung zu beschreiben. Gleichzeitig ist es uns ein Anliegen, Ihre Sichtweise und Ihre Wahrnehmung zu verstehen.
- Offensichtlich haben wir ganz unterschiedliche Meinungen. Könnten Sie mir aber mehr sagen? Ich möchte Ihre Sichtweise wirklich verstehen, auch wenn ich die Sache ganz anders sehe als Sie.
- Unser Ziel ist nicht, Sie zu überzeugen, dass wir recht haben. Unser Ziel ist nur, dass Sie verstehen, warum wir das Problem so wahrnehmen, wie wir es tun.
- Wenn ich Sie richtig verstehe, gibt es zwei Probleme: die Qualität unseres technischen Dienstes und die Interpretation des Vertrags. Was den Support betrifft: Könnten Sie mir bitte beschreiben, was Sie beobachtet haben? Und was den Vertrag betrifft: Welche Klauseln werden aus Ihrer Sicht nicht respektiert?

Organisation der Verhandlung
 Arbeitsbeziehung
 Wahrnehmungen (Sichtweisen)
Motive (Interessen)
 Wertschöpfung (Optionen)
 Wertverteilung (Kriterien)
 Eigenständiges Handeln

Punkte zum Prüfen:	✓
<input type="checkbox"/> Inwieweit gelingt es uns, unsere Interessen der anderen Partei verständlich zu machen bzw. die andere Partei zu motivieren, unsere Interessen ernsthaft zu berücksichtigen?	
<input type="checkbox"/> Inwieweit gelingt es uns, die Interessen der anderen Partei herauszufinden und berücksichtigen wir diese genügend?	
<input type="checkbox"/> Haben wir gemeinsame Interessen miteinander klar genug identifiziert und stellen wir sie genügend in den Vordergrund?	
<input type="checkbox"/> Haben wir überprüft, ob es ein übergeordnetes Ziel gibt, dass wir alle erreichen möchten – und wenn ja, machen wir es genügend zunutze?	
<input type="checkbox"/> Haben wir die Interessen der relevanten Drittparteien aufgelistet und ziehen wir sie genügend in Betracht?	
	

Punkte zum Beachten:

- Forderungen zu stellen, ist wenig hilfreich – besser ist, zu erklären, welche die zugrunde liegenden Bedürfnisse und Interessen sind, die dank dem Ergebnis der Verhandlung erfüllt werden müssten.
- Menschen haben immer gute Gründe („Interessen“), um das zu wollen, was sie wollen!
- Man soll weder seine legitimen Interessen opfern – noch von der anderen Partei verlangen, dass sie ihre legitimen Interessen opfert!

Organisation der Verhandlung

Arbeitsbeziehung

Wahrnehmungen (Sichtweisen)

Motive (Interessen)

Wertschöpfung (Optionen)

Wertverteilung (Kriterien)

Eigenständiges Handeln


Typische Probleme:

- Ein Mitglied Ihrer Delegation stellt eine Forderung.
- Die andere Partei stellt eine Forderung.
- Die andere Partei verschweigt ihre Interessen.
- Die andere Partei nimmt Ihre Interessen nicht ernst – z. B.: „Es ist Ihr Problem!“.
- Es sieht so aus, als ob es keine gemeinsamen Interessen gibt

Mögliche Interventionen:

- Ich möchte Ihnen erklären, warum dies für uns wichtig ist: [...]. Dies ist unser zugrunde liegendes Anliegen.
- Ich höre, dass Sie das [wollen] [ablehnen]. Könnten Sie mir bitte erklären, warum? Aus welchen Gründen ist dies für Sie wichtig? Falls Sie es [bekommen] [vermeiden] würden, welches wären für Sie die Vorteile?
- Ich habe mich gefragt, ob [...] ein für Sie wichtiges Anliegen ist. Ist das der Fall?
- Welche sind die strategischen Ziele Ihres Unternehmens? Was ist für Ihre grössten Kunden wichtig?
- Für uns ist [...] und [...] grundsätzlich wichtig. Was ist für Sie grundsätzlich wichtig?
- Ehrlich gesagt, ich weiss immer noch nicht, was für Sie grundsätzlich wichtig ist. Könnten Sie mir bitte helfen, zu verstehen, was Ihre grundsätzlichen Anliegen sind?
- Ich weiss, dass es unser Problem ist. Allerdings geht dies Sie auch an: Denn wenn wir hier nicht gemeinsam eine Lösung finden, werden wir uns nicht einigen können.
- Auch wenn wir uns nicht einig werden, was sollten wir unbedingt vermeiden? (Falls Sie etwas finden, ist es ein gemeinsames Interesse!)

Organisation der Verhandlung
 Arbeitsbeziehung
 Wahrnehmungen (Sichtweisen)
 Motive (Interessen)
Wertschöpfung (Optionen)
 Wertverteilung (Kriterien)
 Eigenständiges Handeln

Punkte zum Prüfen:	✓
<input type="checkbox"/> Inwieweit gelingt es uns, gemeinsam kreative Optionen zu entwickeln, die zu beidseitigen Vorteilen führen (weil sie uns z. B. beide leistungs- und wettbewerbsfähiger machen)?	
<input type="checkbox"/> Stellen wir genügend „kreative Fragen“ ³ ?	
<input type="checkbox"/> Würden sich zusätzliche Lösungsideen ergeben, falls wir unsere jeweiligen Ressourcen anders kombinieren bzw. den Rahmen unserer Verhandlung erweitern würden – und wenn ja, welche?	
	

Punkte zum Beachten:

- Die Regel vereinbaren: Eine Idee äussern, heisst nicht, eine Verpflichtung übernehmen.
- Zuerst mit der anderen Partei alle Ideen/Optionen auflisten, diese erst abschliessend besprechen (= Brainstorming).
- Ideen verdienen, eine Chance zu haben – d. h., man sollte die Vor- und Nachteile einer Idee analysieren, bevor man sie verwirft! Ideen können optimiert werden – d. h., man kann den guten Kern einer Idee behalten und sie so verändern, dass sie weniger Nachteile hat.

³ Eine offene Frage, die sich auf ein Interesse jeder Partei bezieht und problemlösungsorientiertes Denken fördert – z. B.: Was könnten wir zusammen tun, um gleichzeitig Ihre Kosten zu reduzieren UND unsere Rentabilität beizubehalten?


Typische Probleme:

- *Die andere Partei versucht, Ihnen ihre Ideen zu „verkaufen“.*
- *Sobald Sie eine Idee äussern, wird sie durch die andere Partei verworfen.*
- *Ein guter Vorschlag liegt auf dem Tisch, aber aus irgendeinem Grund nimmt ihn die andere Partei nicht an.*
- *Die andere Partei macht einen Vorschlag, den Sie nicht gern haben.*
- *Es fehlen Ideen.*

Mögliche Interventionen:

- Ich schlage vor, diese Ideen auf die Flipchart aufzunehmen und dann zu diskutieren, inwieweit sie uns erlauben würden, unsere jeweiligen Interessen zu erfüllen.
- Wären Sie damit einverstanden, wenn wir zuerst alle Ideen auflisten, die Sie und wir haben – und erst anschliessend ihre Vor- und Nachteile besprechen?
- Aus welchen guten Gründen können Sie diesen Vorschlag nicht annehmen?
- Welche Bedingungen müssten erfüllt werden, damit Sie diesen Vorschlag annehmen?
- Wie könnten wir diesen Vorschlag verbessern?
- Aus welchen Gründen denken Sie, dass wir diesen Vorschlag annehmen sollten?
- Wären Sie einverstanden, wenn wir gemeinsam die Vor- und Nachteile analysieren, die dieser Vorschlag für uns darstellt?
- Fangen wir ein Brainstorming an: Was könnten wir gemeinsam tun, um gleichzeitig Ihre Interessen zu erfüllen und unsere ebenfalls?

Organisation der Verhandlung
 Arbeitsbeziehung
 Wahrnehmungen (Sichtweisen)
 Motive (Interessen)
 Wertschöpfung (Optionen)
Wertverteilung (Kriterien)
 Eigenständiges Handeln

Punkte zum Prüfen:	✓
<input type="radio"/> Inwieweit gelingt es uns, die Diskussion unserer Interessenkonflikte nach dem Gebot der Nachvollziehbarkeit und der Fairness zu führen?	
<input type="radio"/> Werden wir in der Lage sein, den jetzt auf dem Tisch liegenden Vorschlag bei uns intern als nachvollziehbar und fair absegnen zu lassen?	
<input type="radio"/> Werden die Delegationsmitglieder der anderen Partei in der Lage sein, den jetzt auf dem Tisch liegenden Vorschlag intern als nachvollziehbar und fair absegnen zu lassen?	
	

Punkte zum Beachten:

- Es ist nützlich zu versuchen, die Lösung von Interessenkonflikten auf der Basis von allgemein gültigen Normen, Standards, Usancen, rechtlichen Bestimmungen, Präzedenzfällen, Benchmarks usw. zu erarbeiten.
- Falls es keine solchen neutralen Kriterien gibt, sollte man eine neutrale Prozedur vorschlagen (neutrale Expertise, Schiedsgericht, Auktion, gemeinsame Erarbeitung eines Business Plans, fifty-fifty, konditionelle Vereinbarung⁴ usw.).
- Schlussendlich werden die Mitglieder der Delegation der anderen Partei die ausgehandelte Lösung intern absegnen lassen müssen. Es liegt im eigenen Interesse, ihnen dabei zu helfen!

⁴ „Wenn A eintrifft, werden wir die erste Lösung umsetzen; wenn B eintrifft, werden wir die zweite Lösung umsetzen.“

Typische Probleme:

- *Die andere Partei versucht, ihre Wunschlösung willkürlich durchzusetzen.*

- *"Take it or leave it."*

- *Sie machen einen Vorschlag, der auf einem Legitimitätskriterium basiert; die andere Partei lehnt ihn trotzdem ab.*

- *Die Diskussion degeneriert zu einem Positionskampf über Prinzipien und Legitimitätskriterien.*

Mögliche Interventionen:


- Aus welchen Gründen denken Sie, dass Ihr Vorschlag fair ist?
- Welche Argumente könnten wir aus Ihrer Sicht benutzen, um unsere Geschäftsführung zu überzeugen, dass Ihr Vorschlag fair ist?
- Falls wir Ihren Vorschlag akzeptieren, was denken Sie, was auf unserer Seite passieren wird? Was dürften die Konsequenzen sein?

- Falls ich Ihnen sage, "We leave it", inwiefern würde dies unseren jeweiligen Interessen entsprechen?

- Aus unserer Sicht ist das Kriterium [...] relevant und legitim. Aus welchen Gründen lehnen Sie den entsprechenden Vorschlag ab?
- Ist unser Vorschlag für Sie an sich nicht akzeptabel, oder gibt es andere Gründe, warum Sie ihn nicht akzeptieren können?
- Wenn dieser Vorschlag aus Ihrer Sicht nicht fair ist, was wäre für Sie fair?

- Es scheint mir, dass unsere Diskussion zu einem Positionskampf über Prinzipien und Legitimitätskriterien degeneriert. Was denken Sie, was ein Richter oder ein Mediator uns jetzt empfehlen würde zu tun?

Organisation der Verhandlung
 Arbeitsbeziehung
 Wahrnehmungen (Sichtweisen)
 Motive (Interessen)
 Wertschöpfung (Optionen)
 Wertverteilung (Kriterien)
 Eigenständiges Handeln

Punkte zum Prüfen:	✓
<input type="checkbox"/> Haben wir einen Vorschlag auf dem Tisch, der attraktiver ist als unsere Handlungsalternative und den wir deshalb akzeptieren könnten – oder ist zumindest ein solcher Vorschlag in Sicht?	
<input type="checkbox"/> Macht es weiterhin Sinn, zu verhandeln, oder sollten wir eher abbrechen (z.B. weil unsere Handlungsalternative sowieso attraktiver ist)?	
<input type="checkbox"/> Ist sich die andere Partei unserer Handlungsalternative bewusst und schätzt sie ihre Attraktivität richtig ein?	
<input type="checkbox"/> Haben wir die Handlungsalternative der anderen Partei identifiziert und wenn ja, was bedeutet diese für uns?	
	

Punkte zum Beachten:

- Falls man seine Handlungsalternative erwähnen muss, sollte man diese als ein Dilemma, nicht als eine Drohung präsentieren.
- Anstatt eine Verhandlung abrupt abzubrechen, sollte man den Druck schrittweise erhöhen.
- Falls der Abbruch der Verhandlung droht, sollte man vorschlagen, die Vor- und Nachteile der jeweiligen Handlungsalternativen gemeinsam zu analysieren, bevor definitive Schlüsse gezogen werden.
- Falls man die Verhandlung abbricht, sollte man unbedingt seinen letzten Vorschlag auf dem Tisch liegen lassen!

Typische Probleme:

- *Die Verhandlung ist in einer Sackgasse gelandet.*
- *Die andere Partei unterschätzt die Attraktivität Ihrer Handlungsalternative.*
- *Die andere Partei überschätzt die Attraktivität ihrer eigenen Handlungsalternative.*
- *Die andere Partei droht, ihre eigene Handlungsalternative umzusetzen.*
- *Es wird offensichtlich, dass man sich nicht einigen wird.*

Mögliche Interventionen:

- Machen wir uns doch nichts vor: Es sieht nicht so aus, als ob wir auf dem Weg zu einer Einigung sind. Falls wir auseinander gehen, was wird passieren? Wären Sie einverstanden, unsere jeweiligen Handlungsalternativen aufzulisten und dann gemeinsam anschauen, welche ihre Vor- und Nachteile sind?
- Was denken Sie, was wir tun werden, wenn wir uns nicht einigen können – und was werden die Konsequenzen sein?
- Es stimmt, dass Sie dies tun könnten, falls wir uns nicht einigen. Schauen wir gemeinsam an, welche Vor- und Nachteile diese Lösung für Sie hätte.
- Ihre Aussage nehme ich als eine Drohung wahr – und aus grundsätzlichen Überlegungen weigere ich mich, einer Drohung nachzugeben. Wie könnten wir das Problem, das uns beschäftigt, anders lösen?
- Es wäre einfach, einer Drohung nachzugeben. Schauen wir uns doch stattdessen an, welches die Konsequenzen auf beiden Seiten wären.
- Könnten wir uns darauf einigen, dass wir nicht einig sind (nach dem Motto: "We agree to disagree")? Wenn ja: Wie sollen wir dann eine friedliche Koexistenz bzw. eine eingeschränkte Zusammenarbeit organisieren, um zumindest eine Verschärfung der Lage zu vermeiden bzw. die Fortsetzung der Lösungssuche zu erleichtern?



Sumbiosis hält sich an das „Open Source“ Konzept. Sie dürfen dieses Dokument zu den nachstehenden Bedingungen nutzen, kopieren, verbreiten und bearbeiten:

- Namensnennung: Nennen Sie bitte immer die Quelle (Sumbiosis GmbH).
- Weitergabe unter gleichen Bedingungen: Wenn Sie den Inhalt dieses Dokuments bearbeiten oder in anderer Weise umgestalten, verändern oder als Grundlage für einen anderen Inhalt verwenden, dürfen Sie den neu entstandenen Inhalt nur unter Lizenzbedingungen weitergeben, die mit der Ihnen für das vorliegende Dokument erteilten Lizenz identisch sind.

Contact

Sumbiosis GmbH

Austrasse 15

CH – 4106 Therwil/Basel

Telefon + 41 61 723 05 40

info@sumbiosis.com

www.sumbiosis.com

Chancen und Risiken im Verhandlungsprozess

