

Gemeinsam werden wir reich!

Forschungsschwerpunkt: Entscheidungen in Arbeit, Organisation und Wirtschaft

There is no „I“ in „T-E-A-M“! – but there is no „W-E“ either.

Ausgangslage

„Kooperation statt Konkurrenz“ postuliert Felber (2009), der jüngste Finanzmarktkrisen einer kritischen Analyse unterzieht. Als Hauptauslöser nennt er staatliches „Regulierungsversagen“ um den ungezügelt Gewinninteressen der Finanzakteure Einhalt zu gebieten. Neue Spielregeln ermöglichen neue Formen des Wirtschaftens, so das Credo. Gleichzeitig sind es persönliche Handlungen und Verhaltensweisen als „Bausteine einer Gesellschaft“, die gestaltend wirken und der Verantwortung eines jeden Einzelnen obliegen. Ob Wettbewerb oder Zusammenarbeit das erfolgreichere Prinzip ist, hängt nicht zuletzt mit psychologischen Faktoren zusammen.

Zeichen der Zeit

Eine Wirtschaftsordnung setzt die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens, die auf generelle Leitvorstellungen und Werte zurückgehen (Kampmann & Walter, 2010). Sie unterliegt der politischen Gestaltung. Zeitgeschichtlich betrachtet ergeben sich verschiedene Strömungen. Insbesondere im deutschsprachigen Raum wurde die freie Marktwirtschaft von einer sozialen Marktwirtschaft abgelöst. Neuere Formen binden zudem ökologische Aspekte ein (Radermacher et al., 2009) und verweisen auf ein integratives Zusammenwirken von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft sowie Zivilgesellschaft. Dieses Wertebild rückt von einer Konkurrenzorientierung ab und betont kooperative Vorgehensweisen.

SPIEL

In spieltheoretischen Experimenten sind die Entscheidungsträger wechselseitig voneinander abhängig, es steht ihnen frei zu kooperieren oder zu konkurrieren. Eine Anwendungsform der Spieltheorie ist das Public Good Game, wo die TeilnehmerInnen Kooperation oder Konkurrenz in Form von Geldbeiträgen ausdrücken. Dabei wird von jedem/r SpielerIn ein beliebiger Betrag in den Gruppentopf eingezahlt, der anschließend an alle wieder gleichmäßig aufgeteilt wird.

FRAMING

Lieberman et al. (2004) zeigen bei einem Public Good Game, dass die alleinige Manipulation des Namens des Spiels (Wall Street Game vs. Community Game) das Verhalten der TeilnehmerInnen beeinflusst. Maßgeblich ist die Kennzeichnung des Spiels, welches einen größeren Einfluss auf die Wahl zu kooperieren vs. zu konkurrieren hat, als das sonst erwartete Verhalten.



Kooperation

Jean Jacques Rousseau (1712 – 1778): Der Mensch ist von Natur aus ein **prosoziales** Wesen. (nach Schüle, 2010)

Co-opetition beschreibt eine Geschäftssituation, in der unabhängige Akteure miteinander kooperieren, ihre Aktivitäten koordinieren, für gemeinsame Ziele arbeiten und zugleich (am Markt) in Konkurrenz zueinander und zu anderen Firmen stehen. Zunächst bestimmen alle Beteiligten ihre Bedürfnisse bzw. ihren Bedarf und jene Handlungen, die idealerweise zur deren Erfüllung führen. Für eine Koopetition-Strategie zu bedenken sind Beziehungen, Interaktionen, Einstellungen, Motive, Verhalten, Bedürfnisse, Handlungen und Zufriedenheit. Gegenseitig nützliche Geschäftsbeziehungen erfüllen folgende Voraussetzungen: den Willen zum Austausch, etwas von Wert für den anderen, wahrnehmbarer **gegenseitiger Nutzen**, Freiwilligkeit, Kommunikationsmöglichkeiten, Erkennen beziehungsförderlicher Werte, Normen, Interdependenzen, Vereinbarungen und Anpassungen. Beim Abwägen von Vor- und Nachteilen steht am Ende eine positive Bilanz durch sog. **Synergieeffekte** (Zineldin, 2004).



Konkurrenz

Thomas Hobbes (1588 – 1679): Der Mensch ist von Natur aus ein **egoistisches** Wesen. (nach Schüle, 2010)

Leiter & Maslach (2005) wiesen darauf hin, dass der „**eskalierende** Wettkampf um beruflichen Aufstieg“ zu **Stress** führt und letztlich in einem **Burnout** gipfeln kann.

Burton-Chellew et al. (2010) zeigen, dass TeilnehmerInnen in einem Public Good Game sich **schuldig** fühlen, wenn sie weniger als andere einzahlen. Hingegen fühlen sie sich **zornig**, wenn sie mehr einzahlen.

Beispiele psychologischer Auswirkungen

Fehr und Fischerbacher (2004) gehen davon aus, dass die Kooperation unter Menschen hauptsächlich durch **soziale Normen** begründet ist.

Bei ihrem Public Good Experiment diskutieren Canegallo et al. (2007) dass die Tendenz zu kooperieren das **Standard-Verhalten** ist. Hingegen überlagern spezifische Besonderheiten, wie ein konkurrierender Markt, dieses Verhalten ganz oder teilweise.

Beersma et al. (2003) zeigen, dass bei kooperativer Zusammenarbeit langsamer aber qualitativ hochwertiger gearbeitet wird als in einem Wettkampfsetting. Sie führten diesen Effekt auf ein besseres **Informationsmanagement** innerhalb der Gruppe zurück.

Fehr und Gächter (2002) zeigen, dass **„Trittbrettfahrer“** starke negative Emotionen hervorrufen. Diese Emotionen werden sogar von den Personen selbst erwartet und sagen eine mögliche Bestrafung hervor.

Abschließende Überlegungen

Aus einem Management Ratgeber: „Eine altruistische Haltung drängt uns nämlich aus dem Geschehen heraus und fördert verdeckt den Erfolg des Egoismus dritter.“ An dieser Stelle ist der Stress vorprogrammiert. Denn unabhängig davon, ob die Einstellung zum Gegenüber kooperativ oder wettbewerbsorientiert ist, gibt es noch diesen anonymen Dritten. Von diesem muss befürchtet werden, dass er eben nicht kooperiert, sondern im Wettbewerb steht und einen übervorteilen könnte. Folgt man diesem Gedanken, ist es gesünder egoistisch zu sein.

Man müsste, wie Adam Smith behauptet, einem gesunden Egoismus mit moralischen Einschränkungen folgen. Es stellt sich hier aber die Frage, ob ein gesunder Altruismus mit wirtschaftlichen Einschränkungen auch möglich beziehungsweise vielleicht sogar besser ist. Synergie erfordert Arbeit miteinander und liefert bekanntlich mehr als die Summe der einzelnen Teile. Es ist also durchaus wirtschaftlich zu kooperieren. Dabei ist die Angst vor dem unsichtbaren Dritten nur hinderlich und sollte daher überwunden werden.

Literatur: Canegallo, C., Ortona, G., Ottone, S., Ponzano, F. & Scacciati, F. (2008). Competition versus cooperation: Some experimental evidence. *Journal of Socio-Economics*, 37, 18-30. Fehr, E., & Gächter, S. (2002). Altruistic punishment in humans. *Nature*, 415, 137-140. Felber, C. (2009). *Kooperation statt Konkurrenz: 10 Schritte aus der Krise*. Wien: Deuticke. Kampmann, R., Walter, J. (2010). *Mirkoökonomie*. München: Oldenbourg. Radermacher, F.J. et al. (2009). *Global Impact*. München: Carl Hanser. Liberman, V., Samuels, S. & Ross, L. (2004). The Name of the Game: Predictive Power of Reputations versus Situational Labels in Determining Prisoner's Dilemma Game Moves. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1175-1185. Schüle, M. (2010, 22. Dezember). Nun seid fröhlich und gut. *Die Zeit*, S. 53. Zineldin, M. (2004). Co-opetition: The organisation of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(7), 780-789. Boysen, W. (2009) *Management Turnaround: Wie Manager durch Enzymisches Management wieder wirksam werden*. Wiesbaden, Gabler.