

<Ich gewinne – Du verlierst>

Überholtes Verhaltenskonzept kopflastiger Strategen

Wenn erfolgreiches Verhandeln bedeutet, sein Gegenüber „über den Tisch zu ziehen“, dann hat das Prinzip „ich gewinne – du verlierst“ unverändert Gültigkeit. Was aber ist besser: der einseitige Sieg oder das gemeinsame Weiterkommen? Rein rational gilt das Gesetz des Stärkeren. Es ist aber trotzdem möglich, dass alle Beteiligten als Gewinner vom Tisch aufstehen. Konsens ist gefragt - die Ursprünge gehen zurück auf die Spieltheorie.

VON MARCELLO SCARNATO*

In Zeiten schwieriger konjunktureller Rahmenbedingungen wie den jetzigen sind Unternehmen wie Mitarbeiter besonders gefordert. Betrachtet man die Wirtschaftswelt nach dem Prinzip „Unternehmen = Mensch = Unternehmen“ wird klar, dass in letzter Konsequenz immer der Mensch betroffen ist.

Fressen und Gefressen werden

Bislang hat die moderne Wirtschaft nach dem Konzept „Ich gewinne – Du verlierst“ funktioniert. Der Zusammenbruch des sozialistischen Systems hat dieser Sichtweise vermeintlich endgültige und einzige Berechtigung zugesprochen. Kooperieren mit der Motivation „Fressen, um nicht gefressen zu werden“ – in Fachkreisen nobler Merger & Acquisition genannt – war daher die probate Strategie zur Behauptung der eigenen Marktposition im kapitalistischen Expansionskampf der 90er Jahre. Es hat lange Zeit gut funktioniert.

Griechische Feldherrenkunst

Der Begriff Strategie entstammt der griechischen Feldherrenkunst: Strategia, zusammengesetzt aus stratos „Heer“ und agein „führen“. Konsens hingegen bedeutet „übereinstimmen, Einigkeit, Einmütigkeit“.

Quantensprung Konsens

Mit Willen zur Kooperation und durch Gefühl zum Konsens: Für Unternehmen bedeutet der Quantensprung das Loslassen vom marktwirtschaftlichen Grundprinzip des „Gegeneinanders“ und die Hinwendung zu kooperativen Szenarien konsensbasierter Partnerschaften. Eine Unternehmung ist diesem bedeutenden Schritt sehr nahe, wenn sie nicht nur ihr Gesellschaftskapital optimal einsetzt, sondern auch das humane. Hinter dem Fachjargon verbirgt sich einfaches: Der Mensch im Unternehmen gewinnt wieder an Bedeutung und Wertschätzung.

Voraussetzungen zum Quantensprung:

- 1. Kooperation mit sich selbst**
- 2. Konsensbildung durch neue Kommunikation**
- 3. Neue Partnerschaften führen zu dauerhafter Kooperation**

Die Kooperation mit sich selbst beginnt bei der eigenen Wertschätzung, bei der Akzeptanz der Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns: Eigentlich bin ich da, um den ganzen

Berg zu versetzen. Nicht nur für die paar Sandkörnchen, die ich bisher bewegt habe. Der Mensch, der Sandkörner bewegt – und es bewusst tut – spürt, dass er Berge versetzen könnte.

Spieltheorie und Nash-Gleichgewicht

In ihren Ursprüngen ging diese Sichtweise aus der Spieltheorie hervor und als Nash-Gleichgewicht in die Geschichte ein. Dem 27jährigen US-Amerikaner John Forbes Nash gelang es, die Herleitung eines nicht mehr optimierbaren Gleichgewichtes mathematisch-rational zu beweisen.

Nash unterschied in den zwanziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts als Erster kooperative Spiele, bei denen die Spieler sich miteinander absprechen, und nichtkooperative Situationen, bei denen dies nicht möglich ist.

Der Kommunikationskonsens

Der Wandel vom rein rationalen Vorwegnehmen der gegnerischen (Schach-)Züge hin zum friedlich harmonischen Wahrnehmen und Akzeptieren seines Gegenübers verhilft zur Befreiung vom Zeitdruck im Beruf und von Stress-Blockaden, hervorgerufen etwa durch Besprechungen, bei denen wir uns gemeinsam im Kreise drehen. Stress ist Angst und nichts anderes als ein Modewort für ängstliche Reaktion auf die ständigen Wechselfälle des Lebens.

Überbrückung von Differenzen in der Arbeitswelt

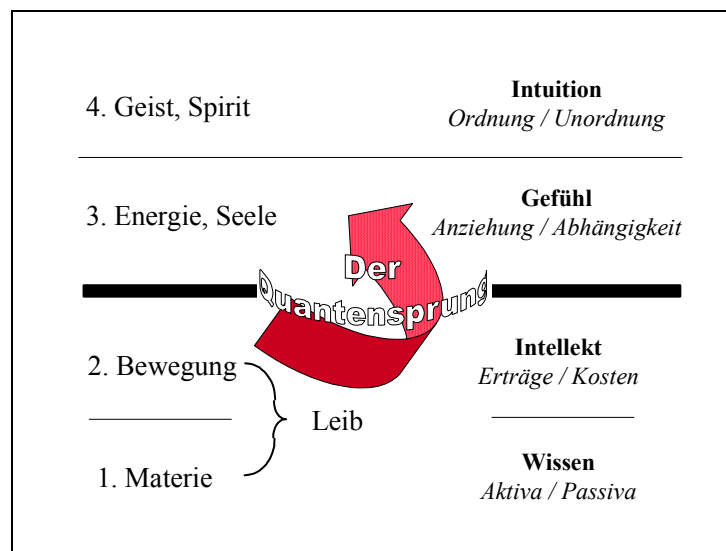


Abb: Die vier Ebenen im ganzheitlichen Unternehmen
(Quelle: Erweiterte Darstellung von Rudolf Mann)

Ebene 1 + 2

Der Kompromiss ist der grösste Nenner, auf den wir uns einigen können, wenn alle Gegensätzlichkeiten ausgespart bleiben. Er ist aber in den meisten ein „fauler“ Kompromiss, weil wir auf das Wesentliche verzichten.

Der Quantensprung

Wenn wir den (faulen) Kompromiss nicht wollen, gibt es den (Quanten-)Sprung über die Schranke.

Ebene 3

Wir gehen nicht mehr mit dem Verstand an das Problem heran, sondern mit unserer Seele, mit unseren Gefühlen. Wir fragen einfach, was wir uns wünschen.

Ebene 4

Auf dieser Ebene mündet der Lösungsweg in die gemeinsam getragene Vision . Der mittlerweile arg strapazierte Begriff umschreibt nach wie vor die Sinnhaftigkeit, welche die Menschen in Unternehmen zusammenführt.

* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Unternehmensberater. Krisenmanagement und Sanierungen sind der aktuelle Schwerpunkt seiner Tätigkeit. Er arbeitet nach ganzheitlichen Prinzipien. <http://vaduz.drscarnato.com>

*Publiziert am 19. Juli 2003 auf S. 11 in WirtschaftRegional
(Verlag Liechtensteiner Vaterland, Vaduz)*

Wirtschaft*regional*
www.wirtschaft-regional.com