

Nachhaltig kooperieren

Gemeinsam Mehrwert schaffen

Von Claudio Weiss

Warum schaffen es selbst intelligenteste Macher häufig nicht, gemeinsam Ziele zu erreichen? Nachhaltiges Wirtschaften lässt sich nicht im Alleingang realisieren. Jeder ist auf das Mitmachen anderer angewiesen. Nachhaltiges Kooperieren ist keine schöngestimmte Beschäftigung, sondern nüchterne Notwendigkeit.

Damit Kooperationen funktionieren, müssen sie sich für alle Beteiligten lohnen. Wer würde auf Dauer in einer Kooperation verbleiben, wenn er davon keinen Nutzen hätte? Dieser muss nicht zwingend kommerzieller Natur sein, aber auch Kooperationen

müssen sich zumindest auf längere Sicht rechnen. Das gelingt nur, wenn Kooperationen langfristig angelegt sind und so kumulativ Früchte tragen können. Ständiges Wechseln von Kooperationspartnern ist wirtschaftlich und menschlich schlicht zu aufwändig. Kooperationen werden grundsätzlich dann eingegangen, wenn Parteien sich davon die Förderung gemeinsamer Interessen erhoffen. Allerdings treten dabei unvermeidlich auch Interessenkonflikte auf. Spätestens wenn es einen Kuchen zu verteilen gibt oder wenn man sich an Kosten beteiligen muss, ist häufig Gerangel um die Größe der jeweiligen Anteile

angesagt. Man sollte sich deshalb von folgenden Prinzipien leiten lassen:

Kooperation = Beziehung + Sache

Was Menschen mit Dingen – Ideen, Produkten, Verfahren, Preisen, Terminen – tun, ist „Sache“. Was Menschen über Dinge anderen Menschen antun, ist „Beziehung“. Wenn ein Lieferant seinem Kunden schlechte Ware liefert, ist das zunächst „Sache“. Indem er aber damit dem Kunden Schaden zufügt und ihm seine Geringschätzung zum Ausdruck bringt, entsteht zusätzlich zum Sach- ein Beziehungs-



problem. Das Gleiche geschieht bei nicht eingehaltenen Terminen oder unterlassenen Benachrichtigungen. Nicht erfüllte Erwartungen erzeugen neben Sach- häufig auch Beziehungsprobleme. Die Prüffrage dafür lautet: „Wie fühle ich mich vom Kooperationspartner behandelt?“ Ebenso sollte man sich fragen: „Wie fühlt er sich vermutlich von mir behandelt?“. Probleme in der „Sache“ sollten rein sachgerecht – z.B. technisch, kaufmännisch oder juristisch – angegangen werden. Behandelt man jedoch Beziehungsprobleme „ganz sachlich“ statt menschlich und menschengerecht, werden sie womöglich gar noch verschlimmert.

Vertrauensbeziehungen aufbauen und erhalten

Gegenseitiges Vertrauen ist die Tragfläche für jede zwischenmenschliche Beziehung. Ohne sie kommen Beziehungen gar nicht erst zum Fliegen oder sie stürzen, wenn das Vertrauen

zerbricht, ab. Wie baut man gegenseitiges Vertrauen auf und erhält es aufrecht? Muss man erst Vertrauen schenken, um nachher Vertrauen zu gewinnen? Nicht jeder verdient unser unbegrenztes Vertrauen! Ein potenzieller Partner sollte sich unser Vertrauen allmählich durch Bewährung erwerben. Dies gilt natürlich genauso für ihn, wenn wir sein Vertrauen erwerben wollen. Dafür müssen wir uns vertrauenswürdig verhalten. Nicht Vertrauensseligkeit, sondern Vertrauenswürdigkeit ist von uns gefragt. Und dies bedeutet: Wir müssen meinen, was wir sagen, und danach handeln. Wenn wir meinen, was wir sagen, wird unsere verbale mit unserer non-verbale Kommunikation (Tonfall, Mimik, Gestik) übereinstimmen. Genau diese „Authentizität“ vermittelt Vertrauen.

Wir müssen nicht alles sagen, was wir meinen, aber hinter dem stehen, was wir sagen. Manchmal bedeutet Vertrauenswürdigkeit, dass wir

uns anvertraute Dinge vertraulich behandeln, also für uns behalten. Eingegangene Versprechen müssen wir auch halten. Es fördert das Vertrauen mehr, auf Versprechungen zu verzichten, als das Versprochene nicht halten zu können. Vertrauenswürdig sind wir nur dann, wenn wir uns nicht aus Opportunitätsgründen gelegentlich, sondern grundsätzlich durchgängig vertrauenswürdig verhalten – getreu dem Sprichwort „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, selbst wenn er auch die Wahrheit spricht.“ Das Vertrauen eines anderen zu besitzen nennt man nicht umsonst „Vertrauenkapital“. Es erleichtert die Kommunikation und trägt die Kooperation sicher auch durch turbulente Phasen. Umgekehrt ist Misstrauen eine Brutstätte für Missverständnisse, die ihrerseits weiteres Misstrauen erzeugen. Provokant gefragt: Was gibt es Dümmeres, als wissentlich und willentlich das Vertrauen eines Kooperationspartners zu verspielen?

Akademie 
Heiligenfeld

Seelen-Heil-Kunst

Psychotherapie und Medizin mit Spiritualität und Bewusstsein

19. - 22. Mai 2011

Eine ganzheitliche werteorientierte Sicht, eine beseelte spirituelle offene Haltung, ideologiefreie Denkweisen und dienende teilhabeorientierte Verhaltensweisen können Medizin und Psychotherapie weiterentwickeln zu einer neuen Heilkunst und einer neuen Seelen-Heil-Kunst.

Der Kongress beinhaltet in Vorträgen, Workshops und Dialogen folgende Themenfelder:

- Heilkunst
- Beseelte Medizin
- Beseelte Psychotherapie
- Patientenorientierung
- Psychosoziale Verantwortung
- Bewusstsein
- Lebenskunst

Akademie Heiligenfeld GmbH
Altenbergweg 6 • 97688 Bad Kissingen
Tel.: 0971 84-4600 • Fax: 0971 84-4029
akademie@heiligenfeld.de

www.kongress.heiligenfeld.de

Das Kongresserlebnis

Her mit der Kohle!

Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen sollten mehr Tiefgang haben als nur Geldtransfer.

Ein Kommentar von Dr. Frauke Fischer

Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen sind grundsätzlich eigentlich attraktiv für beide Seiten. Auf Unternehmen fällt der Glanz des Guten – NGOs sehen die Chance, ihre klammen Kassen zu füllen. Trotzdem knirscht es manchmal im Gebälk und oft genug läuft die Zusammenarbeit so unrund, dass sie von nur kurzer Dauer ist und auf beiden Seiten zu Enttäuschungen führt.

Die Kooperation von NGOs und Unternehmen ist zum Einen ein komplexer Vorgang, der gut vorbereitet und von beiden verstanden und

seriös begleitet werden muss. Es liegt im Kern der Sache, dass diese Beziehungen sich durch ein ökonomisches Ungleichgewicht auszeichnen, bei dem das Wirtschaftsunternehmen der schwergewichtigere Partner ist.

Dazu treffen zwei Gruppen aufeinander, die oft genug keine gemeinsame Sprache sprechen und dadurch entweder nicht wirklich kommunizieren oder aneinander vorbei reden.

Die Reduktion auf eine rein finanzielle Ebene der Beziehung führt häufig zum Scheitern einer durchaus möglichen langfristig ange-

legten Partnerschaft, die durch die richtige Kommunikation für beide Seiten ein Erfolg hätte werden können.

Ist das Kerngeschäft des beteiligten Unternehmens nicht gänzlich positiv darstellbar, vermeiden es NGOs gerne, sich als wirkliche Partner in diesem Geschäft zu positionieren. Dann geht es nur ums Finanzielle. Weitere Fragen sollen nicht gestellt werden, die Kooperation vielleicht sogar nach außen möglichst wenig kommuniziert werden. Man sitzt, getrieben vom schnöden Mammon, mit

Es werde Licht! Projekte für eine regenerative Energie- und Trinkwasserversorgung in Entwicklungs- und Schwellenländern fördert beispielsweise die Solaventus Stiftung. Dabei werden besonders auch Unternehmen eingeladen, sich in Form von CSR-Projekten zu beteiligen.



dem Teufel im Boot und möchte dies nicht publik machen, weil das die eigene Klientel übel nehmen könnte. Auf der anderen Seite stehen Unternehmen, die nicht gerne als ein feindlicher Goldesel wahrgenommen werden wollen. Verhalten sie sich auch noch verantwortungsvoll, wollen sie darüber hinaus nicht nur Geld geben, sondern auch mal wirkliche Partner, vielleicht gar „Helden“ für die gute Sache sein. Unternehmensvertreter beklagen dann auch, dass NGOs Zuwendungen in Form von Expertise, Sach- oder Leihgütern ablehnen. Diese Form der Kooperation ist für NGOs entweder noch zu neu und daher unüblich, aber vielleicht auch durch die damit verbundenen neuen Prozesse und Arbeitsschritte logistisch aufwändig und folglich unattraktiv. Damit enttäuschen sie ihren möglichen Wirtschaftspartner und ersticken eine Zusammenarbeit bereits im Keim, bzw.

finden sich in einer nur kurzfristigen oft gar einmaligen Sponsoringsituation wieder.

Eine wirkliche Kooperation bedeutet keineswegs nur, dass Geld von einer Seite auf die andere fließt. Erlauben NGOs ihren Unterstützern einen wirklichen Zugang zu ihren Themen und Projekten, geben sie z.B. Fachwissen zurück ins Unternehmen, machen sie Aspekte ihrer Arbeitsweise und des Projektmanagements transparent oder gewinnen Entscheidungsträger im Unternehmen auch emotional für ihre Sache, erzielen sie eine Wirkung, die weit über den Geldtransfer hinaus geht. Wer im Unternehmen auf dieser Ebene zu gewinnen ist, ist nicht von vornherein ersichtlich. Meine Erfahrung zeigt, dass eine fachlich fundierte Kommunikation der NGO über ihre Arbeit, Ziele und Projekte in das Unternehmen hinein eine Investition ist,

die sich mittel- und langfristig lohnt. Dazu gehört auch, transparent über Misserfolge und Probleme im geförderten Projekt zu sprechen. So versteht der Geldgeber besser, warum sein Geld wie eingesetzt werden muss oder soll und bekommt einen tieferen Einblick, der wiederum zu einer stärkeren Identifikation mit dem geförderten Projekt führen kann. Wenn NGOs verstehen, dass eine solche „Bekehrung“ stattfinden kann, erschließen sie sich ein großes Potenzial. Entscheidungsträger in Unternehmen haben nämlich nicht nur das Sagen über ihre jeweiligen Budgets, sondern sind Multiplikatoren in gesellschaftliche Gruppen, zu denen NGOs unter Umständen keinen Zugang haben. Wer sie ins Boot holt, nutzt dieses Potenzial in hervorragender, wenn auch nicht sofort in Euro und Cent nachweisbarer Weise.

Unterschiedliche Sichtweisen respektieren

Menschen können nicht anders, als Dinge aus ihrer jeweiligen Perspektive wahrzunehmen. Diese ist das Produkt von Bedürfnislagen, gemachten Erfahrungen, Gewohnheiten, Überzeugungen, Wertvorstellungen und Kulturen. So sehen beispielsweise Juristen berufsbedingt Risiken, wo Verkäufer nur Chancen sehen möchten. Je nach Rolle oder Aufgabe ist die Optik eine andere. Dies führt gern zu Rechthaberei oder, schlimmer noch, zum Lächerlichmachen der „fremden“ Sichtweise. Dass sich der andere dabei nicht gut behandelt fühlt (Beziehungsproblem), liegt auf der Hand. Man sollte besser versuchen, die andere Sicht der Dinge zu verstehen, d.h. deren Hintergründen nachzugehen. Beim Kooperieren ist es hilfreich, die Tatsache unterschiedlicher Wahrnehmungen zu akzeptieren, die jeweils andere Sichtweise zu respektieren und möglichst auf sie einzugehen.

Interessen erkennen, gewichten und anerkennen

Ein Interesse ist nicht, was jemand will, sondern warum oder wozu er oder sie es will. Ein „definiertes Ziel“, eine „klare Vorstellung“, eine „konkrete

Forderung“ ist kein Interesse, sondern eine gedankliche Annahme darüber, wie ein Interesse oder ein Bündel von Interessen befriedigt werden soll. Wer diese Annahme mit Vehemenz vertritt, verkennt, dass es vielleicht noch ganz andere, vielleicht viel bessere Möglichkeiten gibt, die zugrunde liegenden Interessen zu befriedigen. Es sind die Interessen, die uns wirklich bewegen oder auch stoppen. Deshalb lohnt es sich, bei sich selbst und beim Kooperationspartner solche hinter den gedanklichen Vorstellungen oder gar hart verteidigten Verhandlungspositionen liegenden Beweggründe zu erforschen. Man wird dabei feststellen, dass meist mehrere im Spiel sind, die auf Erfüllung, mindestens aber auf Berücksichtigung drängen. Hier hilft es, die einzelnen Interessen zu gewichten. Schließlich sollten Kooperationspartner ihre jeweiligen Interessen gegenseitig anerkennen und damit ernst nehmen. Für eine fruchtbare Zusammenarbeit ist es ungemein förderlich, wenn man die eigenen Interessen beim Partner „in guten Händen“ weiß. Mit Schwäche oder klein beigeben hat dies nichts zu tun. Was spricht dagegen, auf der Grundlage einer Vertrauensbeziehung und mit dem Nebeneffekt ihrer weiteren Festigung offen über Interessen zu sprechen und diese als solche gelten zu lassen? Letztlich ist

es die Befriedigung von wichtigen Interessen, die über den Verbleib in einer Kooperation entscheidet.

Mit Kreativität den Kuchen vergrößern

„Was gibt es für Möglichkeiten, wie wir gleichzeitig sowohl Deine Interessen A, B und C als auch meine Interessen X, Y und Z befriedigen können?“ Solche Fragen stimulieren Kreativität. Sie öffnen das Denken der Partner für neue Lösungsansätze. Sie laden zu Gedankenspielen ein – vorher undenkbare Szenarien, Varianten und Gebilde entstehen, die beiden Parteien Vorteile bringen. Der Sowohl-als-auch-Ansatz in der Frageformulierung verbindet die Partner zu einem echten Team, das gemeinsam nach einer eleganten Lösung strebt, statt nur zum eigenen Vorteil zu argumentieren. Kreativität ist die geistige Ressource, die neue Ressourcen erschließt, wenn materielle Ressourcen knapp werden. Kreativität vergrößert den Kuchen und schafft damit Mehrwert.

Mit Legitimität den Kuchen aufteilen

Schon Kinder geraten in Rage, wenn sie von der Geburtstagstorte ein ungleich kleineres Stück abbekommen als andere. Willkür erzeugt

Wut. Sollen Kooperationen nicht an Interessenkonflikten scheitern, ist es deshalb ratsam, Legitimität statt Willkür walten zu lassen. Legitimitätskriterien sollten für beide Parteien nachvollziehbar und vernünftig sein. Kluge Partner einigen sich auf solche und wenden sie dann konsequent an. Ein solches gemeinsames Regelwerk generiert im Normalfall willkürfreie und deshalb akzeptable Lösungen. Kommt es zu Ausnahmefällen, suchen die Parteien wiederum nach Legitimitätskriterien, die der Besonderheit der Ausnahmesituation Rechnung tragen.

Auch nachhaltige Kooperationen haben ein Ende

In einer sich ständig ändernden Welt ist auch die nachhaltigste Kooperation nicht für die Ewigkeit gemacht. Ein Ende ist ihr spätestens dann beschieden, wenn die Weiterführung durch einen Mangel an gemeinsamen Interessen nicht mehr gerechtfertigt erscheint. Kooperationen sind Zweckbündnisse auf Zeit,

was natürlich nicht ausschließt, dass zwischen Kooperationspartnern entstandene Freundschaften die geschäftliche Zusammenarbeit überdauern. Kooperationen enden auch dann, wenn sich wenigstens einem der beteiligten Partner eine attraktivere Alternative zur bisherigen Kooperation bietet, sei es in Form einer anderen Kooperation oder auch ohne Partner (z.B. selber herstellen). Befriedigt diese Alternative seine eigenen, gewichteten Interessen besser als die bisherige Kooperation, ist ihm deren Beendigung nicht zu verargen. Verfügt jedoch sein bisheriger Partner zu diesem Zeitpunkt über keine attraktive Alternative, kann dies für diesen sehr schmerzvoll, wenn nicht gar tödlich sein.

Bei allem Bemühen um nachhaltiges Kooperieren sollte man deshalb die Augen auch nach anderen Möglichkeiten offen halten, um nicht in allzu große Abhängigkeit zu geraten. Der wirksamste Schutz gegen „Fremdgehen“ eines Partners besteht darin, dass er auch weiterhin aus der Kooperation Nutzen zieht.

Kooperationsvermögen mehren

Kann man nachhaltiges Kooperieren lernen? Die hier vorgestellten Navigationshilfen entstammen dem offenen Verhandeln nach dem Harvard®-Konzept, das in Seminaren vermittelt wird. Nicht alle bringen für Gewinn-Gewinn-Verhandeln gleich gute Voraussetzungen mit. Wer es aber entwickelt, mehrt sein Kooperationsvermögen in dreifacher Hinsicht: seine eigene Fähigkeit, sein Netzwerk von funktionierenden Kooperationen und sein Potenzial, ein „Vermögen“ zu machen.

Im Profil

Dr. Claudio Weiss vertritt mit seinem „awareness management“ eine Philosophie des Führens mit Wissen und Werten. Er lebt in Männedorf bei Zürich und ist Senior Associate Consultant und Partner bei Egger, Philips + Partner AG in Zürich für das offene Verhandeln nach dem Harvard®-Konzept, Seminarleiter am Malik Management Zentrum St.Gallen sowie Mitbegründer und Gesellschafter der Vermögensakademie, München.

www.awareman.ch

CSR reicht nicht aus!

Greenpeace unterstützt effektive Lösungen – und fordert mehr von Unternehmen.

Ein Kommentar von Kumi Naidoo, Direktor Greenpeace International



Greenpeace lobt Unternehmen, wenn sie das Richtige zu tun. Wenn Unternehmen die Sojaproduktion am Amazonas aufgeben oder Fernsehgeräte ohne schädliche Chemikalien produzieren, sagt Greenpeace „Danke“. Darüber hinaus haben unsere eigenen Bemühungen um Lösungsansätze eine lange und stolze Geschichte. Wir arbeiten zum Beispiel mit Unilever und Coca-Cola zusammen, um

einige der schlimmsten klimaschädlichen Gase aus Kühlsystemen zu verbannen.

Wir bei Greenpeace haben keine ständigen Freunde oder Verbündeten und sind sehr stolz auf unsere Unabhängigkeit. Wir nehmen kein Geld von Konzernen oder Regierungen. Gerade diese Unabhängigkeit ermöglicht es uns, offene, ehrliche und transparente Diskussionen mit der Wirtschaft zu führen.

Greenpeace würdigt all die konkreten Maßnahmen, die merklich den Menschen und der Umwelt zu Gute kommen, aber wir verabscheuen grüne „Schönfärberei“. Greenwashing ist mit uns nicht zu machen. Freiwillige Verpflichtungen können einen Maßstab setzen und Führerschaft demonstrieren – aber sie sind niemals Ersatz für staatliche Regulierungen. Unternehmen, die versuchen, durch

CSR verbindliche Regeln zu verhindern – wie es die Internationale Handelskammer wiederholt getan hat – müssen sich auf den Widerstand von Greenpeace einstellen.

Wir brauchen Firmen, die vorangehen. Nachzügler davon abzuhalten, Fortschritte zu untergraben und unsere Zukunft zu zerstören, ist aber mindestens genau so wichtig. Das können nur verbindliche Regeln leisten. Unternehmen müssen in vollem Umfang für die Schäden, die sie verursachen, haften. Wenn endlich weltweit gültige Regeln über die Rechenschaftspflicht, Verantwortlichkeit und Haftung globaler Unternehmen erlassen würden, wäre das die Umsetzung von unternehmerischer gesellschaftlicher Verantwortung. Nur ein globales Regelwerk für Unternehmen würde die weltweite Umsetzung von CSR erreichen und sichern.