

# Gutes besser tun



## Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen

## Corporate Governance als Herausforderung für das Verhandeln

Jérôme Racine

Sonderdruck aus:  
Ruth C. Voggensperger  
Hubert J. Bienek  
Jürg Schneider  
Gregor Oliver Thaler  
(Herausgeber)  
Gutes besser tun  
Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen  
484 Seiten, 15 Abbildungen, 9 Tabellen, kartoniert  
ISBN 3-258-06728-7  
Haupt Verlag AG Bern · Stuttgart · Wien

Dieser Sonderdruck ist im Buchhandel nicht erhältlich

# Corporate Governance als Herausforderung für das Verhandeln

## Einführung

Corporate Governance wird üblicherweise als eine betriebswirtschaftliche, juristische oder neuerdings ethische Angelegenheit betrachtet. Die Debatte dreht sich deshalb hauptsächlich um organisatorische Fragen, gesetzliche Regelungen oder Handlungsprinzipien und -dilemmas.

Das Thema wird hier aus einem anderen Blickwinkel behandelt: Corporate Governance als Verhandlungsherausforderung.

Die Interaktionen zwischen den Mitgliedern einer Geschäftsführung und einem Aufsichtsorgan weisen nämlich sämtliche Charakteristika einer Verhandlungssituation auf:

- Es sind Menschen im Spiel (nicht nur abstrakte Systeme und Regeln).
- Diese Menschen sind voneinander abhängig (die Geschäftsleitung darf/kann ohne Aufsicht nicht funktionieren, und ein Aufsichtsorgan ohne Beauftragte hätte keinen Sinn).
- Sie verfolgen gemeinsame Ziele (z.B. Erfolg und Überleben der von ihnen geleiteten Organisation, Ausübung einer motivierenden Tätigkeit, Erhalt eines guten Rufs, Wohlstand usw.).
- Gleichzeitig haben sie unterschiedliche Sichtweisen und konfliktierende Anliegen (z.B. den unternehmerischen Drang einer Geschäftsführung gegenüber den risikobezogenen Sorgen des Aufsichtsorgans oder die aggressiven Investitionspläne des einen gegenüber dem Sparwillen des anderen).

Gute Corporate Governance setzt deshalb «gutes Verhandeln» voraus.

In diesem Artikel wird zuerst «gutes Verhandeln» aus grundlegender, theoretischer Sicht erörtert. Auf dieser Basis werden dann praxisorientierte Handlungsanweisungen und Überlegungen für die Mitglieder von Führungs- und Aufsichtsorganen in Nonprofit-Organisationen entwickelt.

## **Einigkeit, Uneinigkeit und Einvernehmlichkeit**

Jede Organisation kämpft eigentlich mit zwei Extremen. Das erste hat mit zu viel Einigkeit, das zweite mit zu viel Uneinigkeit zu tun.

Gefragt, was zu einem guten Wagen führt, antwortete einmal ein Toyota-Ingenieur: «Viele Konflikte.»<sup>1</sup> Das Fehlen von Konflikten deutet auf Gefälligkeit hin. Im gleichen Sinne weiss man erfahrungsgemäss, dass Gruppen von Gleichdenkenden bei weitem nicht die leistungsfähigsten sind. Die englische Sprache besitzt für das «Untereinander immer einig Sein» sogar einen sehr hübschen Namen: Groupthink. Dieses Phänomen führt im besten Fall zu Mittelmässigkeit, im schlimmsten Fall zur Katastrophe.

Zuviel Uneinigkeit ist selbstverständlich ebenso problematisch. Ständige Konflikte lähmen eine Organisation, manchmal bis zu deren Untergang. Un- oder schlecht gelöste Konflikte tendieren zur Eskalation, ihre zerstörerische Kraft kann Menschen vernichten.

Die Gesellschaft hat zwei Hauptmethoden entwickelt, um Uneinigkeit möglichst einfach zu lösen. Die erste basiert auf dem Mehrheitsentscheidungsprinzip: Es wird zunächst debattiert, dann gewählt und gezählt. Die zweite basiert auf dem Autoritätsprinzip: Eine übergeordnete Person oder Instanz hat die Macht, Entscheide zu treffen, die andere Menschen akzeptieren müssen.

Beide Methoden sind einerseits effizient. Die Amerikaner würden sagen: «With them, you get things done.» Sie haben andererseits wesentliche Nachteile:

- Mehrheitsentscheide hinterlassen zwangsläufig unerfüllte Minderheitsanliegen. Da Minderheiten die störende Tendenz haben, für ihre Anliegen weiterzukämpfen, sind auf Mehrheitsentscheiden basierende Lösungen nicht immer tragfähig.
- Autoritäre Entscheide hinterlassen selbstverständlich auch unerfüllte Minder-

heits- oder sogar Mehrheitsanliegen. Überdies wird heutzutage ihre Legitimität immer öfter in Frage gestellt. Zwar wird immer noch behauptet, dass ein Gefühl des Respekts vor der Autorität tief in der menschlichen Psyche sitzt.<sup>2</sup> Die gesellschaftliche Entwicklung geht aber offensichtlich in eine andere Richtung: Laien akzeptieren nicht mehr ohne weiteres die Meinung von Experten, Patienten stellen Entscheide von Ärzten in Frage, es genügt nicht mehr, einen Cheftitel zu besitzen, um sich den Gehorsam von «Untergebenen» zu sichern usw.

- Beide Methoden fördern schliesslich eine gewisse «Faulheit»: Da die Beteiligten von vornherein wissen, dass ein Entscheid zustande kommen wird, sind sie nicht unbedingt motiviert, sich möglichst zu bemühen, eine einvernehmliche Lösung für ihre Uneinigkeit zu finden.

Als Mittelweg zwischen übertriebener Einigkeit und Uneinigkeit empfiehlt sich die Suche der Einvernehmlichkeit. Darunter ist ein Prozess zu verstehen, der durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:

- Die Beteiligten respektieren und pflegen sogar bewusst ihre Meinungsunterschiede.
- Sie setzen ihre Denkkraft und Kreativität ein, um Lösungen zu erarbeiten, die:
  - ihren jeweiligen Interessen Rechnung tragen und von allen als nützlich bezeichnet werden können;
  - von allen als fair empfunden werden, insbesondere weil die Entscheidungsfindung selber als fair erlebt wurde.

Dieser Prozess kann als menschen- und sachgerechtes Verhandeln bezeichnet werden und ist im deutschsprachigen Raum unter dem Titel «Harvard-Konzept» bekannt.<sup>3</sup>

## Klassische Stolpersteine: Praxisbeispiel

Der Präsident des Stiftungsrats und die Geschäftsführerin stehen miteinander auf Kriegsfuss. Er ist risikobewusst, sie denkt unternehmerisch. Sie beklagt sich darüber, dass aus den Plänen, die unmittelbar nach ihrer Anstellung besprochen wurden, nichts geworden sei. (Die Kompetenzen der Geschäftsführung sollten klarer geregelt und erweitert bzw. die Strukturen und Führungssysteme modernisiert werden, die Erhöhung der Kundenzufriedenheit oberste Priorität haben usw.). Er behauptet, dass die Geschäftsführung die Finanzkontrolle nicht ernst genug nimmt und wichtige Entscheide, die gefährliche finanzielle und sogar rechtliche Konsequenzen haben könnten, ohne Rücksprache mit dem Stiftungsrat trifft.

Unterdessen ist der Stiftungsrat völlig gespalten. Eine Hälfte seiner Mitglieder unterstützt den Präsidenten, die andere setzt sich für die Geschäftsführerin ein. Beide «Lager» kommen vor jeder Stiftungsratsitzung getrennt zusammen, um sich vorzubereiten. Positionen und Strategien werden beschlossen, die während den Sitzungen unnachgiebig verfolgt und verteidigt werden. Beide Lager beschreiben sich gegenseitig als monolithisch und stur; sie verdächtigen sich systematisch, unlautere Ziele zu verfolgen und böswillig zu handeln. Der gegenseitige Respekt ist tief gesunken.

Die Geschäftsführerin hat beantragt, den Betrag endlich zu erhöhen, bis zu dem sie über Ausgaben selbständig entscheiden kann. Da der heutige Betrag lächerlich niedrig ist, ist der Präsident mit dem Vorschlag im Prinzip einverstanden; allerdings verlangt er, dass ein neuer Finanzleiter mit weitgehenden Kompetenzen eingestellt wird, um Ordnung und Sicherheit in diesem Schlüsselbereich zu gewährleisten. Die Geschäftsführerin betrachtet diese Forderung als ein Zeichen des Misstrauens und lehnt sie kategorisch ab. Man steckt in einer Sackgasse.

Überraschenderweise zeigen allerdings Einzelgespräche mit den Beteiligten, dass sie alle weitgehend einverstanden sind! Niemand bestreitet, dass die Kompetenzen der Geschäftsführung klarer geregelt und erweitert, die Strukturen und Führungssysteme modernisiert, die Kundenzufriedenheit dringend erhöht und die Finanzkontrolle ernst genommen werden sollten.

Die Beobachtung der Art und Weise, wie sie miteinander Diskussionen führen, lässt aber mehrere klassische Stolpersteine erkennen, die trotz bester Absicht der Beteiligten mit geradezu unglaublicher Sicherheit Verhandlungen scheitern lassen:<sup>4</sup>

- **Sachprobleme und Beziehungsprobleme werden vermischt**  
 Voraussetzung für eine effiziente Bearbeitung von Sachproblemen ist eine störungsfreie Arbeitsbeziehung. Zudem kann man seine Anliegen und Interessen auch besser und konsequenter vertreten, wenn die Beziehung zum Verhandlungspartner gut ist. Die Gefahr ist jedoch sehr gross, dass man Verhandlungsgegenstand und Emotionen vermischt, und dass der Ärger über eine missliche Situation zu Unmut gegenüber dem Verhandlungspartner führt. Dies ist ebenso kontraproduktiv wie Drohungen oder Druckausübung.
- **Jede Partei bezieht Positionen und versucht, der anderen Seite eigene Ideen zu verkaufen oder gar aufzuzwingen**  
 Die häufigste Verhandlungsform besteht darin, dass Positionen bezogen und Forderungen gestellt werden. Wer eine Position bezieht, provoziert jedoch in der Regel, dass auch die Gegenseite eine Position bezieht. Die Folge ist ein Gerangel und Feilschen um diese Positionen, was nicht nur unkluge Kompromisse provoziert, sondern auch höchst ineffizient ist und die gegenseitige Beziehung gefährdet. Positionen markieren zwar Stärke, offenbaren aber meistens Schwäche. Manchmal werden sie aus Rechtsgründen und folglich aus einem Anspruchsdenken heraus bezogen. In anderen Fällen werden sie wegen eines Sicherheitsbedürfnisses oder einer durchaus begründbaren Angst bezogen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass der Versuch, gegensätzliche Positionen in Einklang zu bringen, trotz logischer Argumentation in vielen Fällen zum Scheitern verurteilt ist.
- **Es wird versucht, Interessengegensätze mit «Druck» auszugleichen**  
 Druck erzeugt Gegendruck. Druck wird oft ausgeübt, um zu zeigen, wer stärker ist oder wer länger durchhalten kann. Wer Interessengegensätze nach dem «Gesetz des Stärkeren» zu lösen versucht, schafft Sieger und Verlierer. Das Sieger-Verlierer-Prinzip wird beim Wettkampf in Sport und Spiel akzeptiert, sofern klare Spielregeln gegeben sind. In den meisten Fällen ist es jedoch ziemlich unangebracht, Verhandlungspartner zu fragen, «Wer hat gewonnen?» – so unangebracht, wie wenn man bei einer Heirat nach dem Sieger fragen würde. Verhandlungsführung auf der Sieger-Verlierer-Basis schafft keine trag-

fähigen Lösungen, weil «Verlierer» beim Verhandeln sich immer als Opfer von Willkür betrachten.

- **Die Parteien kümmern sich nicht um die Qualität der Kommunikation**  
Menschen können im Normalfall sprechen und hören: Daher könnte man meinen, dass die Bedingungen einer effizienten zwischenmenschlichen Kommunikation erfüllt sein sollten. Wer allerdings eine Verhandlung beobachtet, wird öfter Zeuge der schlimmsten Kommunikationssünden: Missverständnisse entstehen, weil manche Beteiligten sich nicht klar ausdrücken oder nicht zuhören (oder beides!); da einer den anderen ständig unterbricht oder mehrere gleichzeitig sprechen, kommt kein sinnvolles Gespräch zustande; Meinungsäußerungen werden auf Grund von Vorurteilen systematisch falsch interpretiert; die Denkweise des Gegenübers wird pauschal als unvernünftig gewertet; die Vorbereitung der Diskussion war mangelhaft und sie wird völlig unstrukturiert, d.h. chaotisch geführt; äussere Umstände (Lärm, Temperatur, räumliche Verhältnisse) beeinträchtigen das Wohlbefinden und dadurch die Konzentrationsfähigkeit der Anwesenden usw.

## **Methodischer Lösungsansatz**

Es liegt auf der Hand, dass solche Stolpersteine die Zusammenarbeit unter den Mitgliedern einer Geschäftsführung und einem Aufsichtsorgan erheblich stören können. Es gilt deshalb, sie zu vermeiden. Die Prinzipien des menschen- und sachgerechten Verhandeln stellen dafür einen Erfolg versprechenden Ansatz dar:

- **Zwischen Beziehungs- und Sachproblemen unterscheiden**  
Jede Verhandlung hat zwei Komponenten: personenbezogene Probleme (Emotionen, Kommunikationsschwierigkeiten, Misstrauen) und Sachfragen (Fakten, Zahlen, Rechte und Pflichten). Um sich erfolgreich mit beiden Elementen auseinander zu setzen, müssen sie gesondert betrachtet werden. Insbesondere sollen keine materiellen Zugeständnisse in der Hoffnung gemacht werden, die Beziehung somit zu verbessern. Die Beziehung kann verbessert



werden, indem jede Partei auf die Vorstellungen der anderen Rücksicht nimmt, sich selber bedingungslos vertrauenswürdig verhält, ihre eigenen Emotionen nicht unkontrolliert ausdrückt und willkürliche Anforderungen sowie Drohungen und irreführende Manipulationen vermeidet.

- **Der Qualität der Kommunikation Beachtung schenken**

Verhandeln setzt einen echten Austausch von Meinungen und Ideen voraus: nicht aneinander vorbeireden, sondern wirklich miteinander kommunizieren. Dies verlangt aktives Zuhören sowie die Bemühung, die gegenüberliegenden Standpunkte zu verstehen. Aufpassen! Zuhören ist viel anspruchsvoller, als gemeinhin angenommen wird. Einfach schweigen, warten, bis ich selber zu Wort komme, oder mir überlegen, was ich als Nächstes sagen will, hat mit «Zuhören» nichts zu tun... Zuhören verlangt viel mehr ein innerlich engagiertes Mitgehen mit der Person des Gegenübers, eine echte Entdeckungsneugier und den ebenso echten Willen, zu verstehen (anstatt zu werten).

- **Auf Wahrnehmungen und Vorurteile achten**

Persönliche Werte und Sichtweisen sowie die Art, wie Menschen die Realität empfinden, unterscheiden sich sehr stark. Diese Unterschiede, die zwischen Personen verschiedener (Berufs-)Kulturen noch ausgeprägter sind, beeinflussen Verhandlungen massgeblich. Verhandler müssen sich dessen bewusst sein und sich bemühen, den Standpunkt des Gesprächspartners zu verstehen, ohne ihn gleichzeitig zu werten. Zudem sollten Verhandler sich ständig vor möglichen Vorurteilen hüten. Der erste Eindruck, den ich von einer Person habe, und die Vorstellungen, die ich mir über seine Absichten mache, sind oft zumindest teilweise falsch. Mich auf solche Gefühle oder Vermutungen zu verlassen, ohne sie zu hinterfragen, ist gefährlich.

- **Interessen und Vorstellungen erforschen anstatt Stellungen beziehen**

Beim Verhandeln über eine Reihe von eng definierten Ansprüchen zu feilschen, ist meistens zeitraubend und wirkungslos. Diese Haltung führt normalerweise zu einer ähnlich sturen Haltung der anderen Parteien. Konstruktives Verhandeln setzt voraus, dass die Parteien sich auf ihre grundsätzlichen Inter-

essen besinnen und sich über ihre jeweiligen Vorstellungen<sup>5</sup> ins Bild setzen. Nur dann sind die Parteien in der Lage,, konstruktive Lösungen auf der Basis ihrer gemeinsamen Interessen zu suchen.

- **Optionen gemeinsam erarbeiten**

Nur allzu oft legen sich Verhandlungsparteien auf eine im Voraus definierte Lösung fest und versuchen, sie den anderen Parteien aufzuzwingen. Wenn alle Parteien sich so festlegen, bevor sie das Gespräch überhaupt aufnehmen, münden die Verhandlungen schnell in einem mühsamen Austausch von Argumenten und Gegenargumenten. Um eine Verhandlung erfolgreich abzuschliessen, sollten die Parteien bereit sein, verschiedene Lösungsansätze vorerst gemeinsam zu entwickeln. Um Abkommen zu vermeiden, die lediglich dem kleinsten gemeinsamen Nenner entsprechen, sollten sie sogar möglichst viele Optionen erarbeiten. Bei der Erarbeitung von Optionen ist es wichtig, dass die Entwicklungs- («Brainstorming») und die Beurteilungsphasen bewusst getrennt werden.

- **Neutrale, gemeinsam ausgewählte Entscheidungskriterien anwenden**

Die langfristige Akzeptanz eines Abkommens hängt ganz wesentlich von seiner Ausgewogenheit und Gerechtigkeit ab. Die Lösung von Interessenkonflikten sollte deshalb auf möglichst neutralen Entscheidungskriterien abgestützt sein. Entscheidungskriterien gelten als «neutral», wenn sie entweder von keiner Partei beeinflussbar sind (z.B. ein Marktpreis oder ein amtlicher Index) und/oder von den Parteien gemeinsam erarbeitet und ausgewählt werden. Wenn eine Verhandlungslösung auf derartigen Kriterien basiert, ist es für die Parteien viel leichter, sie als fair und nachvollziehbar zu betrachten.

- **Sich mit den Alternativen zu einer verhandelten Lösung befassen**

Verhandler sollten sich immer sehr sorgfältig im Voraus überlegen, was sie tun werden, falls ein Abkommen nicht zustande kommt. In jeder Verhandlung haben die Parteien grundsätzlich die Wahl, entweder eine Vereinbarung zu akzeptieren oder die Verhandlung abubrechen, um einer anderen Lösung nachzugehen. Entscheidend ist, ob die vorgeschlagene Vereinbarung günsti-

ger als die zur Verfügung stehende Alternative ist. Indem man für sich selber eine Alternativlösung entwickelt und verbessert, gewinnt man sehr viel an Flexibilität und Macht in einer Verhandlung.

## **Praxisorientierte Handlungsanweisungen und Überlegungen**

Handlungsbedarf in Bezug auf Verhandlungskompetenz innerhalb von Aufsichts- bzw. Führungsgremien gibt es insbesondere, wenn folgende Symptome festzustellen sind:

- Die Arbeitsbeziehung zwischen den Mitgliedern wird als schlecht empfunden.
- Einzelne Mitglieder sind frustriert und drücken es aus oder schalten ab.
- Die Entscheidungsfindung wird als schlecht empfunden: Es werden keine Entschiede getroffen, Entscheidungen hinterlassen regelmässig «Gewinner» und «Verlierer», die Entscheidungsfindung wird als langwierig betrachtet usw.
- Konflikte werden verdrängt bzw. können nicht gelöst werden und eskalieren.

Solche Symptome können selbstverständlich die unterschiedlichsten Ursachen haben. Dass sie aber zumindest eine wesentliche Verhandlungskomponente haben, kann als sicher erachtet werden.

### ***Den Verhandlungsprozess pflegen***

Arbeitswerkzeuge werden von denjenigen, die sie benützen (Handwerker, Auto-mechaniker, Chirurgen, Informatiker, Künstler usw.) und ihre Arbeit ernst nehmen, sehr bewusst und sorgfältig gepflegt, d.h. ausgewählt, unterhalten und weiterentwickelt. Verhandeln – verstanden als eine kommunikative Tätigkeit, wodurch Parteien versuchen, trotz unterschiedlicher Bedürfnisse und Sichtweisen zu einer gemeinsamen Lösung zu gelangen<sup>6</sup> – gehört bestimmt zu den wichtigsten Arbeitswerkzeugen, die von den Mitgliedern der Aufsichts- und Führungsorgane einer Organisation ständig gebraucht werden. Dieses Werkzeug wird allerdings eher selten bewusst ausgewählt, unterhalten und weiterentwickelt!

Das Verhandlungswerkzeug pflegen, heisst konkret, dass die Beteiligten sich die Zeit nehmen, um hin und wieder gemeinsam zu diskutieren, *wie* – und nicht *worüber!* – sie miteinander verhandeln. Verbesserungen von Verhandlungsvorgängen fallen nicht vom Himmel! Sie müssen gezielt im Gespräch oder durch Training erarbeitet werden. Fragen, die dabei angesprochen werden sollten, sind zum Beispiel:

- Wie ist das Arbeitsklima während unseren Sitzungen zu bewerten?
- Wie gut kommunizieren wir miteinander? Sind Missverständnisse unter uns häufig oder selten? Beteiligen wir uns alle an unseren Gesprächen oder bleiben manche von uns immer still – wenn ja, warum? Verlaufen unsere Gespräche effizient oder chaotisch?
- Sind unsere Sitzungen gut genug vorbereitet bzw. bereiten wir uns individuell gut genug vor jeder Sitzung vor?
- Im Fall von Meinungsverschiedenheiten:
  - Bemühen wir uns, Lösungen zu finden, die den grundsätzlichen Interessen der Beteiligten entsprechen, oder führen wir Positionskämpfe?
  - Finden wir schliesslich Lösungen, welche die Beteiligten als nachvollziehbar und fair betrachten, oder treffen wir Entscheide, die im Nachhinein als willkürlich kritisiert werden?
- Was dominiert bei uns: das Durchsetzungsvermögen von wenigen oder die Verhandlungskompetenz von allen?
- Erweist sich die Mehrheit unserer Entscheide als implementierbar oder haben wir immer wieder mit Umsetzungsschwierigkeiten zu tun?
- Wie können wir uns verbessern?

Eine periodische Besprechung dieser Fragen kann als unabdingbarer Bestandteil einer guten Corporate Governance betrachtet werden. Diese Besprechung drängt sich nicht nur aus Gründen der «Verhandlungshygiene» auf. Sie kann bei der Bereinigung bestehender Beziehungsprobleme zwischen den Mitgliedern von Führungsgremien einen wesentlichen Beitrag leisten. Im Falle ernster Beziehungsprobleme ist es allerdings ratsam, die Diskussion mit der Unterstützung einer aussen stehenden Drittperson zu führen.

Unter Umständen soll die Pflege des Verhandlungsprozesses zur Verabschiedung von «Spielregeln» oder einer «Zusammenarbeitsharta» führen. Darüber hinaus,

lohnt es sich, einen «Prozesswächter» zu ernennen. Die Person, die diese Rolle übernimmt, muss den Sitzungen beiwohnen und auf die Qualität der Arbeits- und Verhandlungsprozesse achten; schliesslich muss sie die uneingeschränkte Kompetenz haben, zu intervenieren, falls die vereinbarten Spielregeln aus ihrer Sicht nicht eingehalten werden. Diese Rolle kann besser ausgeübt werden, wenn die ausgewählte Person in der Sache keine Mitentscheidungskompetenz hat. Als logische Kandidaten für die Funktion des Prozesswächters kommen zum Beispiel der Sekretär des Aufsichtsorgans, der Protokollführer usw. in Frage.<sup>7</sup>

### ***Gleichzeitig kontrollieren und Vertrauensverhältnisse aufbauen***

Corporate Governance hat grundsätzlich mit Kontrolle zu tun. Die Gedankenwelt der Corporate Governance geht ja letztlich auf die von Montesquieu formulierte Idee eines Kräftegleichgewichts zurück (die «freins et contrepoids»), das durch Kontrolle gewährleistet werden soll.<sup>8</sup> Nichts weniger als die Überlebensfähigkeit einer Organisation wird hier thematisiert: «If you have fragile controls, you have a fragile future!»<sup>9</sup>

Kontrolle kollidiert allerdings sehr oft und heftig mit Vertrauen! Um sich dessen bewusst zu werden, muss man einer Person nur sagen, dass man sie kontrollieren will: In 99% der Fälle wird sie sich empört mit der Frage dagegen wehren: «Wieso: traust du mir nicht?» Es ist deshalb für ein Aufsichtsgremium schwierig, seine Kontrollverantwortung der Geschäftsführung gegenüber wahrzunehmen und gleichzeitig mit ihr ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, ohne das beide Organe kaum zusammenarbeiten können.

Das Eine (die Notwendigkeit von Kontrolle) kann eigentlich vom Anderen (das Vertrauen in eine Person) völlig unabhängig sein. Diese dritte Feststellung ist aber für die Mehrheit der Menschen nicht von vornherein nachvollziehbar. Hier kann folgendes Zitat das Verständnis erleichtern:<sup>10</sup>

«Bei dem Entschluss, jemandem zu vertrauen (...), achten wir oft vor allem auf die moralische Integrität einer Person. Ist der Betreffende ein rechtschaffener Mensch? Diese Frage ist natürlich von grosser Bedeutung, doch sollte sie nicht

den entscheidenden Ausschlag geben. Auch unbescholtene Menschen können Bankrott machen. (...) Moralische Integrität mag zwar bei der Wahl eines Beziehungspartners und der Abschätzung von Risiken eine wichtige Rolle spielen, doch sollten wir nicht vergessen, dass dies weder eine notwendige noch eine hinreichende Grundlage für Vertrauen ist.

(...)

In manchen Fällen ist es ratsam, ein Risiko einzugehen, ohne Rücksicht darauf, ob die Person mit der man es zu tun hat, moralisch integer ist oder nicht. So scheint es sehr wohl vernünftig zu sein, sich zusammen mit jemandem, der einem nicht ganz geheuer ist, in ein Rettungsboot zu begeben, anstatt mit dem sinkenden Schiff unterzugehen. Andere Risiken jedoch sollte man sogar dann nicht auf sich nehmen, wenn man es mit äusserst ehrenhaften und aufrichtigen Menschen zu tun hat. So kann ich zwar volles Vertrauen in die moralische Integrität eines guten Freundes haben, doch werde ich mich nicht von ihm nach Hause fliegen lassen, wenn er keinen Pilotenschein hat.

(...)

Ungeachtet etwaiger Zu- oder Abneigung sollte ich die Gefahren, die sich aus meinem Vertrauen zu anderen ergeben könnten, gegen jene Risiken abwägen, die ich eingehe, wenn ich ihnen kein Vertrauen entgegenbringe.

(...)

[Auch im Umgang mit ehrlichen Leuten] bleiben Risiken bestehen: Risiken von Missverständnissen, sich verändernden Umständen und unvorausehbaren Ereignissen.»

Fazit: Kontrollieren schliesst Vertrauen nicht aus – Vertrauen schliesst Kontrollieren nicht aus. Im Gegenteil: Das Vorhandensein von zuverlässigen Kontrollmechanismen ist eine Voraussetzung für den Aufbau eines gesunden Vertrauensverhältnisses.

### ***Gleichzeitig verhandeln und nein sagen***

Bei aller Liebe zum Verhandeln: Nicht alles ist verhandelbar. Und auch wenn hier für Einvernehmlichkeit plädiert wird, müssen Führungskräfte und insbesondere die Mitglieder von Aufsichtsorganen immer wieder Nein sagen.

Manche Leute tun sich damit schwer; andere sollten sich damit schwerer tun. Wie immer ist die Suche nach dem goldenen Mittelweg schwierig. Die Verhandlungstheorie kann hier allerdings wieder zur Hilfe kommen.

Grundsätzliche Interessen sind nicht verhandelbar. Verhandeln sollte ein Mittel sein, um seine eigenen grundsätzlichen Interessen zu befriedigen, und nicht, um sie zu opfern. Falls Mitglieder der Führungsgremien einer Organisation irgendwann scheinbar unvereinbare Positionen einnehmen («Ich will als Vorsitzender die Mitglieder der Geschäftsleitung selber auswählen.» «Nein, so geht es nicht. Der Verwaltungsrat hat hier ein gewichtiges Wort mitzureden.»), müssen die Beteiligten zuerst abklären, welche Interessen den eingenommenen Positionen zu Grunde liegen. Ganz konkret: Hier lohnt es sich: a) jeden Beteiligten zu fragen, nicht was er oder sie will, sondern was für ihn oder sie grundsätzlich wichtig ist und warum; b) die gesammelten grundsätzlichen Anliegen auf einem Flipchart aufzulisten. Mit dieser Liste vor Augen können sie sich gemeinsam überlegen, ob es Optionen gibt, die den jeweiligen grundsätzlichen Anliegen entsprechen («Wie könnten wir sicherstellen, dass der Vorsitzende ein Team um sich hat, mit dem er sich gut fühlt, und dass der Verwaltungsrat seine Verantwortung für die obere Führungsentwicklung wahrnehmen kann?»).<sup>11</sup>

In vielen Fällen sind zwar grundsätzliche Anliegen nicht verhandelbar, die Modalitäten ihrer Umsetzung sind es aber wohl. Die Mitglieder eines Aufsichtsorgans können zum Beispiel eine Fokussierung der Ressourcen entscheiden, sie gegen den Willen der Geschäftsführung durchsetzen und gleichzeitig ihre Bereitschaft bekunden, mit ihr die Auswahl der einzustellenden Projekte oder die Modalitäten ihrer Einstellung zu diskutieren. In solchen Fällen ist es unabdingbar, von vornherein präzise und offen zu erklären, was verhandelbar ist und was nicht – und warum.

Falls trotz ehrlicher und ernsthafter Bemühungen Verhandlungen innerhalb oder zwischen Führungsorganen einer Organisation zu keiner Einigung führen, muss

jedes betroffene Mitglied mit sich selbst eine heikle Verhandlung führen! Diese Verhandlung stellt ein Abwägen des Für und Wider der Zustimmung bzw. der Ablehnung des auf dem Verhandlungstisch liegenden Vorschlages dar. Da eine Ablehnung unter Umständen zu einem Ausscheiden eines der Kontrahenten aus der Organisation führen kann (mit oder ohne Zwischenphase des Kämpfens), ist diese Abwägungsübung weder leicht noch angenehm. Aber wie man auf Deutsch so schön sagt: Lieber ein Ende mit Schrecken, als ein Schrecken ohne Ende.

### ***Machtanspruch und Verhandeln***

Machtfragen stellen eine weitere Verknüpfung zwischen Corporate Governance und Verhandeln dar.

Es ist wahrscheinlich nicht verfehlt, davon auszugehen, dass die Motivation, als Mitglied eines Führungsorgans tätig zu sein, u.a. mit der Attraktivität der Ausübung von Macht zu tun hat. Die Möglichkeit, die Strategie einer Organisation zu bestimmen, das Tun von anderen Menschen zu kontrollieren, ihnen Weisungen zu erteilen usw. setzt tatsächlich eine gewisse Macht voraus.

Beim Verhandeln sind Überlegungen über Macht und Machtverhältnisse allgegenwärtig. «Wer hat die stärkste Position?», «Wie kann ich mich durchsetzen?», «Wie könnte ich mich gegen die Ansprüche der anderen Partei wehren?», «Wie könnten wir die Führungsrolle übernehmen?», «Wie könnten wir Druck machen?», sind Fragen, die Verhandler immer wieder stellen.

Dass Verhandeln etwas mit Macht zu tun hat, ist unbestreitbar. Die Frage ist allerdings: Was wird unter «Macht» oder «Machtansprüchen» verstanden und was sind dementsprechend die Konsequenzen der Ausübung von Macht?

Es gibt beim Verhandeln zwei grundsätzlich verschiedene Wege, Macht auszuüben. Ich kann versuchen, mit Macht meine Ziele zu erreichen, das Denken und Handeln der anderen Partei zu diktieren, die andere Partei zwingen, Konzessionen zu machen usw. Diese Form der Machtausübung führt zwangsläufig dazu, dass die Qualität meiner (Arbeits-)Beziehung mit der anderen Partei sinkt. Ich kann aber auch versuchen, selber den Verhandlungsprozess so zu gestalten und zu lenken, dass er zur gemeinsamen Erarbeitung eines Ergebnisses führt, das für beide



Seiten nützlich ist und von beiden Seiten als legitim und nachvollziehbar empfunden wird. (Hierbei kann das Ergebnis durchaus sein, dass wir uns nach dem Motto «We agree to disagree» trennen.) Diese Form der Machtausübung hat alle Chancen, zur Erhöhung der Qualität meiner (Arbeits-)Beziehung mit der anderen Partei beizutragen.

Bei der Führung einer Organisation verhält es sich ähnlich. Die Hauptperson kann Führungsmacht so auffassen, dass sie Befehle erteilt, die Strategie selber bestimmt, kontrollieren mit verbieten gleichsetzt, die mit ihr nicht einverstanden Kollegen entlässt usw. Oder sie kann Führungsmacht als Kompetenz und Pflicht betrachten, die Qualität der Entscheidungsfindung in der Organisation zu optimieren. Dies schliesst selbstverständlich nicht aus, dass am Ende dieser Entscheidungsfindung «harte» Entscheide zu fällen sind – d.h. die Art von Entscheiden, die im letzten Abschnitt (Gleichzeitig verhandeln und nein sagen) schon besprochen wurde.

### ***Kritik und Transparenz***

Der Begriff der «freins et contrepoids» besitzt gewissermassen eine siamesische Schwester: die Kritik. Corporate Governance würde ehrlicherweise nicht viel nützen, wenn sie nicht die Kritik von Fehlentscheidungen oder mangelnder Leistung der Geschäftsführung seitens des Aufsichtsorgans oder der Revisionsstelle (und meiner Meinung nach umgekehrt) beinhalten würde. Hiermit ist nicht die Kritik als Selbst(erfüllungs-)zweck gemeint, sondern als Mittel zum Lernen.

Genau wie im Falle vom Nein sagen: Manche Leute tun sich schwer damit, zu kritisieren bzw. kritisiert zu werden; andere sollten sich damit schwerer tun.

Gut zu kritisieren hat viel mit Verhandeln zu tun.

Viele Menschen haben die Tendenz, Probleme zu eng (d.h. ohne Alternativen zu berücksichtigen) und binär (d.h. entweder als «richtig» oder «falsch») aufzufassen. Wenn sie eine Kritik einbringen, bleibt ihre Auffassung starr – sie sind unbeweglich, ohne Rücksicht auf den Verlauf des Gesprächs. Um bei der Diagnose eines Problems Kritik als Lerninstrument einsetzen zu können, lohnt es sich, folgende Richtlinien zu berücksichtigen:<sup>12</sup>

- Die kritisierende Person soll damit beginnen, die ihr zur Verfügung stehenden Informationen sowie ihre Wahrnehmung des angesprochenen Problems zu beschreiben. Sie soll einerseits bereit sein, seitens der kritisierten Person neue Informationen und eine andere Wahrnehmung zur Kenntnis zu nehmen und in Betracht zu ziehen; andererseits soll sie bei Bedarf ihre Entschlossenheit mitteilen, das Problem zu lösen.
- Die kritisierende Person soll nicht den Eindruck erwecken, für sie ständen die *Ursachen* oder – schlimmer noch – auch die *Lösung* des Problems schon fest. Über die Lösung des Problems soll sie ja verhandeln. (Sie soll sich allerdings im Voraus überlegen, was sie tun wird, falls sie sich mit der kritisierten Person nicht einigen kann.)

Diese die Kritik betreffenden Überlegungen führen schliesslich zu Gedanken über Transparenz.

Einer der Begriffe, der in der Debatte über Corporate Governance am häufigsten verwendet wird, ist Transparenz. Es kostet wenig, mehr Transparenz zu fordern; fast niemand wird es wagen, diesem Postulat zu widersprechen. Die Zustimmung ist aber sehr oft trügerisch, denn sobald Menschen darüber denken, welche Konsequenzen die von ihnen erwartete Transparenz haben könnte, wachsen ihre Hemmungen!

Dem Umfeld entsprechend bedeutet nämlich Transparenz für diejenigen, die sie pflegen, Verletzbarkeit – psychologische und materielle. Um freiwillig transparent zu handeln und zu verhandeln, müssen Führungskräfte spüren, dass sie sich in einem Umfeld bzw. einer unternehmerischen Kultur bewegen, die durch folgende Merkmale charakterisiert ist:

- Toleranz (z.B. wegen einer abweichenden Meinung nicht persönlich angegriffen zu werden)
- konstruktive Kritik (siehe oben)
- gegenseitiger menschlicher Respekt
- vernünftige Sicherheit (z.B. wegen einem Fehler nicht ausrangiert oder entlassen zu werden)
- ausgeprägter Wille zur Fairness

Diese Liste genügt, um aufzuzeigen, warum Führungskräfte eher zurückhaltend sind im Umgang mit Transparenz. Etwas ist aber klar: Ein solches Umfeld ist selten anzutreffen, doch keineswegs utopisch. Daher gehört zwingend zur Erfolg versprechenden Corporate Governance, dass die Beteiligten sich aktiv für die Erfüllung dieser Bedingungen einsetzen.

## **Schlusswort**

«Der Erfolg von Corporate Governance hängt mehr vom guten Willen ab als von Pflicht und Schuldigkeit. ... Wenn ein Unternehmen mit seinen Stakeholdern nicht freiwillig und aus eigener Initiative ein gleichberechtigtes, transparentes und konstruktives Verhältnis sucht, dann wird kein Gesetz es letztlich dazu zwingen. Immer gibt es rechtliche und finanztechnische Löcher, in denen sich der schlechte Wille verkriechen kann.»<sup>13</sup>

Guter Wille ist sicher nötig, ist allerdings allein nicht ausreichend. Zusätzlich werden noch Handlungs- und Verhandlungsansätze benötigt, die Mitglieder von Führungsgremien bewusst pflegen und die es ihnen erlauben, ihre Interaktionen konstruktiv zu gestalten und zu lenken.

Die Prinzipien des menschen- und sachgerechten Verhandeln stellen einen derartigen Ansatz dar. Die Erfahrung zeigt, dass ihre Anwendung zwar anspruchsvoll ist, dass sie aber Qualität und Effizienz in der Zusammenarbeit und im Konfliktmanagement wesentlich verbessern.

Eine Erhöhung der menschen- und sachgerechten Verhandlungskompetenz innerhalb der Aufsichts- und Führungsorgane einer Organisation verlangt allerdings von ihren Mitgliedern, dass sie sich gezielt mit der Problematik auseinandersetzen und unter Umständen ein entsprechendes Training absolvieren.

## Anmerkungen, Literaturangaben

- <sup>1</sup> D. K. Sobek, J. K. Liker and A. C. Ward, Another Look at How Toyota Integrates Product Development, Harvard Business Review, July/August 1998.
- <sup>2</sup> Robert B. Cialdini, Die Psychologie des Überzeugens, Verlag Hans Huber, Neuauflage, 1997.
- <sup>3</sup> R. Fischer, W. Ury, B. Patton, Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, Campus Verlag, Neuauflage, 1991. (Der Titel der deutschen Fassung des Buches ist eigentlich irreführend: Es geht ja nicht nur um sach- sondern ebenfalls um menschengerechtes Verhandeln. Der Originaltitel auf Englisch [Getting to Yes – Negotiating Agreement Without Giving In] deutet auf eines der anderen Merkmale des hier besprochenen Verhandlungsansatzes: konstruktiv Verhandeln, ohne seine legitimen Interessen zu opfern.)
- <sup>4</sup> U. Egger und S. Mönikheim, Win-Win-Verhandlungen bei Unternehmensfusionen – eine Utopie?, in Visionen für Fusionen – 1 + 1 = ? – Ein Prozessbegleiter, Verlag A & O des Wissens, 1999.
- <sup>5</sup> Was eine Verhandlungspartei letztlich bewegt, sind ihre «Interessen», d.h., was für sie grundsätzlich wichtig oder notwendig ist (z.B.: «Ich will die Risiken, für die ich die Verantwortung trage, minimieren.»). Wie sie sich die Verwirklichung ihrer Interessen vorstellen kann, dadurch sind eben ihre «Vorstellungen» definiert (z.B. «Wir könnten zum Beispiel einen Compliance-Ausschuss im Aufsichtsrat schaffen oder das Controlling in der Finanzabteilung aufbauen.»).
- <sup>6</sup> Diese Definition stammt von meinem Kollegen Dr. Claudio Weiss.
- <sup>7</sup> Manche Präsidentinnen oder Präsidenten von Aufsichtsgremien denken wahrscheinlich, dass sie diese Funktion schon übernehmen oder übernehmen sollten. Dafür sind sie allerdings schon aus rein praktischen Gründen kaum geeignet. Da sie die Sitzungen nicht nur leiten, sondern sich an den Diskussionen selber aktiv beteiligen und schliesslich die Verantwortung für die getroffenen Entscheide tragen, müssen sie sich fast zwangsläufig auf die Gesprächsinhalte konzentrieren; in der Regel können sie den Gesprächsprozess kaum gleichzeitig beachten.
- <sup>8</sup> P. Böckli, Corporate Governance auf Schnellstrassen und Holzwegen – Folgerungen für die Schweizer Praxis aus internationalen Vorstössen, Neue Zürcher

Zeitung, 22.02.2000.

- <sup>9</sup> The Economist, The European Commission – A fragile financial future, 09.08.2003.
- <sup>10</sup> Roger Fisher, Scott Brown: Gute Beziehungen (Campus Verlag, 1989; vergriffen). Original auf Englisch: Getting Together – Building Relationships As We Negotiate (Penguin Books).
- <sup>11</sup> Die Formulierung der Frage und insbesondere das Wort «und» sind wichtig. So wird es unter Umständen möglich, scheinbar unüberbrückbare Unterschiede zu überwinden.
- <sup>12</sup> J.-F. Manzoni, A Better Way to Deliver Bad News, Harvard Business Review, September 2002.
- <sup>13</sup> A. Schmid, Bei jeder Pflicht gibt es Schlupflöcher, new management, Nr. 4/2002.

## **Abstract**

### **Corporate Governance als Herausforderung für das Verhandeln**

Dieser Beitrag befasst sich mit Corporate Governance als Verhandlungsprozess unter den Mitgliedern der Aufsichts- und Führungsgremien einer Organisation. Der Autor stellt die These auf, dass gute Corporate Governance «gutes Verhandeln» voraussetzt, und erklärt, was damit gemeint ist. Die Stolpersteine, die Verhandlungen zum Scheitern bringen und demgegenüber die Erfolg versprechenden Grundlagen des menschen- und sachgerechten Verhandeln, werden beschrieben. Mit praxisorientierten Handlungsanweisungen und Überlegungen zeigt schliesslich der Autor, wie Verhandlungsprozesse in Aufsichts- und Führungsgremien verbessert werden können, wie Kontrolle und Vertrauen unter einem Hut zu bringen sind, wie Führungsanspruch und Verhandlungsbereitschaft verbunden werden können, und wie Kritik und Transparenz zu handhaben sind.

### **Corporate Governance sous l'angle de la négociation**

L'auteur aborde le sujet de la Corporate Governance sous l'angle de la négociation. Selon lui, bonne Corporate Governance va de paire avec «bonne» négociation. Il explique ce qu'il entend par bonne négociation, décrit les pierres d'achoppement qui font régulièrement échouer la négociation ainsi que les principes plus prometteurs de la négociation dite «raisonnée». L'auteur fournit enfin une série de conseils pratiques permettant d'améliorer les processus de négociation au sein des organes dirigeants d'une organisation, de résoudre la contradiction apparente entre contrôle et confiance, de gérer à la fois ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas, de pratiquer la critique constructive et de faire régner la transparence.

### **Corporate Governance as a Negotiation Challenge**

Corporate Governance can be viewed as a constant negotiation challenge for the members of the governing bodies of an organization. The author explains that good Corporate Governance implies “good negotiating” and explains what he means by this. He describes the stumbling blocks that regularly cause negotiations to fail and suggests that “principled” negotiation is a promising approach in the context of Corporate Governance. He then makes a series of practical suggestions on how to improve negotiation processes within governing bodies of an organization, to resolve the apparent contradiction between control and trust, to deal at the same time with what is negotiable and what is not, to give critical feedback and to foster transparency.

## Biografie



### **Jérôme Racine**

Lic.iur., arbeitete zuerst im öffentlichen Dienst in der Schweiz und wechselte dann zu einem schweizerischen Konzern der pharmazeutischen Industrie, wo er Gelegenheit hatte, in der Schweiz und im Ausland eine sehr breite industrielle Erfahrung zu sammeln. Er hat sich insbesondere mit strategischer Planung und Marketing sowie zuletzt mit dem Aufbau einer «High-Tech»-Geschäftseinheit und ihrer Verselbstständigung unter Inanspruchnahme von Wagniskapital beschäftigt. Seit 1997 ist er als selbstständiger Verhandlungsberater tätig. Durch Training, fallspezifisches Coaching oder Moderation bzw. Mediation hilft er Unternehmen und Institutionen, ihre Verhandlungskompetenz zu verstärken, mit dem Ziel, die Effizienz und Qualität erfolgskritischer Geschäftsprozesse zu erhöhen. Im Trainingsbereich arbeitet er als Associate Consultant mit Egger, Philips & Partner – eine führende Verhandlungsberatungsfirma, die mit dem Harvard Negotiation Project verbunden ist – eng zusammen.

Internet: [www.sumbiosis.com](http://www.sumbiosis.com), E-Mail: [jracine@sumbiosis.com](mailto:jracine@sumbiosis.com)