

[McCloy Fellows | Jahrestreffen 2019 | Berlin, 14.-15. Juni](#)

Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften

Programmpunkt: „Was machen eigentlich die McCloy?“

Größe und Güte

(nach Friedrich Schiller)

Verhandlungsführungsethik zwischen Ohnmachtsgefühlen und Größenwahn:
vom effizienten Business-Deal bis zum demokratischen Weltparlament

(Dr. Sebastian Lorenz (lila) & Dr. Rasmus Tenbergen (blau))

Hallo allerseits!

Wir sind Sebastian Lorenz und Rasmus Tenbergen.

Wir haben nach der Graduation 1999 unser eigenes Institut gegründet: das *Institute for Leadership Development* und wir haben dem Institut und auch diesem Vortrag ein Motto gegeben in einer klassischen Sprache, die wir schön finden, von Schiller, der sagt:

*„Nur zwei Tugenden gibt's, oh wären sie immer vereinigt,
immer die Güte auch groß, immer die Größe auch gut.“*

Oder: In etwas modernerer, englischer Sprache als Mission Statement würde das heißen:
We are „Helping good people be great and great people be good.“

Was tun wir, um diese Philosophie in unsere Arbeit einfließen zu lassen?

Wir handeln auf den Arbeitsfeldern Verhandlung, Führung und Ethik, einzeln oder verbunden als Verhandlungsführungsethik, und bieten an: Training, Coaching, Beratung, Analyse, Mediation, Ghost Negotiations, Projektorganisation und Forschung zu diesen Themen.

Für wen tun wir das? Wer sind unsere Kunden und Partner?

In der Industrie, in Unternehmen aus dem DAX bzw. mit den Top-Ten arbeiten wir seit 20 Jahren zusammen. Nennen können wir Daimler, Mercedes Benz Global Training weltweit, Siemens ebenfalls, die Deutsche Telekom.

Aber auch für kleinere und größere Institutionen aus Politik, Gewerkschaften, Start-Ups, Fußball, NGOs, überall dort, wo verhandelt und geführt werden soll, arbeiten wir mit.

Welche Inhalte vermitteln wir dort?

Um mit unserem wichtigsten Thema der Verhandlungsführung anzufangen: Wir arbeiten nach einem erweiterten Harvard-Konzept, das ja viele von Euch aus der eigenen Arbeit gut kennen. Wir nennen es Harvard-Verhandlungskonzept Plus, weil es zwei wesentliche Eigenschaften dieses Konzeptes noch stärker, unserer Meinung nach, als in der Originalversion ausdrückt. Es ist noch präziser messbar und noch kooperativer auf Win-Win

oder Win-Win-Win-Lösungen angelegt in einem postkonventionellen Sinne, wie wir das (frei nach Lawrence Kohlberg) nennen.

Wir wollen uns nicht mit fremden Federn schmücken, sondern erwähnen immer dankbar, was wir aus Harvard mitbekommen haben, aber haben da noch einen erheblichen Entwicklungsbeitrag draufgesetzt.

Das Verhandlungsthema bietet uns einen direkten Übergang zu Führung und Ethik. Wir nennen es Führung durch Verhandlung und beziehen außerdem auch andere von der Kennedy School bekannte Leadership Modelle (Transformational Leadership, Adaptive Leadership usw.) in die Arbeit ein.

Wir haben dazu Messinstrumente teils selbst entwickelt, teils von anderen übernommen, wie den NQ, den Negotiation Quotient, der in einer Zahl Verhandlungskompetenz misst oder als Elemente von ihm den WeQ, der die Kooperationskompetenz misst, oder den CQ, den Claiming Quotienten, der die Durchsetzungskompetenz misst.

Wir sind dadurch in der Lage, was wir nennen: Top-Ten-Negotiators, die besten Verhandler in Organisationen zu identifizieren, ihre reale Verhandlungskompetenz quantitativ und objektiv zu analysieren mit einem präzisen Zahlenergebnis. Also: Um wieviel Prozent ist die Verhandlung durch die Intervention – z.B. unser Training – besser geworden, wieviel wurde gewonnen und welche Fehler und gute Schachzüge wurden unterwegs gemacht. Dabei konnten wir z.B. in Verhandlungswettbewerben nachweisen, dass die Kooperationsfähigkeit entscheidend für den Verhandlungserfolg ist.

Wer sind wir?

Ich, Rasmus, bin der Hauptgründer, Sebastian war schon vor 20 Jahren als Mitgründer dabei, und ist seitdem mehr oder weniger stark involviert gewesen, in letzter Zeit sehr stark.

Wir hatten in dieser Zeit auch immer wieder punktuelle Unterstützung von anderen McCloys. Jetzt haben wir aufgrund der erfreulich gestiegenen Nachfrage ein Team von ca. 10 Personen im etwas engeren und ca. 10 Personen im weiteren Kreis (also 20), der wächst. Wir arbeiten bereits mit einigen weiteren McCloys, tun das aber gerne mehr auch mit den jüngeren Jahrgängen.

Wer einfache Dokumentationen unserer Arbeit finden möchte, kann das z.B. tun auf den Onlineseiten von Zeit, FAZ, Spiegel u.a. oder in einem kleinen Büchlein von Haufe über Gehaltsverhandlungen oder natürlich auch in dem McCloy-Buch, das Guido Houben und Tim Rusche damals mit Beiträgen von vielen McCloys herausgegeben haben. Oder in dem anderen McCloy-Buch von 1999, herausgegeben von Sebastian Lorenz und Marcel Machill, zu dem Helmut Schmidt, Kurt Biedenkopf, Graham Allison, Ron Heifetz, Joe Nye u. a. beigetragen haben.

Von wo aus kommen wir zu dieser Arbeit?

Sebastian aus Medizin, Verhaltenstherapie und Wirtschaftsrecht und Rasmus über die aktive Tätigkeit aus der Politik, u.a. als Bundesvorsitzender des RCDS und als kooptiertes Mitglied des Bundesvorstands der CDU, damals unter dem Vorsitzenden Helmut Kohl und der Stellvertreterin Angela Merkel.

Was sind die Perspektiven unserer Arbeit?

Das Institute for Leadership Development ist inzwischen gut etabliert und funktioniert als sozusagen unser Maschinenraum, also die for-profit-Unternehmung, die die anderen Aktivitäten, die assoziiert ablaufen, zu finanzieren und zur ermöglichen. Denn im Kartenraum und auf der Brücke – wenn ich diese Analogie aus der nautischen Technik fortsetzen darf –

werden perspektivisch ferne, schwer erreichbare Ziele definiert und angesteuert. Das tun wir mit *Democracy Without Borders*.

Wir wollen in der Wirtschaft, Stichwort WEconomy, Social Business, effective altruism, den Nutzen von Kooperation aufzeigen, so wie auch in der Politik.

Das gilt nicht nur für die beratenen Industrieunternehmen, sondern auch und vielmehr noch für die Politik. Wir wollten die Together-First Idee unterstützen: Multilateralismus statt Unilateralismus, Globalismus statt Nationalismus. Ich habe dazu ein Positionspapier veröffentlicht für die UN-Reform, das heißt „United Humans“ statt United Nations.

Wir haben sozusagen mitgeholfen mit anderen gemeinsam, nicht als die wichtigsten Akteure, aber auch nicht als die unwichtigsten, eine neue Organisation zu gründen: *Democracy Without Borders*, mit Sitz hier in Berlin wenige Gehminuten entfernt im Allianzforum am Brandenburger Tor, die als Hauptprojekt die Kampagne für ein Parlament bei den Vereinten Nationen hat, bis zu der es natürlich noch ein sehr langer Weg ist (Stichwort: „Zwischen Ohnmachtsgefühl und Größenwahn“), die aber nach unserer bescheidenen Meinung auch schon beachtliche Erfolge aufzuweisen hat, wie die Unterstützung von wichtigen Institutionen und Personen. *Democracy Without Borders* wird unterstützt vom Europaparlament, dem Südafrikanischen Parlament und dem Panafrikanischen Parlament, sowie von Personen wie dem leider jüngst verstorbenen Boutros Ghali, in Deutschland von Manfred Weber, Martin Schulz, Sigmar Gabriel, Rita Süssmuth, Cem Özdemir und vielen anderen, von weit über 1.000 einzelnen Parlamentariern in aller Welt.

Neben diesem Top-Down Ansatz verfolgen wir bei *Democracy Without Borders* auch noch einem Bottom-Up-Ansatz, um ein demokratisch gewähltes Weltparlament zu erreichen, über Versammlungen der Zivilgesellschaft im realen Leben und im Internet als eine Art moderner Agora.

Wir nennen dieses Projekt das *World Parliament Experiment*, das die folgende Philosophie vertritt: Es ist ein Skandal, dass wir wie selbstverständlich in einer globalisierten Welt leben, ohne in ihr das Recht auf demokratische Selbstbestimmung auszuüben. Ihn zu beseitigen gelingt, wenn einzelne Menschen in großer Zahl das Ohnmachtsgefühl überwinden und sich „einfach“ an einem solchen Demokratisierungsprozess beteiligen und diesen einfordern. Dies wäre vergleichbar mit dem Auszug der Plebejer im alten Rom, wie es George Monbiot für die Welt-Demokratie fordert.

Große Ziele also! Allgemein nehmen wir für uns in Anspruch, in einem Zeitalter der Selbstverantwortung zu leben, im Anthropozän, in einer Epoche der neuen, globalen Aufklärung, wie sie von Andreas Bummel und Jo Leinen und vielen anderen genannt wird. In unserer Epoche ist der Kern von Leadership Selbstführung, was dazu führt sich angesichts globaler Herausforderungen weder ohnmächtig noch größenwahnsinnig fühlen zu müssen, sondern das für gut und richtig erkannte in einem möglich umfangreichen Ausmaß zu realisieren.

In diesem Sinne laden wir euch herzlich ein zu noch mehr Kooperation dabei und freuen uns darauf.

Vielen Dank!