



DIE ANDERE PERSPEKTIVE

INTERVIEW

THEMA DIESER AUSGABE

Kooperation als Erfolgsfaktor für eine gelungene Nachhaltig- keitsberichterstattung

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung erfordert häufig eine intensive Zusammenarbeit verschiedenster Unternehmensbereiche. In diesem Interview gibt Professor Dirk Semmann Hinweise auf mögliche Erfolgsfaktoren einer Kooperation aus evolutionsbiologischer Perspektive.

DS — Prof. Dr. Dirk Semmann

UV — Prof. Dr. Ute Vanini

uv Als Evolutionsbiologe vertreten Sie die Auffassung, dass sich Menschen von Natur aus kooperativ verhalten. Können Sie dafür Beispiele nennen? Wie lässt sich diese Kooperationsbereitschaft evolutionsbiologisch begründen?

ds Wir sind eines von vielen evolvierten Lebewesen auf diesem Planeten. Auf Basis der Evolutionstheorie und der natürlichen Selektion erwarten wir, dass jenes Verhalten am häufigsten zu beobachten ist, das für das Individuum in seiner Umwelt am vorteilhaftesten ist. Unser Verhalten passt sich also immer an die Rahmenbedingungen an, die biologisch gesehen unsere ökologische Nische bilden. Nun können wir beobachten, dass der Mensch die wahrscheinlich kooperativste Spezies auf diesem Planeten ist. Kooperation ist offensichtlich ein Erfolgskonzept in unserer ökologischen Nische. Beispiele hierfür erleben wir jeden Tag. Es beginnt mit dem Austausch von Informationen mit den Nachbarn, z.B. über das Wetter oder Verkehrswarnungen. Wir gehen zum Bäcker und schließen einen Handel zur gegenseitigen Zufriedenheit ab. Ich bekomme Brot und der Bäcker erhält im Gegenzug Geld. Es gibt aber auch Rahmenbedingungen, unter denen unsere Kooperation nicht gut funktioniert, wie z.B. beim Klimaschutz oder bei der Überfischung der Meere. Das Grundproblem ist, dass kooperatives Verhalten das Individuum etwas kostet, wie etwa Zeit oder Energie. Damit sich aber Kooperation durchsetzt, muss diesen Kosten ein höherer Nutzen gegenüberstehen, damit ein Nettotonnen entsteht. Nur dann setzt sich kooperatives Verhalten durch. Wir wissen zum Beispiel, dass in Situationen, in denen wir anonym handeln können,

Der Mensch ist die wahrscheinlich kooperativste Spezies auf dem Planeten.

Kooperation innerhalb einer Gruppe schwerer bzw. nicht etabliert werden kann. Unter anonymen Rahmenbedingungen können kooperationsfördernde Mechanismen, wie Reputation und Bestrafung, nicht greifen. Ein Beispiel hierfür ist eine gemeinschaftlich genutzte, nicht einsehbare Küche. Hier ist es schwer, die Gruppenmitglieder dazu zu bringen, die Küche in Ordnung zu halten. Dies liegt daran, dass Verstöße gegen die Regeln bzw. richtiges Verhalten den Individuen häufig nicht zuzuordnen sind. Man verliert oder gewinnt also keine Reputation und eine Bestrafung von Fehlverhalten ist ebenfalls nicht möglich. Im Gegensatz dazu tritt dieses Problem bei offenen Gemeinschaftsküchen – wo man beobachtet werden kann – nicht auf. Hier steht die individuelle Reputation auf dem Spiel und die Menschen verhalten sich automatisch kooperativer, denn eine gute Reputation ist eine Art Währung, die wir in unserer sozialen Umwelt zu unserem Vorteil einsetzen können.

uv Sie stellen die These auf, dass es vor allem kommunikationshinderliche Rahmenbedingungen sind, die zu unkooperativem Verhalten von Beschäftigten in Unternehmen führen. Können Sie das an einem Beispiel erläutern?

ds Kommunikation beziehungsweise der Informationsfluss zwischen Individuen ist tatsächlich entscheidend. Menschen verwenden Reputation für alle alltäglichen sozialen Interaktionen. Dies ist essenziell, um aus kooperativem Verhalten einen individuellen Nutzen zu ziehen. Denken Sie an eine Mitarbeiterin, die Aufgaben priorisieren muss. Eine Aufgabe ist das Eintragen von anonymisierten Zahlen in eine Datenbank, die vom ganzen Team genutzt wird und auch gepflegt werden soll. Oft ist es bei solchen Datenbanken nicht ersichtlich, wer wie viele Zahlen und in welcher Qualität eingetragen hat. Die zweite Aufgabe ist das Erstellen einer Exceltabelle für die Teamleitung. Welche Aufgabe wird diese Person wahrscheinlich an diesem Tag erledigen? Die, die nicht gesehen wird, oder die, bei der die Leistung für die Teamleitung direkt ersichtlich ist? Falls also die Datenbank wichtig ist, muss die Leistung der Mitarbeiterin bei dieser Aufgabe sichtbar gemacht werden. Es muss also darüber kommuniziert werden.

Ein anderer Punkt ist die Anzahl der Kommunikationswege in unserer immer stärker digitalisierten Arbeitswelt. Mittlerweile werden die Informationen über zu viele verschiedene Kommunikationswege, wie z.B. SMS, Messenger, Teams, E-Mail usw., übermittelt und gleichzeitig werden die Informationseinheiten immer kleiner, oft bestehen Nachrichten nur noch aus einem Satz. Bei vielen Kommunikationswegen und ohne eine einheitliche Regelung, welche Informationen über welchen Kanal gesendet werden, weiß ich schon nicht mehr, wann eine Kollegin welche Informationen in welcher Reihenfolge bekommen hat. Schaue ich zuerst in die E-Mail oder in den Messenger oder in den Teams-Kanal? Daher benötigt es eindeutige Absprachen und Regeln, welche Kanäle für welche Informationen verwendet werden. Es muss klar sein, welche Informationen ein Mitarbeitender wann und wo finden kann.

uv Die Nachhaltigkeitstransformation im Allgemeinen und die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Speziellen erfordern eine intensive Kooperation der verschiedenen Unternehmensfunktionen. Neben der Finanzfunktion

sind hier vor allem das Nachhaltigkeitsmanagement, die HR-Abteilung und die Unternehmenskommunikation zu nennen. Wie lässt sich die Kooperation zwischen diesen inhaltlich und in ihrem Selbstverständnis doch sehr unterschiedlich ausgerichteten Bereichen fördern?

DS Das Wichtigste ist, sich erst einmal klarzumachen, zu welchem Zweck diese Bereiche miteinander arbeiten sollen. Die Bereiche handeln hier wie Individuen, also zu ihrem eigenen Vorteil. Ich höre sehr oft als Erstes, wir sollten ein großes Team sein und wir werden zusammenarbeiten. Viel seltener wird als Erstes die Frage gestellt: „Ist eine Zusammenarbeit zwischen diesen Einheiten sinnvoll?“ Wenn diese Frage mit Ja beantwortet werden soll, muss zunächst angesehen werden, welcher Aufwand daraus für die Bereiche resultiert und welchen Nutzen diese daraus ziehen können. Nur wenn auch hier ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis für alle Bereiche herauskommt, ist es aus Sicht der Beschäftigten sinnvoll, mit Maßnahmen für die Zusammenarbeit zu beginnen. Es muss also für alle Bereiche ein Nettotonutzen entstehen, ansonsten wird eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit immer schwierig sein und ist oft zum Scheitern verurteilt.

UV Können Sie Beispiele für derartige bereichsspezifische Nutzen geben? Könnte die gemeinsame Arbeit an einem unternehmensweiten, d.h. bereichsübergreifenden Nachhaltigkeitsziel wie der Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks einen solchen Nutzen stiften?

DS Als Erstes sollte man sich auch hier die Frage stellen, ob eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit bei der Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks inhaltlich sinnvoll ist. Die Einsparpotenziale und die Art der Einsparungen werden sich zwischen Bereichen mehr oder weniger unterscheiden. In einem solchen Fall würde ich intensiv mit dem Konstrukt der Reputation arbeiten. Die Bereiche sollten intern Ideen für Einsparmaßnahmen erarbeiten, die in einem gemeinsamen Meeting allen anderen Bereichen und der Unternehmensführung vorgestellt werden. Die Bereiche werden selbstverständlich in die Ausarbeitung investieren, da es um Anerkennung durch die Unternehmensführung und damit um Reputation geht. Der erste Teil der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit ist der Informationsaustausch. Einige der Lösungen werden sich auf andere Bereiche übertragen lassen. Dort kann man anschließend Lösungen gemeinsam weiterentwickeln. Die Ergebnisse sollten dann erneut allen Bereichen inklusive der Geschäftsführung vorgestellt werden. Es ist wichtig, dass hierbei der Beitrag der einzelnen Beteiligten vorgestellt und gewürdigt wird. Der Reputationsgewinn ist das, was die Zusammenarbeit fördert, und es muss sichergestellt sein, dass der Leitspruch „Ehre, wem Ehre gebührt“ auf jeden Fall gilt, damit alle Beteiligten ihren Nutzen sehen können. Lösungen, die in Zusammenarbeit zwischen Bereichen entstanden sind, sollten deshalb hervorgehoben werden, da diese in der Regel auch mehr Aufwand bedeuten – selbstverständlich zusammen mit besonders effizienten und kreativen Ideen.

UV Herzlichen Dank für das spannende Interview. ■



Prof. Dr. Dirk Semmann
ist außerplanmäßiger
Biologieprofessor an
der Universität Göttingen und Inhaber
der Unternehmens-
beratung Natural
Cooperation.

Er ist Experte für menschliches Verhalten. Mit dem auf seiner Forschung als Evolutionsbiologe basierenden Beratungsansatz unterstützt er Unternehmen darin, Rahmenbedingungen einzuführen, die zu einer besseren Kooperation in der Organisation führen.



**Damit sich Kooperation durchsetzt,
muss ihren Kosten ein höherer
Nutzen gegenüberstehen, damit
ein Nettotonutzen entsteht.**