



## „Die Verhältnisse bestimmen das Verhalten“

Mit diesem Statement eröffnete die Initiatorin Beata Frenzel den 3. BusinessCOUCHing-Abend im inspirierenden Ambiente der „Kulturkathedrale“ in der Waldkircher Fabrik Sonntag. In der Begrüßung erläuterte die Gastgeberin Margarethe Schmidt-Sonntag, dass sie und ihr Ehemann, Albert Sonntag von erster Stunde an das Projekt BusinessCOUCHing begleitet haben. Mit der „Fabrik“ boten Sie einen idealen Rahmen für einen weiteren inspirierenden Abend mit Möglichkeit zum offenen Austausch auf Augenhöhe zum Thema „Kooperation statt Konkurrenz“. Hierzu hatte Frenzel als Impulsgebende die Schweizer Mystikerin, Ökonomin und Buchautorin Annette Kaiser und Michael Bertram, Mitglied der Geschäftsleitung der IHK Oberrhein, eingeladen.

„Wirklich aktuell und dringlich wird etwas genau dann, wenn es ausgedient hat. Denn dann erst zeigt es sich in seiner ganzen Fülle und Wahrheit“ zitiert Beata Frenzel den zeitgenössischen Philosophen [Georgio Agamben](#). Und schließt mit der Frage an, ob Ethik ausgedient habe. Um dann - am Beispiel des VW-Skandals aufzuzeigen, wie schädlich unethisches Verhalten für Unternehmen, ja gar die Wirtschaft eines Landes, sein kann.

## „Hemmt eine Kultur des Vertrauens Konkurrenzverhalten?“

Anknüpfend an den Kerngedanken des zweiten BusinessCOUCHing-Abends („Vertrauen als Basis von Führung“) lautete die Initialfrage „Hemmt eine Kultur des Vertrauens Konkurrenzverhalten?“

Ob und wann es erforderlich ist, uns eher kooperativ oder konkurrierend zu verhalten – darüber lässt sich auf unterschiedlichen Ebenen auseinandersetzen. Dies macht schon die Anfangsrunde deutlich:

**Michael Bertram:** „Kooperation stärkt vor Konkurrenz. Konkurrenz fördert Innovation. Innovation verlangt Kooperation.“

**Annette Kaiser:** „Kooperation ist der erste natürliche Impuls im Leben eines Menschen.“

Während Michael Bertram Konkurrenz als Ansporn zur Innovation begreift, möchte Annette Kaiser diese Frage mit der Aussage „Wir brauchen eine Vertrauenskultur“ beantworten. Es gebe schließlich Bereiche, in denen das eine nicht ohne das andere existieren könne: Im Sport beispielsweise müsse man kooperieren um konkurrieren zu können.

*„Kooperation stärkt vor Konkurrenz. Konkurrenz fördert Innovation. Innovation verlangt Kooperation“*

*„Kooperation: Erster natürlicher Impuls im Leben eines Menschen.“*

*„...kooperieren, um konkurrieren zu können.“*



Marion Hippler, Imke und Gerd Helmers,  
Helmut Friedel (von links nach rechts)  
Ursula Ellenberger (im Vordergrund)

„Vertrauen ist der Nährboden für Erfolg ...“

„...kooperieren nach innen, konkurrieren nach außen.“



Ruben Deggendorfer, Blandina Kalmbach,  
Dorothea Bergmann und Albert Sonntag, (von links nach rechts)

## Was führt zu Konkurrenz , was zu Kooperation?

Michael Bertram stimmt zu: Vertrauen ist der Nährboden für Erfolg, aber genauso braucht es Kompetenz, Biss, Feuer, Leidenschaft und den Willen zum „Besserein“ als der andere.

So versuche sie immer wieder auf mehreren Ebenen ihre verschiedenen Lebensbereiche in Einklang zu bringen.

Interessant sei, so Annette Kaiser, was uns zu einem Konzept der Konkurrenz und was zu einem Konzept der Kooperation führe. Der erste Impuls sei für sie das Miteinander auf der Basis der Kooperation mit sich selbst.

*Impuls für ein Miteinander:  
Kooperation mit sich selbst.*

## Nur wenn ich etwas gebe, bekomme ich etwas zurück.

Michael Bertram zeichnet den Lebensweg eines Menschen vom kindlichen Interesse für das Umfeld, die Schule, Familie und Freunde den Einstieg ins Berufsleben des jungen Erwachsenen als wesentliche Elemente der persönlichen Weiterentwicklung. Die Orientierung an anderen, das Messen mit anderen, gehöre ebenso dazu wie die Erkenntnis: Nur wenn ich etwas gebe, bekomme ich etwas zurück. So sei auch ein Standort mehr als die Summe einzelner Unternehmen, wie die Fabrik Sonntag aufs Trefflichste zeige. Räumlich nahe Cluster seien gut für eine Ausgewogenheit zwischen Kooperation, Konkurrenz und Innovation. Die Entwicklung der Pharmaindustrie in Basel dient Michael Bertram hier als exemplarisch für eine ganze Region: Durch die Konkurrenz zweier Pharmaunternehmen seien neue Gebäude erstellt und Menschen zusammengebracht worden. Seiner Meinung nach wurden so 36.000 Arbeitsplätze im Bereich der Life Sciences geschaffen.

## Kooperation - Konkurrenz: Polaritäten?

**Die anschließende Runde versucht die unterschiedlichen Facetten der (scheinbaren) Polarität Kooperation-Konkurrenz zu beleuchten:**

- Konkurrenz besser als Mit-Wettbewerb beschreiben. Wir müssen lernen MITEinander zu leben.
- Konkurrenz ist grundsätzlich positiv, kann aber kippen, wenn daraus ein „Kampf mit allen Mitteln“ und unethisches Handeln entsteht.
- Konkurrenz vernichtet Menschen, wenn sie – nach Bill Gates – „der wirtschaftlichen Vernichtung des Gegners dient“.
- Man könnte sich am Wortsinn orientieren: konkurriere = zusammenlaufen; kooperare = etwas zusammen machen.
- Bienenvölker kooperieren nach innen und konkurrieren nach außen.
- Auf die Sprache achten: Wann wurden aus Konkurrenten neudeutsch „Mitbewerber“?



Beata Frenzel, Michael Bertram, Annette Kaiser (von links nach rechts)

## Kooperation in Handlungen übersetzt

**Michael Bertram** berichtet aus seinem Arbeitsbereich, der IHK, dass die früheren „Abteilungen“ in ihrer Exklusivität und Abschottung gegenüber anderen nicht mehr existierten. Heute würden die Türen geöffnet; diese Offenheit lade die Mitgliedsbetriebe ein, sich mit allen betrieblichen Fragen an das bestehende Netzwerk von Spezialisten zu wenden. Allerdings sei eine Begegnung auf Augenhöhe unbedingte Voraussetzung, damit derartige Kooperationen nicht zu Enttäuschungen führen.

**Annette Kaiser** möchte zwischen inspirierender und lebensfeindlicher Konkurrenz unterscheiden. Gerade in derartig chaotischen Zeiten wie dieser sei es wichtig, globale Themen und Partikularinteressen voneinander zu trennen. Eine neue Ebene des Bewusstseins wäre nötig, um eine Perspektive der Menschheit vertreten zu können: Wie können wir uns weiterentwickeln und unser Selbst- und Weltverständnis schulen? Es brauche „radikalen Respekt“, da jeder gleich und doch einzigartig sei: „Wir wissen, dass wir in so vielen Aspekten an unsere Grenzen stoßen. Wir brauchen kreative neue Ideen mit dem Bewusstsein für die untrennbare Einheit aller Lebewesen.“

---

## Schwarz-weiß-Malerei hilft nicht weiter

---

Um mit Leonard Cohen zu sprechen: “There’s a crack in everything. That’s how the light gets in.” Übersetzt heißt das so viel wie: „In allem ist ein Riss. So kommt das Licht herein.“ Eine simple Schwarz-weiß-Malerei hilft nicht weiter und es gibt keine einfachen Antworten.

„...Begegnungen auf Augenhöhe unbedingte Voraussetzung ...“

„... unterscheiden zwischen inspirierender und lebensfeindlicher Konkurrenz.“

„... Es braucht „radikalen Respekt“ ...“



Thomas Beyerle, Uli Kaiser, Tanja Santner und Wolfgang Heck (von links nach rechts)



Klaus Eschenburg, Robin Derdau,  
Danijel Cubelic (von links nach rechts)

„Wünschenswert wäre eine Kultur, die Unsicherheiten zulassen kann.“

„Kooperation ist eine Frage der Haltung.“



Anne Helmer, Johannes Wunsch  
(von links nach rechts)  
Markus Hantel (im Vordergrund)

## Wo lernen wir Kooperation?

Sicherheiten – da ist man sich einig – gibt es nicht. Gleichmut und Gelassenheit könnten helfen, das Jetzt zu gestalten, um es als Teil der eigenen Lebensaufgabe auch für die Zukunft zu begreifen. Wer jeden neuen Augenblick als Einladung begreife, könne mit dieser Kraft auch in Unternehmen arbeiten. Die Suche nach Sinnhaftigkeit könne zum inneren Kompass werden, der einen Zeit seines Lebens begleitet. Wer sich nicht von Angst dirigieren lasse, gewinne Spielräume für die Entwicklung einer eigenen Haltung. Mit Vertrauen und Vorfreude auf die Zukunft könne sich der Mensch, das Unternehmen, die Gesellschaft verändern.

Einen neuen Aspekt brachte die Frage „Wo lernen wir denn Kooperation?“ aus dem Publikum in den Gedankenaustausch. Schulen sollten sich unter dem Motto „Was

brauchen wir?“ Projekten öffnen, in denen Kinder Kooperation lernen könnten – nicht zuletzt auch, um Vertrauen in sich selbst und über diese Identifikation gegenüber anderen zu gewinnen.

Wünschenswert wäre eine Kultur, die Unsicherheiten zulassen kann. Die Krisenhaftigkeit der Gegenwart und die erwarteten Verteilungskämpfe um Ressourcen wie Wasser, Energie, Nahrung und Lebensraum erfordern einen anderen Umgang mit Kooperation. Fatal wäre es, nur aus dem Mangel zu reagieren - frei nach dem Motto „Wir tun etwas, wenn wir uns davon etwas versprechen“.

**In der Schlussrunde antworten die Teilnehmenden auf die Frage: „Wie könnten wir den Kooperationsgedanken vertiefen?“**

### Die Essenz

- Die Kooperation im Mikro- und Makrokosmos erlaubt mir einen Informationsvorsprung.
- Man gewinnt, wenn man kooperiert.
- Sind Konzerne wie Google, VW oder Deutsche Bank gewinnbringend für die Welt? Und was bedeutet das für die Ethik?
- Es geht um eine Polarität, die schon in der Kindheit beginnt: Liebe/ Nähe – Distanz. Ungelebte Potentiale. Polarität aushalten und eigenes daraus schaffen.
- Was wären wir, wenn wir nicht kooperieren würden? Wir könnten nichts aus Erfahrung gewinnen! Vertrauen ist die Ausgangsbasis für Kooperation!
- Wie ich Kooperation im Privatleben, mit Geschäftspartnern oder Mitbewerbern erlebe, hat etwas damit zu tun, welche Erfahrungen ich von früh auf damit gemacht habe. Ohne Kooperation keine Resonanz – ich möchte gar nicht ohne Kooperation leben!
- Spannung zwischen Identität und Aufgabe. Kooperation/ Konkurrenz hat keine Wertigkeit, sondern gibt den Rahmen vor, durch den die Qualitäten bestimmt werden. Es kommt darauf an, wie die Akteure damit umgehen.
- Kooperation hat viel mit der Beziehungsebene zu tun. Manche Firmen sind erst Konkurrenten und kooperieren später miteinander. Gibt es Kooperation ohne Spiritualität?
- Kooperation ist nur möglich, wenn ich mich „verbunden“ fühle. Es geht um eine Haltung.

## Das persönliche Schlusswort ...

**Annette Kaiser** plädiert dafür, bewusst bei sich selbst zu beginnen. Hilfreich sei hierfür eine persönliche Meditationspraxis:  
Mögen alle Wesen in Würde leben.  
Mögen alle Wesen glücklich sein.  
Mögen alle Wesen körperlich gesund sein.  
Mögen alle Wesen die Leichtigkeit im Sein tanzen.  
Mögen alle lebenden Menschen erwachen und bewusst Mensch sein.

**Michael Bertram:** „Was könnte ich an dieser Stelle noch hinzufügen? Jedes zusätzliche Wort ist zu viel.“

## Übers BusinessCOUCHing

Sensibilisierung für ethische-wirtschaftliche Zusammenhänge, Anstiftung sich mit notwendigen Veränderungsprozessen auseinanderzusetzen, Austauschförderung, wie sich Veränderungen konkret bewerkstelligen lassen. Austausch auf Augenhöhe – frei von Rollen und Titeln, mit Intellekt und Herz.

**Credo: Wir sind (noch) in der glücklichen Lage Veränderungen freiwillig herbeizuführen, diese Chance sollten wir nutzen! Jeder einzelne ist Veränderung. Jeder bewirkt etwas und kann Wegbereiter sein.**

„BusinessCOUCHing“ ist ein ernsthaftes dennoch lockeres Format sich wichtigen Themen der Wirtschaft zu widmen, sie in Unternehmen zu tragen und in Unternehmen für Durchdringung zu sorgen. Ethisches Verhalten lässt sich nicht verordnen, es muss in einem Unternehmen gelernt und gelebt werden. Dazu braucht es Räume für den freien Austausch. Diesen Raum bietet BusinessCOUCHing.

Angelehnt an die Tradition des klassischen Salons geht es darum, Wissen und Erfahrungen zu teilen, um so Ressourcen zu vermehren. Es ist die Idee, mit unvollendeten, unvoreingenommen Gedanken in einen offenen Dialograum zu gehen, um in einem

schrittweisen Prozess gemeinsam zu Antworten und Lösungsansätzen zu kommen.

**Das Format ist Angebot und Rahmen für Unternehmer, Führungskräfte und Personalverantwortliche** sich mit Themen zu beschäftigen, die außerhalb des Tagesgeschäftes liegen, aber für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen von Bedeutung sind. Ethik in der Wirtschaft ist ein bedeutendes Thema und Unternehmen, die es konsequent von der Spitze bis zur Basis leben, verschafft es Vorteile.

**BusinessCOUCHing kann auch in Unternehmen stattfinden.** Dieses Format bietet die Möglichkeit den offenen Austausch verschiedener Bereiche und Hierarchien in Unternehmen zu initiieren.

### Nächste Termine:

**Donnerstag, 28. Januar 2016:**  
„Unternehmen im Wandel: Worauf kommt es in Zukunft besonders an?“

**Donnerstag, 03. März 2016:**  
„Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit – auch in Unternehmen?“

*Sigrid Hofmaier, im Oktober 2015*  
[www.sigrid-hofmaier.de](http://www.sigrid-hofmaier.de)



Michael Bertram, Annette Kaiser

*„Wissen und Erfahrungen zu teilen, um so Ressourcen zu vermehren.“*

**Wem Ethik in der Wirtschaft wichtig und ein Anliegen ist, hat zudem die Möglichkeit sich als ImpulsgeberIn, GastgeberIn, Patin oder Pate an den BusinessCOUCHing Veranstaltungen zu beteiligen.**

Über Ihr Interesse und Engagement würden wir uns freuen ...

[www.beata-frenzel.de](http://www.beata-frenzel.de)