



Katja Hintze

Kooperationen und die Intention zum Wir
Ansätze einer kooperativ-intentionalen
Handlungstheorie

Die Autorin

Katja Hintze M.A. phil. studierte Philosophie, Gender Studies, Publizistik und Kommunikationswissenschaften an der Freien Universität Berlin und an der Humboldt-Universität zu Berlin. Während ihres Studiums initiierte sie ein Mentoring-Programm für Studierende, dieses wurde daraufhin als Standard etabliert und ist mit dem Innovationspreis der Humboldt-Universität zu Berlin ausgezeichnet worden. Seit 2001 arbeitet sie als Kooperationsmanagerin in der Wirtschaft und engagiert sich ehrenamtlich seit über 25 Jahren für Kinder und Jugendliche. Sie ist sowohl Gründerin und Vorstandsvorsitzende des "Landesverbandes Schulischer Fördervereine Berlin-Brandenburg e.V. (lsfb)" (Gründung 2004), als auch der "Stiftung Bildung", die sie gemeinsam mit einer Initiativgruppe 2012 errichtet hat. 2012 war sie außerdem Mitgründerin des "Institute for CooperationArt", welches das Kooperationsthema von wissenschaftlichen und praktischen Seiten beleuchtet.

Das Maecenata Institut

Das **Maecenata Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin** wurde 1997 als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung gegründet. Das Institut hat die Aufgabe, das Wissen über und das Verständnis für die Zivilgesellschaft und den sogenannten Dritten Sektor mit den Themenfeldern Bürgerschaftliches Engagement, Stiftungs- und Spendenwesen durch Forschung, akademische Lehre, Dokumentation und Information sowie den Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zu fördern. Das Institut versteht sich als unabhängiger Think Tank.

Das Institut ist eine nicht rechtsfähige Einrichtung der Maecenata Stiftung (München) und hat seinen Arbeitssitz in Berlin. Seit 2004 ist das Institut durch Vertrag in der Form eines An-Instituts an die Humboldt-Universität zu Berlin (Philosophische Fakultät III, Institut für Sozialwissenschaften) angegliedert.

Weitere Informationen unter: www.institut.maecenata.eu

Die Reihe Opuscula

Die Reihe **Opuscula** wird seit 2000 vom Maecenata Institut herausgegeben. Veröffentlicht werden kleinere Untersuchungen und Forschungsarbeiten sowie Arbeitsberichte aus Projekten des Instituts. Nach der Umstellung der Publikationsstruktur des Maecenata Instituts in 2008, ist die Reihe *Opuscula* neben den im Verlag Lucius&Lucius erscheinenden *Maecenata Schriften*, ein wichtiger Publikationsweg des Instituts. Die Registrierung dieser in elektronischer Form erscheinenden Reihe unter der ISSN 1868-1840, sowie die Vergabe von Einzelkennungen (URNs) durch die Deutsche Nationalbibliothek sorgen für eine beständige Verfügbarkeit. Eine Übersicht der neuesten Exemplare erhalten Sie auf der letzten Seite jeder Ausgabe.

Die gesamte Reihe *Opuscula* finden Sie zum kostenlosen Download unter: <http://www.opuscula.maecenata.eu>

Impressum

Herausgeber

MAECENATA Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin,
Wilhelmstr. 67, D- 10117 Berlin,
Tel: +49-30-28 38 79 09,
Fax: +49-30-28 38 79 10,

E-Mail: mi@maecenata.eu
Website: www.maecenata.eu

Redaktion: Christian Schreier, Elgen Sauerborn

ISSN (Web) 1868-1840

URN: urn:nbn:de:0243-092013op641



Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.
Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer [Creative Commons 3.0 Deutschland Lizenz](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/).
Die Beiträge geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

Haftungsausschluss: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links.
Für den Inhalt verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Maecenata Institut, Berlin 2013

Inhalt

1. Vorbemerkung, Verortung, Motivation	5
2. Einleitung und Fragestellungen	8
2.1 Allgemeiner Streifzug zum Thema Kooperation	9
3. Kooperation: Annäherungen an eine Definition.....	12
3.1 Kooperation: Definitionen.....	13
3.2 Exkurs: Kooperationsformen in der Wirtschaft	17
3.3 Kooperationsdefinition: Hypothese.....	19
4. Das „Kooperative-doing“ im Alltag	20
4.1 Beispiel:	
Camino Wandern – Ich zum Anderen	20
4.2 Beispiel:	
Mentoring – Zwei miteinander	21
4.3 Beispiel:	
Wirtschaft – Mehrere Unternehmen miteinander, wirtschaftliche Abhängigkeit	22
4.4 Beispiel:	
Ehrenamt – Mehrere miteinander füreinander, keine wirtschaftliche Abhängigkeit	24
5. Sieben Perspektiven zur Theoriebildung von Kooperation.....	25
5.1. Die menschliche Fähigkeit der Kooperation	25
5.2 Kooperation als kooperatives Denken und Handeln.....	28
5.2.1 Denken – eine Form des Handelns	28
5.2.2 Kooperatives Denken	29
5.3 Verantwortung und die individualistische Kooperationsperspektive.....	32
5.3.1 Eigenverantwortung.....	32
5. 4. Kooperation ein Ergebnis von Kommunikation.....	33
5.4.1 Sprachlose Kommunikation	34
5.4.2 Verhandlung und Aushandlungsprozess	34
5.5 Sich-kooperativ-fühlen	36
5.6 Das Potential des Wir	39
5.7 Kooperation und Wir-Intentionalität	43

6. Intentionstypen in Kooperationen	50
6.1 Intentionstypen	50
6.2 Kooperations-Ich-Intentionstyp KIIT	51
6.3 Kooperations-Wir-Intentionstyp KWIT	53
6.4 Praktischer Ausblick für Kooperationen.....	56
7. Auswertung und Interpretationen.....	59
7.1 Schlusswort – Ein Anfang oder einfach anfangen	60
Danksagung	61
Quellenverzeichnis Printmedien	62
Quellenverzeichnis Online-Medien	65

Die Autorin erreichen Sie unter:

Institute for CooperationArt
Katja Hintze

Kamillenstraße 63
12203 Berlin

Telefon: +49 - 172 - 168 68 20
katja.hintze@cooperationart.com
www.cooperationart.com

1. Vorbemerkung, Verortung, Motivation

„So ist jedes Geschöpf mit einem anderen verbunden
(creatura per creaturam continetur), und
jedes Wesen wird durch ein anderes gehalten.“¹
Hildegard von Bingen

“I do think that women could make politics irrelevant.
By as a kind of spontaneous cooperative action,
the like of which we have never seen.
Which is so far from people's ideas of state structure
and vital social structure that seems to them like total anarchy.
And what it really is, is very subtle forms of interrelation
which do not follow sort of hierarchical pattern which is
fundamentally patriarchal.
The opposite to patriarchy is not matriarchy but fraternity.
And I think it's women who are going to have to
break this spiral of power
and find the trick of cooperation.”²
Sinead O'Connor

Kooperation ist ein Begriff, der sich in der aktuellen öffentlichen Diskussion genauso wie an den Verhandlungstischen von Wirtschaftsunternehmen immer häufiger wiederfindet. Auf der Berliner Stiftungswoche 2012³ konnte sogar der Eindruck gewonnen werden, dass Kooperationen und Kooperationskompetenz für die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Fragen Antworten bereithalten. Die vorliegende Arbeit ist eine philosophische Analyse dessen, was Kooperation ist – sowohl in Bezug auf Handlung als auch insbesondere im Hinblick auf Intention. Die Theorie stellt sich dem Erfahrungswissen und begegnet auch empirischen Fragen, die im philosophischen Diskurs nicht vorrangig sind. Eine philosophische Fragestellung nach Kooperation hat das Pragmatische und Phänomenologische mit einzubeziehen und eine tragfähige Brücke zu bilden. Die Fragen, die hier diskutiert werden, lauten: Was ist Kooperation? In welchen Zusammenhängen sind Menschen kooperativ? Gibt es unterschiedliche Handlungs- und/ oder Intentionstypen in Kooperationen? Unter welchen Bedingungen entsteht ein kooperierendes Wir und welchen Stellenwert haben Intentionen dabei?

Im Folgenden wird zum einen dargestellt, wie die Definitionen von Kooperation in unterschiedlichen Kontexten verhandelt werden, und zum anderen diskutiert, inwieweit und ob die gängige betriebswirtschaftliche Definition produktiv um eine philosophische Perspektive

¹ Bingen, Hildegard von (1965, zuerst 1173), S. 59

² O'Connor, Sinead (1994), CD, Lyrics to Germaine

³ Ein gelungenes Kooperationsprojekt, welches in den deutschen Bundesländern bisher einmalig ist. „Wenn Stiftungen miteinander kooperieren, können sie ihrer Aufgabe, Antworten auf die drängenden Fragen des 21. Jahrhunderts zu finden, besser gerecht werden.“ (Regine Lorenz, Leiterin des Allianz Stiftungsforums Pariser Platz, auf <http://www.berlinerstiftungswoche.eu>.) [Zugriff: 08.06.2012]

erweitert werden kann. Zudem möchte ich Grenzen im Denken und Handeln aufdecken und Möglichkeiten aufzeigen diese Grenzen zu verschieben.

Insgesamt ist fest zu stellen, dass ein sehr unterschiedliches Verständnis von Kooperation sowie differierende Begrifflichkeiten kursieren. Die Einen *fühlen* sich verbunden, die Anderen leben sich in Zahlen aus, die den Mehrwert der Kooperation darstellen (sollen).

Diese Arbeit ist der Versuch eine Annäherung an das philosophische Verständnis von Kooperation, kooperativem Handeln (und Denken) und den dazugehörigen Intentionen zu gestalten.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Kooperation führt über die Intention und das Handeln in Gemeinschaften zu einer Berührung mit den Begriffen Konkurrenz und Fairness. So bewegt sich das kooperative Handeln sowohl zwischen Extremen wie Ellenbogentaktik/ Gegeneinander/ Für-mich-das-Meiste-und-Beste einerseits und einem Wir-sind-alle-miteinander-verbunden/ Gemeinsam sind wir stark/ Eine-Welt/ Eine-Menschheit andererseits, sowie der dazwischen liegenden Vielfalt der Möglichkeiten. Alles ist möglich, alle Mischformen sind möglich. Entscheidend für die Betrachtung des kooperativen Handelns ist eine Untersuchung der Intention der einzelnen Person bzw. der „Ausgangsidee“ zu einer Handlung, die das Individuum verfolgt, hinzu kommt die Betrachtung des Wir bzw. der Wir-Intention und deren Bedeutung. Hier setzt diese Magistraarbeit an.

Dabei gehe ich davon aus, dass *alle Menschen* kooperativ sein können, das heißt, dass jeder Person die Fähigkeit kooperativ zu handeln, eigen ist. Hier wird zu fragen sein, ob es Unterschiede in der Intention für und Herangehensweise an Kooperationen gibt, die nicht zuletzt das Wesen der dann folgenden Kooperation beeinflussen.

In der philosophischen Debatte wird das Thema Kooperation nur selten unter dem Begriff Kooperation verhandelt. Für mein Verständnis wird das Thema von folgenden philosophischen Ideen, Konzepten und Theorien berührt: Kollektiv, gemeinsame Intention, Gemeinschaftshandeln, Handeln für Andere oder im Sinne Anderer, das Wir, kommunikatives Handeln, leibliche Interaktion und Resonanz, Sorge, Freundschaft, Liebe, Wir-Intentionalität, geteilte und kollektive Intentionalität. Hierin bewegt sich die Diskussion zwischen verschiedenen Teilgebieten der analytischen und phänomenologischen Philosophie, der Handlungstheorie, Ontologie, Erkenntnistheorie und Ethik. Die vorliegenden Gedanken sind vor einem Hintergrund der phänomenologisch orientierten Philosophie anzusiedeln.

Das Thema Kooperation beschäftigt mich in beruflich-wirtschaftlichen, universitär-philosophischen und ehrenamtlichen Zusammenhängen seit vielen Jahren. Die Motivation zu dieser Arbeit entspringt zum einen meiner Wahrnehmung, dass viele Menschen Änderungen

anstreben, weil sie sehen, dass die Menschheit an einem Punkt angelangt scheint, an dem ein kooperativeres Miteinander notwendig für das Leben im Allgemeinen geworden ist, siehe beispielsweise das Thema der globalen Erwärmung. Zum anderen bin ich bei meinen Überzeugungen geleitet von den Erfahrungen als Kooperationsmanagerin in der Wirtschaft und im Ehrenamt. In der Wirtschaft entschließen sich viele Unternehmen aus überlebensstrategischen Gründen zu einer Kooperation, im Ehrenamt jedoch findet das Engagement häufig aus einem Interesse *für andere* statt. Innerhalb beider Zusammenhänge führt der kooperative Weg der Handelnden zu etwas Neuem und einem Voranschreiten, während der Weg des Gegeneinanders eher zu Blockaden, Stagnation oder auch einem Nichtumsetzen der Ideen führt. Es scheint, als ob das Miteinander profitabler, zielführender und effizienter sei als das Gegeneinander, und es ist daher meist der produktive und erfolgversprechende Weg.

Diese Praxisbeobachtungen, -erfahrungen, das von anderen und mir gelebte Gesellschaftsverständnis, kombiniert mit einem Gefühl, einer Intuition und dem Interesse für kooperative Zusammenhänge, führten mich zu der Frage nach unterschiedlichen Intentionstypen in Kooperationen und zum Begriff der *Wir-Kooperation*. Darunter ist eine kooperativ handelnde Gemeinschaft zu verstehen, die in der Lage ist über das Nutzendenken einzelner Personen oder diverser Interessengemeinschaften hinaus zu agieren. In der Wir-Kooperation rücken Eigenschaften wie Empathie, Transparenz und verhandlungsorientiertes Handeln in den Vordergrund. Dadurch entwickelt das Handeln eine Eigendynamik, die zu einem Wir führt, in dem die einzelne Person gesehen wird und sich selbst sieht, die aber dennoch, oder vielleicht gerade deshalb ein vielfältiges und stabiles, wenn man so möchte, leibliches, Wir erzeugt. In diesem und aus diesem Wir oder genauer gefasst, aus den Handlungen des Wir heraus entsteht ein Sog, eine Dynamik und Kraft, die weit über die Fähigkeiten der Einzelnen hinausgeht, diese aber in ihren Fähigkeiten bestärkt und ihr maximales Potential entfaltet. In diesem Wir befruchten sich die einzelnen Agierenden und entwickeln aus einem kreativen Raum heraus Antworten, die nicht aus der bloßen Summe von Fähig- und Möglichkeiten erklärbar scheint. Es entsteht eine Intention des Wir.

Mein persönlicher Werdegang, meine Begegnungen mit kooperativem und eben auch *nicht* kooperierendem Denken und Handeln in unterschiedlichen Zusammenhängen und dem daraus resultierendem Unverständnis führten mich zu der Neugier, Kooperation näher zu beleuchten. Kooperation ist ein soziales Verständnis des Miteinanders, ein gelebter Habitus⁴ von all jenen Menschen, die kooperativ handeln. Die Fähigkeit zur Kooperation ist dem Menschen immanent. Dies ist der Hintergrund für ein philosophisches Nachdenken über Kooperation.

⁴ Habitus (lateinisch „Gehaben“) wird hier soziologisch als Denken, Fühlen und Handeln einer Person oder Personengruppe verstanden und ist beständiger Bewegung bzw. einem Wandel und unaufhörlicher Veränderung unterworfen. So kann es auch eine erlernbare kooperative Grundhaltung bzw. einen kooperativen Habitus geben.

2. Einleitung und Fragestellungen

Kooperationen sind in der Gesellschaft allgegenwärtig. Der Begriff Kooperation hat Konjunktur. Aber nicht nur der Begriff als Schlagwort, sondern auch das Kooperieren selbst steht im Vordergrund. Aktuell werden viele wirtschaftliche und soziale Kooperationen gegründet. Gerade erst erschien ein *Zeit online*-Artikel des Kulturwissenschaftlers Claus Leggewie⁵, der sich mit dem Thema einer ‚Kultur der Kooperation‘ beschäftigt.⁶ Dort heißt es, dass Kooperationen als Untersuchungsgegenstand überwiegend in kleinen Gruppen, die gemeinsame Ziele erreichen wollen, beleuchtet werden und dabei eine Nutzengemeinschaft und ein gemeinsamer Kulturhintergrund unterstellt wird. Es gibt jedoch keine Studien dazu, schreibt Leggewie, „[...] wie Kooperation in größeren Gruppen, in internationalen Großorganisationen oder gar zwischen Gesellschaften funktioniert, die kulturell auf die eine oder andere Weise verschieden sind.“⁷ Hinzuzufügen ist, dass Untersuchungen trotz einer Fülle an Publikationen zu Kooperationen und zum Kooperieren im Allgemeinen noch am Anfang stehen. Nähert man sich dem Thema Kooperation, wird sichtbar, dass alle und jedes miteinander kooperiert: Die Wirtschaft mit dem Kindergarten, Pflanzen mit Tieren, Universitäten mit Stiftungen und wiederum anderen Universitäten, Ehrenamtliche mit Hauptamtlichen, zwei Personen in Mentoring-Beziehungen, viele Menschen miteinander – oder dann doch eher gegeneinander?

Wie agieren Menschen gemeinsam? Ist gemeinsames Handeln, wie immer jeweils gestaltet, bereits ein kooperierendes Handeln oder eine Kooperation? Dass gemeinsames Handeln nicht gleich Kooperation sein muss, werde ich diskutieren. Darüber hinaus widme ich mich der Fragestellung nach dem Handeln in Kooperationen. Wann ist ein Handeln kooperativ? Braucht kooperatives Handeln ein Gegenüber, welches ebenfalls kooperativ agiert? Warum ist der Mensch manchmal kooperativ oder vielleicht nur bedingt kooperativ oder gar nicht kooperativ? Gibt es verschiedene Handlungs- oder Intentionstypen in Kooperationen?

Kooperieren scheint eine schwierige, in jedem Fall komplexe, Angelegenheit zu sein. Menschen agieren aus unterschiedlichsten Zusammenhängen kommend mehr oder weniger gemeinsam. Jede Akteurs-Person gibt, jeweils aus dem eigenen Erfahrungshintergrund kommend, je nach Haltung, dem was sie wahrnimmt eine eigene Bedeutung und Interpretation. Und im Rahmen von Sozialität und Kommunikation soll dieses „Spiel“ wieder zu etwas Gemeinsamen führen. Denn das gibt der Begriff scheinbar vor – *cooperare: zusammen/ gemeinsam wirken*. Wenn bei dem Gemeinsamen einmal angesetzt wird, so führt eine nähere Betrachtung dazu, dass es sich beim Kooperieren nicht um irgendein wahlloses, zufälliges Gemeinsames handelt. Die einzelnen

⁵ Claus Leggewie ist Direktor des Kulturwissenschaftlichen Instituts Essen (KWI) und Co-Direktor des Käte Hamburger Kollegs ‚Politische Kulturen der Weltgesellschaft.‘

⁶ Leggewie (2010), <http://www.zeit.de/politik/ausland/2012-03/politik-kooperation-kultur/> komplettansicht [Zugriff: 08.06.2012]

⁷ Ebd.

Akteurs-Personen wollen durch Kooperationen etwas erreichen oder verändern. Es liegt eine Absicht hinter dem gemeinsamen Handeln. Mehrere Ichs finden sich zu einem Wir zusammen. Dies kann aber nur dadurch geschehen, dass Aufmerksamkeit geteilt wird – wie sonst sollten sich verschiedene Ichs zu einem Wir oder zu etwas Gemeinsamen finden. Wird der Fokus noch schärfer auf das Individuum gerichtet, so fällt auf, dass neben der Fähigkeit, dass es Aufmerksamkeit teilen, vielleicht sich sogar empathisch in das oder die Gegenüber einfühlen kann, noch etwas anderes wesentlich ist: Die Intention, sowie die Haltung des Menschen. Die Intention eröffnet oder verschließt die Möglichkeit zu einer Kooperation überhaupt erst und beeinflusst maßgeblich den Charakter der Kooperation. Akteurs-Personen, die in einer Kooperation ihren eigenen Nutzen voranbringen wollen, werden eine andere Form der Kooperation führen, als eine Kooperation, die ein gemeinsames Ziel verfolgt und umsetzt. Dieser personenbezogene Fokus führt dahin, beleuchtet man das Denken und Handeln des Ichs genauer, dass das Ich eine Haltung zum kooperierenden Denken und Handeln entwickelt, die sogar unabhängig von der Haltung und/ oder der Handlung anderer Ichs das Handeln der Einzelnen beeinflusst. Da es unterschiedliche Menschen, verschiedenste Erfahrungen und Zusammenhänge gibt, ist es naheliegend anzunehmen, dass es hier verschiedene Handlungsmöglichkeiten gibt, die sich jedoch in drei verschiedene Kategorien unterteilen lassen.

1. Eine Kooperation wird abgelehnt.
2. Es wird kooperiert, aber jede Person verfolgt ausschließlich ihren eigenen Nutzen im gemeinschaftlichen Handeln.
3. Es wird kooperiert, die gemeinschaftliche Intention steht im Vordergrund.

Daraus können verschiedene Kooperations-Intentionstypen abgeleitet werden, die zu unterschiedlichen Kooperationsformen führen. Die erste Kategorie wird im Folgenden nicht weiter beleuchtet. Bei der Analyse der dritten Kategorie, ist festzustellen, dass in einem Wir etwas Besonderes geschieht – durch das gemeinsame Handeln entsteht erst die gemeinsame Intention, die Wir-Intention. Bei der allgemeinen Beschäftigung mit Kooperationen oder kooperativem Verhalten werden diese Ebenen meist nicht mitgedacht. Zu beobachten ist ferner, dass der Wille zur Kooperation und auch der Wille zum Wir zu wachsen scheint.

2.1 Allgemeiner Streifzug zum Thema Kooperation

Menschen, Firmen, Aktivitäten schließen sich zu Kooperationen zusammen, der Begriff „Kooperationskompetenz“ wird gern auf Bewerbungsbögen gesehen und zählt zu den wichtigen sozialen Kompetenzen⁸ wie Teamfähigkeit, Flexibilität und selbstständiges Arbeiten.

⁸ Soziale Kompetenzen, englisch: Softskills

Als prominenter Verfechter dieser Kompetenz kann der derzeitige US-amerikanische Präsident Barack Obama genannt werden, der unmittelbar zu Beginn seiner Amtszeit Kooperation als ein zentrales Thema seiner Außenpolitik benannt hat.⁹ Beim UNO-Gipfel im September 2009 in New York¹⁰ fordert Obama Kooperation als Grundvoraussetzung für ein multilaterales¹¹ Zusammenwirken in der Welt und beschreibt die Notwendigkeit dieser weltweiten Kooperation für die Bewältigung der globalen Probleme.

In der deutschen Medienlandschaft wird die Relevanz des Themas Kooperation u.a. durch das Erscheinen von Zeitschriften wie *Brand Eins*, *enorm - Wirtschaft für den Menschen* und *Wir-Menschen im Wandel* deutlich. Die Zeitschrift *Brand Eins* versteht sich als Wirtschaftszeitschrift, die vor allem nach Hintergründen und Zusammenhängen sucht, Wirtschaft mit Kultur und Gesellschaft kreuzt und den momentanen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft vorantreiben möchte. Seit der Gründung der Zeitschrift 1996 wurden 372 Artikel veröffentlicht, die sich mit dem Themenkomplex „kooperieren“ beschäftigen.¹²

Das Magazin *enorm - Wirtschaft für den Menschen* richtet sich „an wirtschaftlich interessierte und aktive Personen, an Menschen, die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen in Unternehmen, Politik, Stiftungen und NGOs, an Unternehmer, CSR Verantwortliche und Visionäre, an Eltern und ihre Kinder.“¹³ Die Zeitschrift *Wir-Menschen im Wandel* erschien im Februar 2011 zum ersten Mal und will zum Sprachrohr für Menschen werden, die sich zu Nachhaltigkeit, Menschlichkeit, sozialer Balance und bewusster Entwicklung bekennen.¹⁴ Die Redaktion spricht auf ihrer Internetseite von einem Bewusstseinswandel und einem neuen Paradigma, welches Kooperation in den Mittelpunkt setzt und sich damit von dem ehemaligen Konkurrenzdenken absetzt. Eine „Wir-Kultur“ wird aufgezeigt und angestrebt. Das „Wir“ oder ein eventuelles „Wir-Gefühl“ scheint für das Phänomen Kooperation von Bedeutung zu sein, zumindest für die Form der Kooperation, zu der ich hier Wege eröffnen möchte.

⁹ <http://www.bundestag.de/dasparlament/2010/04/Beilage/003.html> [Zugriff: 08.06.2012]

¹⁰ http://www.krone.at/Nachrichten/Barack_Obama_fordert_weltweite_Kooperation_ein-UNO-Gipfel_in_N.Y.-Story-162844 [Zugriff: 08.06.2012]

¹¹ Eine Definition der Multilateralität/ Multilateral ist: (von lat. multus „viel“; latus „Seite“) bedeutet „vielseitig“. In der Politik verwendet man den Begriff multilateral, wenn mehrere Staaten kooperativ, prinzipiell gleichberechtigt gemeinsam handeln (Diplomatie betreiben). Beim Multilateralismus werden die Interessen aller Partner berücksichtigt und es gibt oft schriftliche, in Form von Verträgen, vereinbarte Regelungen, die alle Beteiligten binden. Bei GATS (General Agreement on Trade in Services) bedeutet dies, dass Länder keine bilateralen Abkommen treffen dürfen, sondern nur Abkommen, von denen alle Mitglieder gleichermaßen profitieren. Die formelle multilaterale Diplomatie geht nach der Ansicht vieler auf den Wiener Kongress im neunzehnten Jahrhundert zurück. Seitdem hat der Multilateralismus kräftig an Bedeutung gewonnen. Heutzutage sind viele Handelsabkommen multilateral, zum Beispiel das WTO-Abkommen. Auch bilden sich multilaterale Staatenverbände mit gemeinsamer Politik, zum Beispiel die Europäische Union, oder Umweltabkommen, wie das Kyoto-Protokoll. Die Vereinten Nationen sind die wichtigste multilaterale Institution mit globaler Reichweite. Wikipedia [Zugriff: 08.06.2012]

¹² [http://www.brandeins.de/sonstige-seiten/suchergebnisse.html?tx_brandeinsfactfinder_pi1\[page\]=2&tx_brandeinsfactfinder_pi1\[q\]=kooperation](http://www.brandeins.de/sonstige-seiten/suchergebnisse.html?tx_brandeinsfactfinder_pi1[page]=2&tx_brandeinsfactfinder_pi1[q]=kooperation) [Zugriff: 08.06.2012]

¹³ <http://www.enorm-magazin.de/das-magazin.html> [Zugriff: 08.06.2012]

¹⁴ <http://www.wir-menschen-im-wandel.de/index.php/mission-statement/> [Zugriff: 08.06.2012]

In der vorliegenden Arbeit ist aufzuzeigen, dass kooperatives Handeln in jedem Menschen angelegt ist und Kommunikation sowie insbesondere die Intention wesentliche Bestandteile sind. Das Herausarbeiten der unterschiedlichen Kooperations-Intentions-Typen dient dem Zuspitzen und dem besseren Verständnis der intentionalen Herangehensweise. Im darzustellenden Kooperationsverständnis können sich in Kooperationen Möglichkeiten entwickeln, die sich nur und ausschließlich im kooperativen und durch kooperatives Handeln eröffnen.

Methodisch möchte ich mich in den Kapiteln 2 - 5 des vorliegenden Textes meinem Kooperationsverständnis und dem daraus resultierenden kooperativen Handeln nähern. Dabei beleuchte ich zum einen Kooperation auf der Mikroebene: „Ich als Person und mein kooperatives Verständnis“, bis hin zur Makroebene: „Wie agieren Wirtschaftskooperationen oder ehrenamtlich Engagierte in Vereinen miteinander?“ Ich ziehe hier verschiedene philosophische und gesellschaftliche Ansätze, die mir für die Diskussion und für das vorzustellende Kooperationsverständnis relevant erscheinen, heran. Hierfür werden sieben Perspektiven zur Theoriebildung von Kooperation vorgestellt und diese in Bezug auf den ausgewählten Diskurs diskutiert:

1. Die menschliche Fähigkeit der Kooperation
2. Kooperation als kooperatives Denken und Handeln
3. Verantwortung und die individualistische Kooperationsperspektive
4. Kooperation ein Ergebnis von Kommunikation
5. Sich-kooperativ-fühlen
6. Das Potential des Wir
7. Kooperation und Wir-Intentionalität

Das „Übersetzen“ des philosophischen Diskurses auf das, was ich unter kooperierendem Handeln und Kooperation verstehe, stellt eine Herausforderung dar, da teils nicht die gleichen Begrifflichkeiten verwendet werden, der im Folgenden vorgestellte Kooperationsansatz sich jedoch im philosophischen Diskurs wiederfinden lässt.

Weiter wird die Debatte zur Wir-Intentionalität auf das vorher diskutierte Kooperationsverständnis angewendet. Innerhalb von Kooperationen gibt es unterschiedliche Intentionstypen. Ich gehe genauer auf die Intention der Handelnden in Kooperationen ein und stelle mehrere Intentionstypen vor, deren Einwirken auf Kooperationen zu diskutieren sein wird. Die „Kooperations-Intentions-Typen“ sind voneinander abzugrenzen.

Zum Abschluss werden die Ergebnisse zusammengeführt, wobei sich diese Arbeit als Anfang, nicht als Festlegung versteht.

3. Kooperation: Annäherungen an eine Definition

Kooperation wird oft mit unterschiedlichen Konzepten in einem Zug genannt, ob in Büchertiteln wie *„Konkurrenz und Kooperation“*¹⁵ oder für Fachtagungen wie *„1+1=3 Zum Mehrwert von kreativen Kooperationen zwischen Kunst, Bildung und Jugend“*¹⁶, Seminaren *„Formen der Kooperation des Freiwilligen Managements mit Schule“*¹⁷ und Podiumsdiskussionen mit dem Titel *„Wie wollen wir in Zukunft miteinander leben?“* organisiert durch den BPW Berlin oder bei einem Workshop der TÜV Rheinland Akademie mit dem Titel *„GemEinsam erfolgreich?! Kooperationen auf dem Prüfstand“*¹⁸ sind keine Seltenheit. Auch in der Wirtschaft gibt es Beispiele wie diese: *„Wirtschaft zwischen Konkurrenz und Kooperation.“*¹⁹ Häufig wird Konkurrenz mit dem Wort Kooperation in einem Zug genannt. Der Wirtschaftsinformatiker Norbert Rost schreibt zum Beispiel Folgendes: „Doch Konkurrenz ist nicht das einzige Prinzip. Selbst ‚am Markt‘ existiert Kooperation. Jeder Hersteller ist beispielsweise darauf angewiesen, dass seine Zulieferer wunschgemäß liefern und jeder Zulieferer ist darauf angewiesen, dass jeder Abnehmer zeitgenau zahlt. Bei Nichteinhaltung dieser Kooperation droht dem einen Produktionsausfall und dem anderen Zahlungsunfähigkeit. Jedes Unternehmen selbst nutzt Kooperation. Würden die Mitarbeiter eines Unternehmens nicht miteinander sondern gegeneinander arbeiten, so wären Unternehmensziele unerreichbar. Vielmehr sind es gerade die ineinandergreifenden Aktivitäten einzelner Mitarbeiter oder Abteilungen, die komplexe Produkte und Dienstleistungen entstehen lassen.“²⁰ Die aktuellen Entwicklungen zeigen jedoch noch mehr auf. Die alte Gleichung Wachstum gleich Wohlstand geht nicht mehr auf. Viel entscheidender für die vorliegende Betrachtung ist jedoch, dass der Wettbewerb im Sinne des Konkurrenzdenkens zunehmend an seine Grenzen kommt. Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen gleichen sich an und Preiskämpfe führen zu Firmeninsolvenzen. Viele Unternehmen müssen sich dieser Realität stellen. Wettbewerb führt auf der einen Seite zu erhöhter Wachheit und fördert Innovation, auf der anderen Seite sind etliche Märkte ausgeschöpft und der einst fördernde Wettbewerb führt zu einem Verdrängungswettbewerb, den zunehmend einseitig die großen und global aufgestellten Unternehmen gewinnen. Beides führt zu einer Verarmung, der gerade Unternehmen entgehen wollen. Im Rahmen einer konsensorientierten Gesellschaft wird daher zunehmend auf das Konzept der Kooperation aufmerksam gemacht. Das Fazit von Rost lautet dann auch: „Wirtschaft lässt sich nicht auf das Konkurrenzprinzip reduzieren. Sowohl Konkurrenz als auch Kooperation spielen im Wirtschaftsleben eine Rolle. Dies wird umso deutlicher, je mehr Wirtschaft als Netzwerk verstanden wird und sich ein Bewusstsein für diese Netzstrukturen entwickelt. Je nach

¹⁵ Vgl. Modelmog/ Gräßel (1995)

¹⁶ Tagung am 17./18. Februar im Podewill, Berlin (2011)

¹⁷ Akademie für Ehrenamtlichkeit Berlin (2011)

¹⁸ <http://www.soziale-kooperation.de/index/114679> [Zugriff: 08.06.2012]

¹⁹ Vgl. Rost (2008)

²⁰ Ebd.

Fall kann es sinnvoll sein, Kooperation oder Konkurrenz zu fördern. Dafür gibt es Empfehlungen aus der Spieltheorie und der experimentellen Ökonomik, die vor allem die Reziprozität der Beziehungen zwischen Menschen betonen.²¹ Diese oder ähnliche Artikel finden sich inzwischen beständig wiederkehrend in allen Medien, sowie auch die Umkehrung der Perspektiven: „Mit jemandem konkurrieren heißt auch, jemanden in seiner Leistung anzuerkennen.“²²

Die Liste der Kooperationen und Kooperationsthemen ist schier ins Unendliche gewachsen; bei der Recherche bin ich sogar auf das neue Wort „Koop-Kurrenz“ aufmerksam geworden.²³ Mit Koopkurrenz (engl. Coopetition) wird die Zusammenarbeit von Unternehmen bezeichnet, die im Wettbewerb zu einander stehen.²⁴ Wenn die Menschheit sich wie in den Beispielen oben angedeutet zunehmend als miteinander verbunden wahrnimmt, warum ist ein grundsätzliches, immer stattfindendes „Zusammen und Miteinander“ nicht möglich? Warum fühlen sich bzw. handeln Menschen in einer Kooperation nicht kooperativ? Und nicht zuletzt: Warum scheitern so viele Kooperationen innerhalb der ersten zwei bis drei Jahre oder nach einem ersten gemeinsamen Projekt?²⁵

3.1 Kooperation: Definitionen

Kooperation (lat. cooperatio - „Zusammenwirkung“, „Mitwirkung“) entsteht zum Beispiel dann, wenn Gemeinsames erarbeitet oder an einem Projekt zusammen gearbeitet wird. Mehrere Personen, Lebewesen oder auch Systeme wirken dann in ihren Handlungen zusammen bzw. agieren aufeinander bezogen. Durch gemeinsam festgelegte Ziele können Kooperationen zu einem Nutzen für alle Beteiligten führen.

Ist Kooperation ein philosophischer Begriff? Auf der Suche nach einer Auseinandersetzung mit dem Konzept der Kooperation finden sich vor allem Diskurse um die Entstehung von Sozialität im menschlichen Dasein. Es tauchen folgende Begriffe auf: Gemeinschaft, Wir-Intentionalität, soziales Handeln, Gruppe, Kommunikationsgemeinschaft, Gerechtigkeit und Fairness, politische Philosophie, kollektive Entscheidung, Gemeinwohl. In der Betrachtung des vorherrschenden Diskurses über Kooperation sind in erster Linie betriebs- und wirtschaftswissenschaftliche

²¹ Vgl. Rost (2008)

²² Vgl. Kraus (2000), S. 46

²³ Vgl. Sedlacek (2009), S. 6

²⁴ Zwei Fußballmannschaften stehen sich als Konkurrenten nicht nur auf dem Feld, sondern auch im Hinblick auf Sponsorengelder und Werbeeinnahmen gegenüber. Der eine Verein droht Pleite zu gehen, der andere Verein leiht diesem Geld. Warum? Zum einen gäbe es ohne eine zweite Mannschaft auf dem Spielfeld keinen Gegner mehr, zum anderen werden die Einnahmen aus der Werbung und den Senderechten sinken, weil die Spannung aus dem Spiel verloren gegangen ist. Indem sich beide Vereine gesund erhalten, sichern sie sich gegenseitig langfristig ihre Einnahmequellen. (Siehe aus aktuellem Anlass: <http://www.bundesliga-news.net/borussia-dortmund/9542/bvb-bvb-bezahlte-spieler-mit-hoene%C3%9F-kredit/> [Zugriff: 08.06.2012])

²⁵ Vgl. König/ Weigel (2004), S. 11-13, (Prof. Dr. phil. Anne König, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Beuth Hochschule für Technik Berlin; Sabine Weigel, Unternehmensberaterin für Organisationsentwicklung mit Kooperationen als einem Arbeitsschwerpunkt)

Auseinandersetzungen sowie auch psychologische und soziobiologische Ansätze anzutreffen. Eine klare Auseinandersetzung und Positionierung seitens der Philosophie ist selten zu finden.

In der soziobiologischen Diskussion gibt es hinsichtlich Kooperation zum Beispiel durch den Neuro- und Molekularbiologen Bauer²⁶ einen „Angriff“ auf die vorherrschende Meinung, dass Gene untereinander in Konkurrenz um die Weitervererbung stehen. Bauer weist darauf hin, dass das Hauptprinzip bei der Genetik die Kombination, Variation, Kooperation und Selbstmodifikation ist. Dies erschafft ein so großes Repertoire von Genen, dass diese Vielfältigkeit nicht mit einem Prinzip der gegenseitigen Vernichtung zu erklären ist. Weiter geht Bauer in seiner Argumentation davon aus, dass Menschen auf Resonanz, Kontakt und Kooperation ausgerichtet sind. Menschen sind aus biologischer Sicht Beziehungswesen. Die neurologischen Korrelate des Menschen sind auf Zuwendung und Kooperation eingestellt und verweigern ihren Dienst bei andauernder, sozialer Isolation. Das wirtschaftliche Leistungsdenken, welches heutzutage an den Universitäten gelehrt werde, müsse aus seiner Sicht auf Dauer für den Menschen unerträglich werden. Aufbauend auf diesem Gedanken fordert er, dass Kooperation und Menschlichkeit vor maximaler Rentabilität gelten solle, und sieht dafür eine Kultur der Kooperation und eine Erziehung zur Kooperation als unumgänglich.²⁷

Als weiteren wichtigen Ansatz in diesem Zusammenhang ist die Spieltheorie zu nennen. Die Spieltheorie ist methodisch angesiedelt zwischen Mathematik und Informatik und hat Relevanz von der Politik über die Wirtschaft bis hin zur Psychologie und Medizin. Ein wichtiges Ergebnis der Spieltheorie in Hinblick auf Kooperation sind verschiedene Auflösungen des sogenannten „Gefangenendilemmas.“²⁸ In diesem Experiment wird aufgezeigt, dass kooperative Strategien optimale Strategien sein können. Bauer schreibt dazu zusammenfassend:

„Das heißt, Kooperation erwies sich als die optimale Strategie, aber nur, wenn sie mit der Fähigkeit und Bereitschaft verbunden war, im Falle einer Nichtkooperation des Partners Gleiches mit Gleichem zu vergelten. Dies entspricht komplett der aus neurobiologischer Sicht dargestellten Konstellation, dass das Bindungsbedürfnis an erster Stelle steht und Aggression im Dienste der Bindung fungiert.“²⁹

²⁶ Vgl. Bauer (2008)

²⁷ Vgl. Bauer (2008), S. 180 ff

²⁸ Bei dem sogenannten Gefangendilemma handelt es sich um eine Situation, in der zwei Personen, die ein Verbrechen begangen haben, von der Polizei festgenommen werden. Vor der Gerichtsverhandlung wird beiden ein Geschäft vorgeschlagen: Wenn einer gesteht und seinen Komplizen belastet, droht ihm nur ein Jahr Gefängnis, seinem Komplizen jedoch fünf. Singen beide, kann das Gericht bei beiden zuschlagen und beide erhalten je 4 Jahre. Halten beide dicht, kann nur ein Indizienprozess geführt werden und sie werden mit je 2 Jahren davonkommen. Jeder der beiden Verhafteten hat also zwei Möglichkeiten (oder Strategien): Er kooperiert mit der Polizei und singt oder er kooperiert nicht und hält dicht. Vgl. Arbia, Ali: Spieltheorie einfach erklärt I: Einleitung und Gefangenendilemma <http://www.scienceblogs.de/zoopolitikon/2008/04/spieltheorie-einfach-erklart-i-einleitung-und-gefangenendilemma.php> [Zugriff : 08.06.2012]

²⁹ Vgl. Bauer (2008), S. 181

Diese Darstellung entspricht den Erfahrungsberichten im Bereich der Wirtschaftskooperationen: Handeln die einzelnen Personen als im Sinne der eigenen Firma (nicht der Kooperation) denkend, wird der Mensch als Gegenüber ausgeblendet. Die Firma als Institution handelt gegen die andere Firma. Begegnen sich die je einzeln handelnden Menschen auf der individuellen Ebene, so findet eine menschliche Wahrnehmung der anderen Person statt und das Sich-gegenseitig-Wahrnehmen führt zu Kommunikation und Klärung von Konflikten. Sofern Menschen jeweils das Gegenüber als Person und nicht als Firma bzw. Institution wahrnehmen, könnte man mit Bauer sagen, wird das Bindungsbedürfnis ein vorrangiges Gefühl und eröffnet die Möglichkeit zu kooperativer Handlung.

Zwischenmenschliche Wertschätzung, Zuwendung und Anerkennung gehören zum motivierenden Antrieb von Kooperation und kooperierendem Miteinander. Sie können zu Kollegialität und ethischem Management³⁰ führen.

Im Historischen Wörterbuch der Philosophie heißt es: „Kooperation (frz. coopération, engl. co-operation, ital. cooperazione) bedeutet ursprünglich allgemein Mitwirkung und wurde zunächst in der Theologie begrifflich als einerseits die Beteiligung an einem sündhaften Vergehen eines anderen, andererseits aber auch als das Zusammenwirken von menschlichem Willen und göttlicher Gnade in Heilsakten aufgefasst.

Halb schon ökonomisch gemeint, jedoch noch von dem Heilsgedanken profitierend, führt R. Owen <K.> 1817 als erster mit seinem Projekt ‚Agricultural and Manufacturing Villages of Unity and Mutual Co-operation‘ in sozialpolitische Zusammenhänge ein. Hier ist <K.> als Gegensatzbegriff zum Konkurrenzbegriff des ökonomischen Liberalismus gemeint. Bei A. Smith steht der Begriff noch im Zusammenhang eines sich durch zunehmende Arbeitsteilung herstellenden Gemeinwohls. Erst J. St. Mill bietet 1848 eine Theorie der K., die von Erinnerungen an den Owenismus frei ist. Während Smith in der K. nur einen bestimmten Aspekt der Arbeitsteilung sieht, stellt Mill die grundlegende Bedeutung der K., oder dem gemeinsamen Handeln einer Anzahl‘ für die Steigerung der Produktivität der Arbeit und damit der rationalen Gestaltung der Arbeitsorganisation dar. K. Marx definiert im <Kapital>: ‚Die Form der Arbeit vieler, die in demselben Produktionsprozess oder in verschiedenen, aber zusammenhängenden Produktionsprozessen planmäßig neben- und miteinander arbeiten, heißt K.‘ Er erkennt auch die Bedeutung der Arbeitsorganisation, in der die Arbeiter im Prozess der Selbstverwertung des Kapitals mit Hilfe von Produktionsmitteln kooperieren, die nicht ihr Eigentum sind.

In der Soziologie wurde der Begriff K. weiter eingeeengt. So verstehen Popitz und seine Mitarbeiter unter K., die technisch bedingte Zusammenarbeit von Arbeitskräften.‘ Entsprechend der Art des

³⁰ Unter ethischem Management kann ein wertorientiertes und an den vitalen Interessen der Beteiligungsgruppen orientiertes Firmenhandeln verstanden werden. Es bedarf sowohl der Umsetzung durch die einzelnen Individuen, als auch der Implementierung auf der institutionellen unternehmerischen Ebene.

Bezugs der K. auf die technische Apparatur unterscheiden sie eine teamartige und eine Gefüge artige Form der K. Ferner muss nach dieser Auffassung bei der K. der Arbeitskräfte ... ihre Arbeit unmittelbar durch andere bedingt und auf diese ausgerichtet sein.‘ Eine direkte Ausrichtung des Einzelnen auf diese kooperative Aufgabe ist ein weiteres Kriterium dieser K.“³¹

Neben den Versuchen der philosophischen Festlegung, die den Begriff wie hier im Zusammenhang mit Arbeitskräften und -abläufen diskutieren, findet sich heute bereits unter Jugendlichen ein Verständnis des Begriffs Kooperation. Johanna (16 Jahre) beschreibt Kooperation wie folgt: „Kooperation ist gemeinsames Erarbeiten bzw. Arbeiten an einem Projekt. Gemeinsames Handeln, welches zu einem gemeinsamen Ziel führt.“ Marie (14 Jahre) definiert es so: „Kooperatives Handeln ist die Fähigkeit mit anderen Menschen zusammenzuwirken und sich miteinander verständigen zu können.“ Diese „Definitionen“ basieren nicht auf theoretischen Überlegungen, sondern auf Erfahrung.

Eine kurze betriebswirtschaftliche Definition von Kooperation formuliert die Wirtschaftswissenschaftlerin König: „Kooperation ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen ein oder mehreren unabhängigen Unternehmen zur Ausweitung der eigenen Kompetenz und nicht lediglich die Weitergabe eines Auftrags [...]“³² Kooperationen sollen verschiedenste Ziele realisieren. In wirtschaftlichen Zusammenhängen sind dies in der Regel marktbezogene Ziele, um zum Beispiel Zugang zu neuen Märkten zu schaffen, um das Dienstleistungsangebot zu erweitern oder neue Produkte zu entwickeln. Die Erweiterung einer Wertschöpfungskette durch Innovationsgenerierung, Sicherung von Arbeitsplätzen sowie Kostenreduzierung können Motivation für die Gründung einer Kooperation sein. Kooperationen dienen auch organisatorischen Zwecken, indem sie die Optimierung der Arbeitsabläufe herstellen, eine Ressourcenteilung und Kompetenzerweiterung ermöglichen. Entwicklungsziele können im personalpolitischen wie auch organisatorischen Bereich durch Kooperationen erreicht werden. Sie dienen der Erweiterung der Fähigkeiten und des Wissens (engl. Know-How), dem Erfahrungsaustausch des Personals oder beispielsweise der organisationalen Veränderung im Bereich der Frauenförderung oder des Diversity Managements.^{33/34} Auch in schulischen Zusammenhängen lassen sich Beispiele finden. Die „Staatliche Kooperative Gesamtschule Jena“³⁵ formuliert für sich Kooperation wie folgt: „Kooperatives Miteinander als unser Anspruch: Wir pflegen in gemeinsamer sozialer Verantwortung für das Miteinander an unserer Schule einen respektvollen und gewaltfreien Umgang. Wir leben in einer Atmosphäre, die durch Fairness, Demokratie, Achtung und Toleranz gekennzeichnet ist.“³⁶ Im Rahmen dieser kooperativen

³¹ Ritter, Joachim/ Karlfried Gründer, Art. „Kooperation“, in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Band 4: I-K

³² Vgl. König (2004), S. 10

³³ Vgl. König/ Weigel (2005), S.15-28

³⁴ Vgl. Helmcke (2008), S. 49-56

³⁵ Vgl. <http://www.kgs.jena.de/> [Zugriff: 08.06.2012]

³⁶ Ebd.

Schulform wird versucht, durch räumliche und organisatorische Zusammenlegung Synergieeffekte zu erzielen, um das wohnortnahe Schulangebot erhalten zu können. Der Rückgang der Schülerinnen- und Schülerzahlen würde sonst auch eine Streichung der differenzierten Schulformen zur Folge haben. Die Schule selbst bezieht das kooperative Miteinander zusätzlich auf das Verhältnis der einzelnen Personen untereinander, die Kommunikation und Abstimmung unter den Schulbereichen. Sie schließt Kooperationsverträge mit anderen Institutionen (beispielsweise: Theater, Bücherei³⁷) und fasst damit den Begriff der Kooperation viel weiter als nur bezogen auf die Organisationsstruktur.

Nach diesem Überblick über die verschiedenen Bereiche, Disziplinen und Diskurse, in denen Kooperation vorkommt, berührt und verhandelt wird, ist festzustellen, dass der Begriff der Kooperation sich im philosophischen Diskurs nicht ohne Zuhilfenahme benachbarter Disziplinen diskutieren lässt. Im Folgenden werden Kooperationsformen in der Wirtschaft vorgestellt, weil sich Absichten und Abläufe hier nachvollziehbar gestalten und Erfolg ebenso wie Scheitern zu beobachten ist. Die Analyse der wirtschaftlichen Kooperationsformen stellt nicht zuletzt die Basis der philosophischen Betrachtung dar, wie im Auszug aus dem Historischen Wörterbuch der Philosophie zu lesen.

3.2 Exkurs: Kooperationsformen in der Wirtschaft

Es lassen sich zwei Grundprinzipien von wirtschaftlichen Kooperationen unterscheiden: Additive und synergetische Kooperationen. Während in der additiven Kooperation Arbeitsabläufe, Prozesse und Arbeitsbereiche zusammengefasst werden, um ein optimiertes Ergebnis für die Beteiligten der Kooperation zu erreichen (Beispiele: gemeinsamer Einkauf oder Sekretariat), ist es das Ziel des synergetischen Kooperationsprinzips, durch die Kooperation Neues zu erschaffen, was nur durch die Summe der Beteiligten ermöglicht wird (Beispiel: ein neues oder komplexes Produkt).

Basierend auf dem steigenden Interesse der Wirtschaft an diesem Thema möchte ich die hier vorherrschend unterschiedenen Kooperationsformen anreißen. Eine differenziertere Gliederung des Kooperationsbegriffs bezieht sich aus betriebswirtschaftswissenschaftlicher Sicht auf die Wahl der Partner wie auf die Dauer der Kooperation. Diese werden als vertikale und horizontale Kooperationen bezeichnet, die in ihrer Mischform als diagonal benannt werden. Eine nochmalige Unterteilung richtet sich auf den zeitlichen Unterschied nach Langfristigkeit und Kurzfristigkeit.

Langfristige horizontale Kooperationen werden auch Allianzen genannt. Hierbei schließen sich beliebig viele Akteurs-Institutionen/ Akteurs-Personen zusammen, die gleiche Produkte oder

³⁷ Ebd.

Projekte entwickeln wollen, aber an unterschiedlichen geographischen Orten sitzen. Ziel ist meist, durch die Kooperation den Markt besser bedienen zu können.

So könnte zum Beispiel das Agieren von Landesverbänden in unterschiedlichen Bundesländern als solch eine Kooperationsform bezeichnet werden. Landesverbände arbeiten meist in einer Netzwerkstruktur, um über die regionalen Notwendigkeiten hinaus jene Ziele zu fördern, die allen Landesverbänden gleich sind (bei einem Wirtschaftsförderungsverband wären dies zum Beispiel über die Landesgrenzen hinaus gehende Aktionen, wie eine gemeinsame Website, gemeinsame Tagungen, bundespolitische Ziele). Bei diesem Kooperationstyp können die Partner gleich groß oder ähnlich strukturiert sein. Sie arbeiten zusammen, um einen Kapazitätenausgleich zu schaffen oder den Informationsaustausch zu bestimmten Produkten und/ oder Themengebieten voranzubringen.

Langfristige vertikale Kooperationen können die Erweiterung des Produktportfolios oder Dienstleistungsspektrums am Markt beabsichtigen, Franchising³⁸ wäre hierfür ein Beispiel. Dabei geht es darum, dass die Arbeits- oder Produktionsabläufe aufeinander aufbauen, aber nicht im selben Haus oder Ort realisiert werden müssen. Die Teilprozesse, wie zum Beispiel Produktion, Verkauf und Kundenbetreuung unterscheiden sich komplett und grundsätzlich. Überschneidungen oder Schnittstellen sind jedoch möglich.

Diagonale Kooperationen sind Mischformen zwischen horizontaler und vertikaler Kooperation. Ein anschauliches Beispiel ist ein Marktauftritt einer Organisation (Universität, Firma, Ministerium). Dieser wird von einer Kommunikationsagentur konzipiert und gestaltet und anschließend sowohl in Form einer Internetseite als auch verschiedenen Druckprodukten umgesetzt (horizontaler Teil). Die Produktion der Druckmaterialien (Flyer, Plakatserien, Eigendarstellung) wird von verschiedenen Druckereien parallel produziert, dies ist der vertikale Kooperationsteil.

Zeitlich befristet angelegte Kooperationen sind zum Beispiel Kooperationen in Projekt- oder Entwicklungspartnerschaften. Bei der Entwicklungspartnerschaft wird zum Beispiel ein neues Produkt konzipiert, bis zum Markteinstieg ausformuliert und fertiggestellt. Danach wird es an ein Unternehmen verkauft, welches das Produkt produziert und vermarktet. Die genau abgegrenzte Projektaufgabe wird gemeinsam gelöst.³⁹ Eine Projektpartnerschaft bezieht sich auf die Abwicklung eines Projektes. Dies kann der Erweiterung der Produktpalette dienen und führt zu

³⁸ Eine Definition des Franchising ist: „Franchise means a contract or agreement, either expressed or implied, whether oral or written, between two or more persons by which: (1) a franchise is granted the right to engage in the business of offering, selling or distributing goods or services under a marketing plan or system prescribed in substantial part by a franchisor; and (2) the operation of the franchise’s business pursuant to such a plan or system is substantially associated with the franchisor’s trademark, service mark, trade name, logotype, advertising or other commercial symbol designating the franchisor or its affiliate; and (3) the franchise is required to pay directly or indirectly, a franchise fee.“ (Buhn/ Stauss 2005, S. 178)

³⁹ Vgl. König/ Weigel (2005), S. 20 ff, 74-76

Produktneukombinationen wie zum beispielsweise der Schokoladenbrot aufstrich bei den Firmen Philadelphia und Milka. Beide Firmen nutzen in diesem Falle die Zutaten, die Marke und den Kundenstamm der anderen.

3.3 Kooperationsdefinition: Hypothese

Um einen ersten Anhaltspunkt zu gewinnen, gilt als vorläufige Arbeitshypothese: Kooperation ist das Zusammenwirken von verschiedenen Personen oder Gruppen bzw. Interessensgemeinschaften. Die Handlungen des einzelnen Individuums oder einer Gruppe richten sich auf die Gemeinschaft oder ein gemeinsam angestrebtes Ziel. Kooperatives Handeln kann eine Grundeinstellung oder Grundhaltung einer einzelnen Person sein und Kooperationen können auf einen bestimmten Zeitraum festgelegt werden.

Dabei ist Kooperation ein Handlungsfeld, das durch die Fähigkeit des Menschen zum kooperativen Handeln ermöglicht wird. Der Mensch hat die Möglichkeit eigenverantwortlich zu wählen, ob er kooperativ oder nicht kooperativ handelt. Um kooperativ Handeln zu können, ist eine geteilte Aufmerksamkeit Voraussetzung. Die geteilte Aufmerksamkeit wird durch die menschliche Fähigkeit der Empathie eröffnet. Geteilte Aufmerksamkeit und Empathie ermöglichen es, das Gegenüber als gleichberechtigten Menschen wahrzunehmen. Dieser ist genauso wie man selbst in der Lage kooperativ zu denken und zu handeln. Dabei wird das Gegenüber mit seinen Bedürfnissen und Gefühlen auf gleicher Augenhöhe gesehen. Für eine Kooperation sind die Intention, unter Umständen die Haltung und die daraus resultierenden Handlungen der Akteurs-Personen entscheidend.

Dabei ist die Fähigkeit zu kooperierendem Denken und Handeln im einzelnen Menschen vorhanden, die einzelne Person kann dies zu einer Haltung verdichten, die unabhängig von situativen Kontexten oder auch einem Gegenüber das Handeln bestimmt.

Durch eine geteilte Intention wird eine maximale Entfaltung von Kooperationen erst möglich. Das durch das gemeinsame Handeln entstehende Wir ist für die Kooperation konstitutiv. Die durch das gemeinsame Handeln entstehende Wir-Intention ist ein besonderes Merkmal.

Es gibt sehr unterschiedliche Formen der Kooperation, die in unterschiedlicher Stärke von Empathie, Transparenz, Respekt, Offenheit und/ oder Zusammengehörigkeitsgefühl geprägt sind. Dies wird vor allem durch die einzelnen Typen von Akteurs-Personen in einer Kooperation geformt.

Das Gemeinsinnige und auf die Gemeinschaft Ausgerichtete führt in der Kooperation allerdings zu einem eigenen Potenzial. Dieses Potential der einzelnen Personen wie auch die Summe der

Synergien werden durch kooperatives Denken und Miteinanderhandeln nicht nur optimal genutzt, sie entfalten sich häufig erst durch diese kooperativen Zusammenhänge.

Der kooperativen Absicht bzw. der Gemeinschaftsintention kommt ein hoher Stellenwert zu, eine Verständigung darüber und eine Bewusstheit hierfür sind für das Gelingen von Kooperationen förderlich. Gelungene Kooperationen führen zu etwas Neuem und einem *Mehr als vorher*.

4. Das „Kooperative-doing“ im Alltag

Die Belastbarkeit der Arbeitshypothese lässt sich im phänomenologischen Feld des alltäglichen Handlungsrahmens prüfen, analysieren und vertiefen. Was ist Kooperation im Konkreten und Praktischen? Es folgen vier verschiedene Beispiele, bei denen, der Hypothese folgend, ein kooperatives Handeln angenommen werden kann.

4.1 Beispiel: Camino⁴⁰ Wandern – Ich zum Anderen

Alex und Leo wandern auf einem Weg, einem Weg, den viele Menschen vor ihnen gegangen sind und viele nach ihnen gehen werden. Beide laufen allein.

Alex kommt an eine Weggabelung. Zur Herberge soll es nicht mehr weit sein, die Sonne neigt sich, der Rucksack ist vom langen Wandertag schwer. An der Weggabelung ist nicht wie üblich ein Wegweiser, welcher den Wanderweg zur Herberge kennzeichnet und so muss sich Alex für einen der beiden Wege entscheiden – aufs Geratewohl. Der Weg fühlt sich viel länger an, als es laut Wanderführer sein sollte. Irgendwann ist in einer ganz anderen Richtung die Herberge zu sehen und es wird klar, dass der andere Weg zur Herberge führt und nicht dieser. Alex schlägt sich quer durch die Büsche oder dreht um und nimmt den anderen Weg – wie auch immer. Die Nacht schläft Alex gut und erholsam unter dem Herbergsdach und bricht frisch gestärkt am nächsten Morgen wieder auf. Der Weg führt ein Stück zurück wieder an der besagten Weggabelung vorbei, um dann zurück auf den Hauptwanderweg zu stoßen, der die Wandernden weiter zur nächsten Unterkunft trägt. Der Tag ist sonnig, die neuen Kilometer warten und sicher wartet auch irgendwo eine schöne Pause im grünen Gras.

⁴⁰ Es ist der „Camino de Santiago“ gemeint, der im Deutschen auch „Jakobsweg“ genannt wird. Es gibt viele Jakobswege, die alle beim Grab des Apostels Jakobus in Santiago de Compostella enden. Inzwischen wandern viele hunderttausende Menschen jährlich einen dieser Wege. Zu früheren Zeiten wurden mit dem Wandern des Weges die Sünden vor Gott erlassen. Heutzutage sind die Beweggründe vielfältiger geworden und reichen von religiösen, spirituellen, Selbstfindungserfahrungen bis hin zu interkultureller Motivation, psychischen, gesundheitlichen und sportlichen Gründen. Menschen aller Nationen und jeden Alters, aller Farben, Vorerfahrungen und mit besonderen Bedürfnissen kommen in dieser „Gemeinschaft des Weges“ zusammen. Sie alle benutzen beim Pilgern und Wandern die Worte „Buen Camino“, was übersetzt „Guter Weg“ bedeutet. Schon während und auch nach der PilgerInnenreise/ Wanderschaft reden die, die diese Erfahrungen geteilt haben, nur noch vom „Weg“, spanisch: „Camino.“ Ich selbst bin inzwischen drei Caminos und viele tausend Kilometer gelaufen.

Leo läuft am nächsten Tag den gleichen Weg wie Alex zuvor und kommt auch am Ende eines langen Wandertages mit dem sich schwer anfühlenden Rucksack an der gleichen Weggabelung an. Es gibt nach wie vor keinen Wegweiser zur Herberge und so entscheidet auch Leo sich nach Gefühl für einen der beiden Wegmöglichkeiten. Auch Leo schläft abends in der Herberge wie Alex eine Nacht zuvor. Als Leo jedoch am nächsten Tag die Weggabelung erneut passiert, baut sie aus den umliegenden Steinen einen Pfeil, der den nach ihr kommenden Wandernden eindeutig den Weg zur Herberge weisen soll, so dass die Menschen, die die **in Pfeilform zusammengelegten Steine als Wegweiser** (siehe Bild) erkennen, davon ausgehen können, dass dieser bezeichnete Wanderweg zur Herberge führt.



Alex läuft den Weg für sich. Leo läuft den Weg für sich. Alex baut keinen Wegweiser, Leo baut einen. Warum? Welche Reflektionen gehen den Handlungen voran? Was ist die jeweilige Intention der Handlungen von Alex und Leo? Gibt es einen vorintentionalen Hintergrund? Wenn ja, ist der vorintentionale Hintergrund bei Alex und Leo der gleiche? Alex bedenkt genauso wie Leo die nachfolgend Wandernden, aber möchte ihnen die Erfahrung des Weg-Suchens nicht abnehmen. Oder macht sie sich gar keine Gedanken um die anderen? Überträgt Leo durch ihre Annahme, dass sich die Nachfolgenden über einen Wegweiser freuen würden, (weil sie damit nicht rätseln müssen, welches der Weg zur Herberge ist), vielleicht sogar ihre eigenen Gedanken, Annahmen und Gefühle auf andere? Was ist hier kooperatives Handeln?

4.2 Beispiel:

Mentoring – Zwei miteinander

Unter Mentoring wird in der Regel eine Austauschbeziehung zwischen zwei Personen, bezogen auf eine bestimmte Zielsetzung in einem definierten Zeitraum, verstanden. Mentoring-Programme haben inzwischen ein breites Einsatzgebiet gefunden: Nachwuchsförderung in Wirtschaft und Wissenschaft, als Übergangsmanagement in Ausbildungs- und Berufskontexten, zum informellen Wissenstransfer oder auch zur Förderung der interkulturellen Zusammenarbeit. Meine Erfahrung fußt auf der Initiierung und Etablierung eines Mentoring-Programms für Studierende an der Humboldt-Universität zu Berlin.⁴¹ Gerade in Wissenschaftskontexten kann Mentoring ein wichtiges Instrument sein: „In der Universität und im öffentlichen Dienst, wie auch in der Industrie-

⁴¹ Vgl. Hartung/ Hintze/ Schramm (2009)

und in Dienstleistungsunternehmen, sind Organisations- und Kommunikationsstrukturen äußerst komplex. Ein Hineinwachsen in diese vielschichtigen Strukturen und die Planung einer Karriere bedarf organisierter Förderungsstrukturen. Für die Berufswelt und die Förderung des weiteren Karriereverlaufs sind informelle Netzwerke wichtig. Mentoring ist eine Möglichkeit, Informationen über und Einblicke in diese Netzwerke und Strukturen zu erhalten. Zusätzlich kann ein Mentoring-Programm das Entstehen eines neuen Netzwerkes fördern und somit ein zielgerichtetes Personalentwicklungsinstrument sein.⁴²

In dieser Eins-zu-eins-Beziehung soll in einem geschützten Raum ein offener Austausch zum gegenseitigen Lernen ermöglicht werden. Die eine Person ist die Mentee und die andere ist die Mentori.^{43/44} In den meisten Fällen ist die Mentee eine jüngere Person, hingegen ist die Mentori in dem Bereich, der für die Mentee interessant ist, die Erfahrenere. Gleichzeitig ist die Mentoring-Beziehung für beide ein Raum für Wachstum und Reflektion, hier können Fähigkeiten und Kompetenzen erweitert und erworben werden. Die beiden Personen – Mentee und Mentori – gestalten ihr Miteinander und legen ihre individuellen und persönlichen Ziele fest. Ziele von Mentoring-Programmen können unter anderem folgende sein: Wissenstransfer, Kompetenzerweiterung der Beteiligten, Stärkung der Gestaltungs- und Kooperationskompetenz, Aufbau von Netzwerken, Qualitätssteigerung oder auch Schaffung eines Instruments für das Übergangsmanagement.

Mentee und Mentori entscheiden sich gemeinsam für das Mentoring, unterschreiben vielleicht sogar einen Vertrag und gehen damit eine zeitlich begrenzte Beziehung ein. Beide *wollen* etwas von der anderen Person, beide *geben* etwas. Ist das eine Kooperation? Ist kooperatives Handeln zwingend notwendig in einer Mentoring-Beziehung?

4.3 Beispiel:

Wirtschaft – Mehrere Unternehmen miteinander, wirtschaftliche Abhängigkeit

Wirtschaftskooperationen nehmen mehr und mehr zu. Teils aus der Notwendigkeit heraus, dass Arbeits- und Auftragsanforderungen immer komplexer werden, teils weil die globalen Zusammenhänge es verlangen, teils um neue Dienstleistungen oder Produkte zu entwickeln und anbieten zu können oder um das Überleben des Unternehmens zu sichern, um nur einige der Gründe zu nennen. Im Folgenden möchte ich mich auf das Beispiel einer Wirtschaftskooperation

⁴² Vgl. Hartung/ Hintze/ Schramm (2009), S.11

⁴³ Ich möchte mich hier der Begrifflichkeit anschließen, die das Team des Mentoring-Programms der Humboldt-Universität „Gender goes Praxis“ entwickelt hat: „Die Pluralbezeichnung »Mentori« meint hier und im weiteren Text die Mentorinnen und Mentoren. Wir haben uns für diese Form entschieden, um Wendungen wie »die Mentorin und der Mentor«, »die/ der MentorIn«, »die Mentorinnen und Mentoren«, oder »die MentorInnen« zu vermeiden. Dies stellt zudem für uns die zurzeit annehmbarste Form dar, um eine flüssige Lesbarkeit zu gewährleisten.“

⁴⁴ Vgl. Hartung/ Hintze/ Schramm (2009), S.14

beziehen, für die ich mehrere Jahre als Business Development Managerin gearbeitet habe. Dieses Prinzip einer Kooperation mit wirtschaftlichen Zusammenhängen ist auf viele übertragbar.

In diesem speziellen Beispiel handelt es sich um eine Kooperation, zwischen zehn Betrieben der grafischen Industrie, die sich zu dieser Kooperation entschlossen haben, um zum einen ihre eigene Produktpalette zu erweitern und komplexere Aufträge annehmen zu können, zum anderen die Expertise des firmeneigenen Portfolios zu stärken und ausbauen zu können. Innerhalb dieses Zusammenschlusses können bestimmte Aufgaben gemeinsam getragen werden, wie zum Beispiel Investitionen, Personal für den Kundenempfang, aber auch die Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Akquise von Aufträgen. Kundenanfragen, die für die einzelne Firma zu umfangreich oder komplex sind, können innerhalb der Kooperation gemeinsam bearbeitet werden. Kosten werden besprochen, zusammengerechnet und nach einem vorher vereinbarten Rechnungsschlüssel gemeinsam getragen. Kunden erhalten für ihre Aufträge nur eine Rechnung trotz der Beteiligung vieler Unternehmen. Alle Menschen und Firmen, die in dieser Kooperation arbeiten, werden bezahlt und müssen sich für ihren eigenen Arbeitsplatz aber auch für das Florieren der Firma einsetzen. Was hier für manch Außenstehenden so einfach klingen mag, ist jedoch durch die menschlichen Zusammenhänge und finanziellen Abhängigkeiten untereinander eine höchst beziehungsreiche Angelegenheit. Häufig existiert schon in Kooperationen die Schwierigkeit *Wir* sagen zu können, weil das *Wir* von den einzelnen Beteiligten nicht gefühlt wird oder nicht angenehm belegt ist.

Alle Firmen entscheiden sich, füreinander und miteinander diese Kooperation einzugehen. Diese Entscheidung kann prinzipiell informell, vertraglich oder auch im gemeinsamen Außenauftritt mit einem Kooperationsnamen, Logo und Informationsunterlagen zum Dienstleistungsangebot festgelegt werden. Dieses alles ist jedoch für das kooperative Handeln der einzelnen Firmen eher sekundär. Warum? Was macht in diesem Wirtschaftszusammenhang das Gelingen der Kooperation möglich? Spielt die Intention jeder einzelnen Firma zur Kooperation eine Rolle, und wenn ja welche? Welche Rolle spielt das kooperative Handeln der Mitarbeitenden bzw. ein mögliches Ungleichgewicht des Machtgefüges und eine wirtschaftliche Abhängigkeit der Firmen? Können die Intentionen innerhalb der Kooperation inhomogen sein und existiert eine Klarheit über die Unterschiedlichkeit der Intentionen zur Kooperation?

4.4 Beispiel:

Ehrenamt – Mehrere miteinander füreinander, keine wirtschaftliche Abhängigkeit

Bürgerschaftliches ehrenamtliches Engagement ist in unserer Gesellschaft eine kaum mehr wegzudenkende Kraft.⁴⁵ Immer mehr Studien befassen sich mit dem „Warum engagieren sich Menschen ehrenamtlich?“⁴⁶ Dahinter steht auch die Frage: Warum arbeiten Menschen, obwohl sie kein Geld dafür bekommen? Was treibt sie an? Wie sind die Zusammenhänge?

Seit 2004 engagiere ich mich als ehrenamtliche Vorsitzende in einem Verband. Dieser Verband dient hier als Beispiel für kooperatives Handeln ohne eine wirtschaftliche Abhängigkeit unter den Beteiligten. Vereine sind in Deutschland die meistverbreitete Organisationsform des ehrenamtlichen Engagements.⁴⁷ Das ehrenamtliche Engagement wird hier als besonderes Beispiel für kooperatives Miteinander angeführt, welches frei von finanziellen Abhängigkeiten im Sinne von „bezahlter Arbeitskraft“ ist, und bei dem somit Menschen ihre Kräfte für eine gemeinsame Sache einsetzen, weil sie sich aus anderen Gründen als dem Geldverdienen einbringen wollen.

Menschen agieren miteinander, füreinander und gemeinsam für Andere oder eine Sache. Sie finden sich unter einem gemeinsamen Dach zusammen, setzen sich Ziele oder folgen einer gesetzten Absicht. Entspricht das Dach nicht (mehr) den Zielen und Absichten des freiwillig Engagierten, wird die Person sich hier nicht engagieren. Es gibt keine vertragliche Bindung, aber eine Gemeinsamkeit, etwas Verbindendes. Ist das ehrenamtliche Engagement per se kooperativ oder kooperatives Handeln? Was ist die Intention zum ehrenamtlichen Engagement? Gibt es eine gemeinsame Intention?

⁴⁵ Die Bundesregierung hat drei große Untersuchungen zum bürgerschaftlichen Engagement in Auftrag gegeben: Die sogenannten Freiwilligensurveys. Die Ergebnisse des letzten Freiwilligensurveys 2009 bestätigen die grundlegende Tendenz: Ca. ein Drittel (36%) der Bürgerinnen und Bürger über 14 Jahren übt eine freiwillige oder ehrenamtliche Tätigkeit aus. Schon die Untersuchung 2004 als Wiederholung der repräsentativen Erhebung des ersten Surveys hatte gezeigt, dass der Trend zum bürgerschaftlichen Engagement anhält bzw. leicht gestiegen war: 36% der Bundesbürgerinnen und -bürger sind ehrenamtlich aktiv, das bedeutet ca. 23,4 Millionen Menschen (über 14 Jahren). Dazu kommen ca. 32%, die gegebenenfalls zum Engagement bereit wären. <http://www.buergergesellschaft.de/engagementfoerderung/freiwilliges-engagement/forschung-und-studien-zu-engagement/106769/> [Zugriff: 08.06.2012]

⁴⁶ Vgl. Geiss/ Gensicke (2010)

⁴⁷ Vgl. Geiss/ Gensicke (2010) Zusammenfassung S. 27: „Hohe Bedeutung der Vereine: Der Verein ist weiterhin die ungleich wichtigste Organisationsform des freiwilligen Engagements (Grafik Z19). Mit 47% war 2009 fast die Hälfte der freiwilligen Tätigkeiten in Vereinen angesiedelt. Das war etwas weniger als 2004 und 1999 und betraf ganz besonders den Sport, aber auch die Bereiche Freizeit und Geselligkeit sowie Kultur und Musik. Im Anteil fast unverändert ist das Engagement unter dem Dach der Kirchen und Religionsgemeinschaften (2009: 14%). Engagement in Gruppen, Initiativen oder Selbsthilfegruppen hat etwas zugenommen (1999: 11%, 2009: 13%), zu beobachten besonders in den Bereichen Schule und Kindergarten und Jugendarbeit und Erwachsenenbildung. Über die Periode von 1999 bis 2009 hinweg war etwa ein Zehntel der Freiwilligen in Verbänden, Gewerkschaften und Parteien engagiert. Dasselbe trifft auch auf das Engagement in den staatlichen oder kommunalen Einrichtungen zu. Dieser Typ der Anbindung ist besonders typisch für den Bereich der freiwilligen Feuerwehr und der Rettungsdienste (2009: 41%). Dagegen sind inzwischen Tätigkeiten im Bereich Kindergarten und Schule deutlich seltener in staatlichen oder kommunalen Einrichtungen beheimatet (1999: 40%, 2009: 27%).“

5. Sieben Perspektiven zur Theoriebildung von Kooperation

„In unserer Forschung spielen lokale, selbst organisierte Institutionen eine große Rolle. Sie sind ein wichtiger Bestandteil des Institutionengefüges einer Gesellschaft und ich bin davon überzeugt, dass sie auch im 21. Jahrhundert bestehen müssen. Viele Institutionen indigener Gemeinschaften, haben bewiesen, dass sie es den Einzelnen ermöglichen, Gemeinressourcen über einen langen Zeitraum hinweg sehr intensiv zu nutzen. Einige überdauerten Jahrhunderte, manche sogar Jahrtausende, ohne die empfindliche Ressourcenbasis zu zerstören, auf die die Menschen angewiesen sind.“⁴⁸

Elinor Ostrom

Nachdem ich einen Einblick in das umfangreiche und durch die gesellschaftliche Relevanz aktuelle Thema Kooperation gegeben habe und um die dadurch aufgeworfenen Fragen beantworten zu können, möchte ich im Folgenden Kooperation aus verschiedenen Perspektiven genauer beleuchten. Was macht eine kooperative Handlung aus? Gibt es Voraussetzungen, die für kooperatives Handeln förderlich sind? Das Anliegen der nächsten Kapitel ist es, verschiedene Perspektiven aufzuzeigen. Durch diesen Perspektivwechsel unter Zuhilfenahme von verschiedenen wissenschaftlichen Ansätzen bzw. Voraussetzungen soll eine höhere Konvergenz und Schärfe des Begriffs der Kooperation und des Phänomens des kooperativen Handelns und der Intentionen für Kooperationen bestimmt werden.

5.1. Die menschliche Fähigkeit der Kooperation

Die Lebenspraxis zeigt auf, dass Menschen kooperativ handeln können. Anthroposophen und Evolutionsbiologen stellen sogar die Frage, in wieweit Kooperation genuin und ein Teil des evolutionären Adaptionprozesses sei.

Diese Frage beschäftigt auch den Anthropologen Michael Tomasello; er folgert: „Alle sozialen Lebewesen sind per definitionem kooperativ, da sie gemeinsam relativ friedvoll in Gruppen leben.“⁴⁹ Für Tomasello ist Kooperation in der Tat genuin, also eine angeborene Fähigkeit. Eine Fähigkeit, die durch Erziehung und Vorleben des sozialen Umfeldes verstärkt werden kann. Bereits darin, dass Individuen ihre Aufmerksamkeit teilen, sieht er die Basis für kooperatives Handeln verankert. Ein Wesen, welches sich nur um sich bewegt und keinerlei Interesse an anderen hätte, würde seine Aufmerksamkeit gar nicht teilen und auf andere richten und wäre somit auch nicht zu kooperativem Handeln fähig. Tomasello verdeutlicht weiter, dass sich letztlich im Willen zur Kommunikation und Informationsweitergabe die grundlegend vorab vorhandene Kooperationsfähigkeit zeigt. Diese begründet sich weiter dadurch, dass der Mensch in der Lage ist, andere wie sich selbst zu betrachten. Mit Hilfe dieser Fähigkeit lernt der Mensch und

⁴⁸ Vgl. Ostrom (2009), S. 25

⁴⁹ Vgl. Tomasello (2010), S. 55

entwickelt sich zu einem sozialen Wesen. So führt Tomasello eine Studie an, bei der sich Kleinkinder im Alter von 14 bis 18 Monaten Erwachsenen gegenüber kooperativ verhalten. Als Begründung nennt er, dass kooperatives Handeln im Menschen angelegt und dieses auch grundlegend für Kommunikation und Informationsweitergabe ist.^{50/51} Eine grundsätzliche Fähigkeit des Menschen zur Kooperation von klein auf ist nicht von der Hand zu weisen.

Eine andere betrachtende Herangehensweise, die sich familiären Situationen bzw. den Fähigkeiten von Kindern untersuchend zuwendet, ist die der Anthropologin Sarah Blaffer Hrdy. Sie ist der Auffassung, dass unser soziales Verhalten seinen Ursprung in der Auseinandersetzung mit Feindbildern oder Konkurrenz hat. Den Boden für unser Handeln sieht sie in der gemeinschaftlichen Kindererziehung, der ‚Shared Care‘.⁵² Kinder sind in ihren ersten Lebensjahren, was ihr Überleben betrifft, abhängig von Anderen: Damit ist das Erlernen sozialer Kompetenzen unabdingbar. Kinder eignen sich die Fähigkeit an, so der anthropologisch-evolutionäre Ansatz, Stimmungen zu erfühlen, Perspektiven zu wechseln, um sich die überlebensnotwendige Zuwendung der sie versorgenden Menschen zu sichern. Dies galt in den Anfängen der menschlichen Evolution um ein Vielfaches mehr, als es heute der Fall ist. Dadurch wurde, so Hrdy, die Fähigkeit entwickelt, sich in einen anderen Menschen hinein zu versetzen – eine Grundvoraussetzung für Kooperation. Sie geht noch einen Schritt weiter und betont eine Verbindung zwischen sozialer Intelligenz und natürlicher Selektion, wobei diese Selektion zu Gunsten der altruistisch agierenden Menschen ausfällt. Zwei Fundamente sieht Hrdy als wesentlich für die Entwicklung der menschlichen Gesellschaft in einer hochtechnisierten modernen Gesellschaft: Empathie und Kooperation.

Warum dem Menschen nun ein kooperatives Handeln immanent sei und er sich dafür entscheidet, sehen die Soziobiologin Hrdy und der Anthropologe Tomasello in einer evolutionären Notwendigkeit begründet: Der Notwendigkeit, sich in Gruppen zu organisieren, um in einer unwirtlichen Umwelt zu überleben.

Offensichtlich folgen wir Menschen aber auch unseren eigenen Bedürfnissen, die nur auf unseren eigenen Vorteil ausgerichtet sind. Tomasello beschreibt: „Im positiven Sinne lernen Kinder, dass kooperatives Verhalten und Hilfsbereitschaft dazu führen, dass andere sich im Gegenzug ebenfalls kooperativ und hilfsbereit zeigen. Auf der anderen Seite lernen Kinder auch, dass man ausgenutzt werden kann, wenn man anderen immer hilft und sich jederzeit kooperativ verhält.“⁵³

Wir Menschen mögen vielleicht kooperativ angelegt sein, dennoch sind Menschen auch egoistisch und auf eigene Interessen ausgerichtet, das heißt wir reagieren scheinbar situativ, je

⁵⁰ Vgl. Tomasello (2010), S. 9 ff

⁵¹ Kritisch sei angemerkt, dass diese Studie auf der Bewertung der Probandenmimik basiert und die Auswertung dadurch ihre Herausforderungen in sich birgt.

⁵² Vgl. Hrdy (2009), S.111 ff

⁵³ Vgl. Tomasello (2010), S. 36

nach Umständen, Zusammenhängen und Normierung, mal kooperativ, mal egoistisch. Der Mensch hat offensichtlich die Fähigkeit, zu wählen, ob er mit Anderen zusammenarbeitet oder eben nicht. So wäre anzumerken, ob es sich vielleicht nicht um Empathie und Mitgefühl, sondern eher um eine Form von Fairness bzw. ein „Wie-du-mir-so-ich-dir-Verhalten“ handelt.

Fairness ist ein Begriff der sich aus einem individuellen Gerechtigkeitsgefühl bildet. Vorrangig wird bei der Bezeichnung Fairness ein persönliches Bewertungssystem zu Grunde gelegt. Das Fairnessempfinden impliziert durchaus Fähigkeiten, die sich auch in Kooperationen wieder finden lassen. Eines der maßgeblichen Kriterien ist das der Chancengleichheit – jedes Gegenüber wird als gleichberechtigt wahrgenommen.

So finden sich Definitionen wie folgt wieder:

„Der Begriff bezeichnet eine Grundhaltung, aus der heraus Kunden, Klienten, Mitarbeiter, Vorgesetzte wie Konkurrenten als gleichberechtigte Partner anerkannt und anständig behandelt werden. Handlungsleitend ist dabei die Maxime, andere so zu behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte. In der Praxis bedeutet das zum Beispiel Verträge ohne Hintergedanken zu schließen und sich aus sich selbst heraus (ethisch) daran zu halten. Es bedeutet darüber hinaus, dass wenn zum Beispiel falsche Voraussetzungen identifiziert werden, diese Erkenntnis dazu führt, dass Vertragsinhalte gemeinsam von den beteiligten Parteien auch zu Änderungen führen.“⁵⁴

Die Fairness Stiftung fasst den Begriff der Fairness wie folgt:

„In Kooperation mit anderen seine Lebensziele in größtmöglicher Autonomie zu verwirklichen. Das kommunikative Gesetz der Balance von Kooperation und Konkurrenz, Vorteile eigener oder fremder Leistung nur dann zu nutzen, insofern dabei gleiche Chancen für alle Beteiligten und Betroffenen gewahrt, die Qualität des individuellen und gesellschaftlichen Lebens und der Kooperation eher gefördert, denn gemindert und die Partizipation an der Verteilung von Gütern und Werten den Starken möglich und den Schwachen eigens ermöglicht ist. Darum umfasst Fairness

- die Achtung und den Respekt gegenüber jedem Menschen unabhängig von seinem sozialen Status, seiner hierarchischen Stellung, seiner öffentlichen Rolle, seiner nationalen, religiösen oder geschlechtlichen Zugehörigkeit,
- die Berücksichtigung und den Ausgleich unterschiedlicher Interessen, Neigungen, Optionen und Ziele unter Beachtung gleicher, transparenter Bedingungen und Möglichkeiten zur Wahrnehmung der eigenen Interessen,

⁵⁴ <http://www.oekohuman.org/glossary-term/fairness/> [Zugriff: 08.06.2012]

- die wechselseitige Gültigkeit und Beachtung der für alle Seiten geltenden und lebensförderlichen Regeln im Umgang miteinander wie auch im Verhältnis zwischen Menschen, Medien und Organisationen,
- die soziale, persönliche, ökologische und ethische Verträglichkeit von Einstellungen und Verhalten, Strukturen, Prozessen und Regeln, Produkten und Dienstleistungen.“⁵⁵

So fügt sich Fairness scheinbar nahtlos in das Gefüge von Voraussetzungen für Kooperation ein. Dennoch ist kritisch zu betrachten, dass Fairness nicht Empathie ist, vielmehr ist Empathie die Basis für Fairness. Hinzu kommt, dass in Kooperationen gerade das vorurteilsfreie Sehen des jeweiligen Gegenübers ein zentraler Punkt ist. Die Handlungen des Gegenübers werden nicht bewertet, vielmehr gilt es den jeweils anderen insofern als gleichberechtigte Person anzuerkennen, dass sie genauso wie man selbst nach bestimmten Bedürfnissen ausgerichtet agiert. Diese Handlungen können auch zunächst als ungerecht oder *unfair* empfunden werden. Innerhalb von Kooperationen wird hier ein verhandlungsorientiertes Vorgehen angestrebt. Auf die Ausgangsfrage bezogen bedeutet dies, dass in Einzelfällen Fairness eine mögliche Motivation für kooperatives Handeln sein kann, Fairness jedoch mitnichten die eigentliche Basis für kooperatives Handeln darstellt.

Zurückkommend auf die Argumentationen der anthropologischen Ansätze ist fest zuhalten, dass der Mensch kooperativ handeln kann und dies eine angeborene Fähigkeit ist. Hrdy und Tomasello sprechen beide von dem Vermögen, sich in Andere hineinversetzen zu können, und von einer Empathie für Andere. Beides führt dazu Andere wahrzunehmen, die persönliche Gefühlswelt auch auf andere auszurichten und die Absichten von Handlungen auf die Gemeinschaft zu richten. Die anthropologische Perspektive sagt jedoch nichts über eine Entwicklung des Habitus‘ aus; eines Habitus‘, der kooperatives Handeln befördern würde. Vielmehr wird erst einmal darauf verwiesen, dass Kooperation keine außergewöhnliche oder von nur wenigen privilegierten Menschen entwickelte Fähigkeit sei, sondern vielmehr bei allen Menschen genuin veranlagt ist und durch kulturelle Einflüsse verstärkt wird.

5.2 Kooperation als kooperatives Denken und Handeln

5.2.1 Denken – eine Form des Handelns

Die klassischen bewusstseinsphilosophischen Modelle gehen davon aus, dass einer Handlung ursächlich eine gerichtete Absicht voran geht. Dies wird in der Literatur sehr kontrovers diskutiert. Das Denken ist nicht nur in der Umgangssprache ein weitgefächerter Begriff. Das Denken wird in aller Regel als intellektuelles Vermögen bzw. eine mentale Aktivität angesehen, wodurch weiterhin ein Erkennen und Urteilen möglich ist. Dabei geht das Verständnis des Denkens von

⁵⁵ <http://www.fairness-stiftung.de/FairnessDefinition.htm> [Zugriff: 08.06.2012]

Erinnern oder auch Erfassen von Ideen, Begriffen und Vorstellungen über verarbeitende Funktionen bis zu kreativen Prozessen, die zu Erkenntnisgewinn und logischen Schlussfolgerungen führen können. Für die vorliegende Betrachtung wirft sich die Frage auf, ob das kooperative Handeln aus einem solchen Denken abzuleiten ist, ja, ob es ein kooperatives Denken gibt.

Die hier angelegte Differenzierung zwischen den Begriffen Denken und Handeln geht davon aus, dass Denken bereits eine Form des Handelns ist. Dennoch ist in meinem Verständnis der „Denkvorgang“ dem Vorgang des ausführenden Handelns vorangehend und insofern abzugrenzen. Das heißt zuerst finden das Denken und die eventuellen theoretischen Gedankenspiele bzw. die Überlegungen statt und erst darauf folgend das ausführende praktische Handeln und das eigentliche Tun. Wo beginnt dann eine kooperative Handlung? Wo ist diese anzusiedeln?

Den Anfang bildet das kooperative Denken, welches demnach in Vorbereitung der kooperativen Handlung stattfindet. Ich verstehe es als einen Prozess, der von vornherein das Ich im Wir wahrnimmt, fühlt und das Wir und die Anderen (mit)bedenkt.

Ich nehme in meinem Handlungsbegriff an, dass die handelnde Person Wünsche (engl. desires) und Absichten (engl. intentions) und eine Meinung (engl. belief) darüber hat, wie Umstände verändert werden können. In diesem hier beschriebenen Verständnis wissen die meisten Menschen davon und handeln in diesem Wissen.

Die Lebenspraxis weist auf, dass wir Menschen situativ unterschiedlich denken und handeln. Je nach Gegebenheiten und Kontext agieren wir, abgesehen von einer gewissen Grundhaltung, unterschiedlich. Das bedeutet, dass wir mal kooperativ agieren, ein anderes Mal nicht. Wenn Denken als eine Aktivität aufgefasst wird, die vor bzw. während des aktiven Ausführens (Handelns) stattfindet, gilt dies gleichfalls für das kooperative Denken.

Verkürzt könnte die These wie folgt formuliert werden: Der Mensch handelt situationsbezogen kooperativ oder nicht kooperativ, das heißt, er denkt kooperativ oder nicht kooperativ.

Da ich jedoch das Denken oder auch Be-denken bzw. Mit-denken von Anderen, das Miteinbeziehen von Anderen als eine Handlung *vor* dem eigentlichen Handeln, dem Ins-Handeln-Gehen auffasse, gilt es das kooperative Denken gesondert zu verhandeln.

5.2.2 Kooperatives Denken

Nach der bestmöglichen Lösung, dem bestmöglichen Szenario für sich *und* die Anderen *und* die Gesellschaft, Firma bzw. Menschheit von heute *und* morgen zu suchen: Das ist kooperatives Denken. Es ist verbunden mit Selbstwahrnehmung und hoher Eigenverantwortung für sich selbst,

aber auch als Fähigkeitszuschreibung für andere, das heißt sich *und* anderen Menschen diese Fähigkeiten zuzutrauen und ihnen entsprechend diese Verantwortung zu übergeben.

Die Wahrnehmung auf das Gemeinsame und die Fähigkeit zu einer geteilten Aufmerksamkeit sind somit die Minimalvoraussetzungen für diese These und Begriffsbestimmung des kooperativen Denkens. Die einzelne Person ist in ihrem kooperativen Denken auf die Gemeinschaft, das Kollektiv gerichtet, teilt ihre Aufmerksamkeit und nimmt diese kollektive Gemeinschaft wahr. Im Vorweggriff ist festzuhalten, dass dieses Mitbedenken ein beabsichtigtes Mitbedenken ist. Später wird zu beantworten sein, ob daraus abzuleiten ist, dass es eine kollektive respektive gemeinsame Handlungsabsicht gibt, und wenn ja, welche Bedeutung sie für Kooperationen haben kann.

Für das kooperative Denken ist charakteristisch, dass es

- a) auf andere mit-bezogen ist und das Wohl von anderen ein-bezieht und mit-denkt und
- b) die bestmögliche Lösung für die jeweilige Situation bzw. das Gemeinsame be-denkt und anderen Menschen dieselben Fähigkeiten des kooperativen Denkens zuschreibt.

Searle formuliert: „Was man voraussetzen muss, ist, dass die anderen Akteure sind wie man selbst, dass sie ein ähnliches Bewusstsein von einem als Akteur haben wie man selbst und dass dieses Bewusstsein auf beiden Seiten sich zu einem Sinn von uns als möglichen oder tatsächlichen kollektiven Akteuren zusammenfügt.“⁵⁶ Und um es noch einmal mit anderen Worten von Searle zu sagen: „[...] so besteht meine Einstellung anderen gegenüber, mit denen ich mich kollektiv verhalte, darin, dass sie bewusste Akteure in einer kooperativen Aktivität sind, ohne dass ich diesbezüglich eine besondere Überzeugung brauche oder habe.“⁵⁷

Bezogen auf das Camino-Wandern-Beispiel bedeutet dies: Wenn ich mich kooperativ verhalte und den Weg für nachfolgende Wandernde weise, könnte ich daraus schließen, dass auch andere sich vor und nach mir ähnlich verhalten haben bzw. werden, da ich zum Beispiel einen aus Steinen zusammengelegten Pfeil vorfinde, der mir den Weg weist.

Kooperatives Denken ist eine Grundvoraussetzung für kooperatives Handeln. Dabei muss mitgedacht werden, dass das Individuum sich selbst entscheiden kann kooperativ zu handeln.

Jetzt stellt sich hier unter Umständen die Frage der Gegenseitigkeit, sprich der Reziprozität: Muss eine andere Person/ müssen die anderen Personen ebenso denken oder handeln wie ich? Das Camino-Beispiel verdeutlicht, dass letztlich das Denken oder Handeln des Anderen für das eigene kooperative Handeln nicht maßgeblich oder gar Voraussetzung ist, sowie prinzipiell das

⁵⁶ Vgl. Searle (2009). S. 117

⁵⁷ Ebd.

Denken des Anderen oder gar die eigene Interpretation des möglichen Gedachten eines Anderen Richtschnur oder gar notwendige Bedingung für das eigene Denken ist. Normatives oder erwartetes Denken oder Handeln ist für das kooperative Denken weder Grenze noch Herausforderung, es bedenkt, teilt Aufmerksamkeit, richtet sich auf gemeinschaftliche Lösungsfindung aus. Das Denken der Anderen ist dabei sekundär, es wird von dem kooperativ Denkenden mitbedacht, dass der jeweils andere ebenfalls kooperativ denken kann – nicht muss.

Jede und jeder kann sich entscheiden kooperativ zu denken und zu handeln. „In einem beispiellosen Ausmaß hat sich der *Homo sapiens* daran angepasst, in Gruppen kooperativ zu handeln und zu denken; und in der Tat sind die beeindruckendsten kognitiven Leistungen der Menschen – von komplexen Technologien über linguistische und mathematische Symbole bis hin zu komplizierten sozialen Institutionen – nicht Produkte allein handelnder, sondern gemeinsam agierender Individuen. Ausgestattet mit einer speziellen Art der kulturellen Intelligenz, die artspezifische sozial-kognitive Fähigkeiten und Motivationen zu Zusammenarbeit, Kommunikation, soziales Lernen und andere Formen der geteilten Intentionalität⁵⁸ umfasst, können Kinder im Laufe ihres Heranwachsens zunehmend an diesem kooperativen Gruppendenken teilhaben.“⁵⁹

Kooperatives Denken ist dabei auch eine kultivierbare Einstellung oder anders ausgedrückt: Eine ins Bewusstsein zu holende Fähigkeit einer einzelnen Person, da kooperatives Handeln ja in jedem Menschen angelegt ist. Jeder Mensch hat qua Menschsein ein Bewusstsein für das Eingebundensein in die Welt oder ein Verständnis für Andere bzw. das Andere. Dieses Denken ist vergleichbar einer Einstellung bzw. einer Grundhaltung gegenüber jemandem oder etwas. Es könnte auch als eine Art Sich-mit-allem-verbunden-Wahrnehmen bezeichnet werden. Dieses Grundgefühl einer einzelnen oder auch mehrerer Personen verändert das Handeln des Einzelnen und/ oder der Gruppe.

Einem kooperativen Denken folgt nicht zwangsläufig ein kooperatives Handeln. Wenn kooperatives Handeln vorliegt, ist es eine Form des sozialen Handelns (Tun, Dulden, Unterlassen). Dieses beruht auf dem Verständnis *sich dazu gehörig zu fühlen* bzw. den Anderen in mein Denken und Handeln *einzu beziehen*. Es entsteht ein Inklusionsdenken, ein Mit-Denken bzw. ein Zusammendenken – und daraus ein Zusammenhandeln. Das Fühlen wirkt hierbei entscheidend mit. Auf dieses *Sich-kooperativ-Fühlen* wird später näher eingegangen.

⁵⁸ „Unter geteilter Intentionalität verstehen wir ganz allgemein die Fähigkeit, mit anderen in kooperativen Unternehmungen gemeinsame Absichten zu verfolgen und Verpflichtungen einzugehen. Diese gemeinsamen Absichten und Verpflichtungen werden durch gemeinsame Aufmerksamkeit und wechselseitiges Wissen geformt und basieren auf den kooperativen Motiven, anderen zu helfen und Dinge mit ihnen zu teilen.“, vgl. Tomasello (2010), S. 11-12

⁵⁹ Vgl. Tomasello (2010), S. 13

Wir denken (und agieren deswegen so) von uns selbst, dass wir diejenigen sind, die kooperativ sind. Wir handeln in einer Selbstbezüglichkeitsstruktur, übernehmen die Teilnehmendenperspektive durch die Fähigkeit zur Reflektion und beziehen unser Verhalten auf Andere bzw. auf Etwas.

Empathie und Mitgefühl als gegebene Fähigkeiten können demnach zu kooperativem Denken führen, das wiederum kooperatives Handeln möglich macht.

5.3 Verantwortung und die individualistische Kooperationsperspektive

Kooperation entspringt kooperativem Verhalten. Verhalten ist das Resultat einzelner Handlungen. Eine einzelne Person handelt und kann kooperativ handeln. Im Folgenden wird deswegen die Perspektive des personenbezogenen Ansatzes für Kooperation aufgezeigt. Das bedeutet: Die Verantwortung für das kooperative Handeln innerhalb von Kooperationen obliegt der Eigenverantwortung jeder einzelnen Person und setzt diese voraus.

5.3.1 Eigenverantwortung

Die Eigen- oder auch Selbstverantwortung schreibt dem Menschen Denken und Handeln zu, welche der Mensch aus freiem Willen auszuüben in der Lage ist. Das ist Möglichkeit und auch Pflicht, für die der Mensch Konsequenz übernimmt. Dies setzt voraus, dass der Mensch als frei interpretiert wird, ferner, dass der Mensch das ist, wozu er sich durch sein Handeln entwirft und erschafft.

Dieser Begriff der Verantwortung impliziert im Übrigen, dass das eigene Handeln, der eigene Entwurf auch gleichzeitig der Entwurf des Menschen überhaupt ist und somit die Eigenverantwortung jedes einzelnen Menschen eine Verantwortung für alle Menschen mitträgt. Dabei behauptet zum Beispiel Jean-Paul Sartre nicht, dass der Mensch jederzeit tun und lassen könne, was er will. Der Mensch ist per definitionem ontologisch gefasst frei, der Mensch ist Freiheit.

In Bezug auf Verantwortung fasst Christian Felber⁶⁰ treffend zusammen: [Eigen-] „Ver-Antwortung, *responsibility*, hier steckt schon die Antwort drin, die von mir gefragt ist, die ich geben können muss. Verantwortung setzt voraus, dass ich

- a) einen freien Willen habe und frei entscheiden kann: Ich hätte auch anders handeln oder die Handlung unterlassen können;

⁶⁰ Christian Felber ist Mitbegründer von Attac Österreich und freier Publizist für Wirtschafts- und Gesellschaftsfragen.

- b) im kritischen Denken geschult bin und eigenständig von meiner Vernunft Gebrauch machen kann; dass ich mich aus Prinzip permanent hinterfrage – meine Gefühle, Gedanken, Handlungen;
- c) dass ich mündig bin, dass ich meinen freien Willen auch selbst artikulieren kann, ohne den Mund eines anderen zu gebrauchen.

An diesen Kriterien wird klar: Verantwortung ist die Zwillingschwester der Freiheit. Freier Wille und Mündigkeit bringen mit sich, dass ich Verantwortung nicht delegieren kann.⁶¹ Gehen wir jetzt von dieser Grundannahme aus, so muss in Bezug auf eine kooperative Handlung noch ein weiteres Kriterium hinzugefügt werden:

- d) Ich bedenke meine Gedanken, meine Handlung auch in Bezug auf andere, ich sehe und fühle meine Verantwortung für andere und stimme mein Denken, meine Intention und mein Handeln mit anderen oder auf andere bezogen ab.

Der einzelne Mensch kann sich dieser Eigenverantwortung nicht entziehen, bringt sie genauso wie seinen persönlichen Habitus mit ein. Diese Zusatzbestimmung schwächt auch Pierre Bourdieus berechtigte Sorge der Marginalisierung von Menschen durch Individualisierung im Namen einer ins Extrem gedachten Selbstverantwortung.

Kooperatives Denken und Handeln würde also *nicht* die Voraussetzung eines gemeinsamen Tuns implizieren, sondern lediglich das Berücksichtigen und Einbeziehen des Umstandes erfordern, dass mein Handeln insofern in Bezug zu anderen steht, dass diese und ihre Bedürfnisse mitbedacht werden. Demnach spielt das Selbstverhältnis und Selbstverständnis des Einzelnen zur Kooperation eine entscheidende Rolle. Das Ich setzt sich in Bezug zur Kooperation und ist selbst für das kooperative Handeln verantwortlich. Mehrere Ichs zusammen bilden die Kooperation. Aber wann ist das der Fall? Entsteht schon eine Kooperation, weil ein Ich sich kooperativ verhält, oder müssen das mehrere tun?

Festzuhalten ist hier, dass eine einzelne Person eine kooperative Einstellung haben und eine kooperative Handlung ausführen *kann* und somit ein Teil einer Kooperation wird. Der Mensch ist für sich in der Lage kooperativ zu denken und kooperativ zu handeln. Das Individuum öffnet sich einem (gemeinschaftlichen) Wir. Dabei schließt das Denken wie das Handeln andere immer mit ein, setzt aber deren Mit-Denken und das gemeinsame Handeln nicht notwendigerweise voraus.

5. 4. Kooperation ein Ergebnis von Kommunikation

Kommunikation ist eines der wichtigsten, wenn nicht das entscheidendste Element bei der praktischen Umsetzung von Kooperation und lebendigen Kooperationsprozessen. Das

⁶¹ Vgl. Felber (2008), S. 198-199

Miteinander bedarf einer klaren Kommunikation, in der das kooperative Denken Ausdruck findet und auch das Handeln Wertschätzung transportiert. Dabei ist neben Transparenz zur Entschärfung von Interpretationen, der Schaffung eines Miteinanders und einem gegenseitigen Aufeinanderzugehen das Element des Zuhörens nicht zu unterschätzen. Der Mensch neigt dazu, Gehörtes mit bekannten und gewohnten Zusammenhängen zu vergleichen, zu übernehmen und aufgrund eigener Erfahrung zu interpretieren. Wirklich Gesagtes und Interpretiertes laufen aneinander vorbei. Damit die durch Mitteilung erwirkte Gemeinschaft eine kooperierende wird, die die Kooperation erhält und fördert, sind folgende Elemente bedeutsam:

- klare, verständliche Kommunikation,
- Achtsamkeit,
- auf Ausgleich achtende,
- wertschätzende Kommunikation,
- Verhältnismäßigkeit,
- stabile Beziehungen, um das Interesse auf allen Seiten zu wahren,
- Ausgleich von struktureller Ungleichheit,
- Empathie und
- Verbindung

5.4.1 Sprachlose Kommunikation

Kommunikation ist eine Grundvoraussetzung für gelungene Kooperation. Konversation hingegen ist nicht unbedingt notwendig. Schon Kinder, die noch nicht über Sprache mit Wörtern verfügen, verständigen sich wortlos. Tomasello beschreibt Situationen, in denen „sich kleine Kinder hilfsbereit zeigen“, er führt weiter aus, dass „es eine spezielle Form des Helfens [ist], die nur bei Menschen vorkommt: Das Weitergeben notwendiger Informationen. Wichtig ist dabei, dass dies nicht vom Vorhandensein einer Sprache abhängt. Kinder informieren andere schon im Alter von ungefähr zwölf Monaten, also noch bevor sie sprechen können, durch Zeigegesten.“⁶²

5.4.2 Verhandlung und Aushandlungsprozess

Kommunikatives Handeln ist dann kooperatives Handeln, wenn es auf Verständigung orientiert ist. Diese muss auch für alle Beteiligten verständlich sein. Voraussetzung ist das gleichberechtigte Akzeptieren aller Teilnehmenden aller Gruppen.

Dabei werden im Habermas'schen Sinne die selbst gesetzten Zwecke dadurch erreicht, dass verständigungsorientierte Kommunikation betrieben wird, die im Falle von Konflikten das Miteinanderreden heranzieht und eine Abstimmung bevorzugt. Anders als in einer teleologisch geführten Auseinandersetzung findet ein Verständigungs- und Abstimmungsprozess statt.

⁶² Vgl. Tomasello (2010), S. 26

Warum gelingen viele (Wirtschafts-) Kooperationen nicht oder bleiben nur über einen sehr kurzen Zeitraum bestehen? Die wichtigsten Interessen der Verhandlungspartner sind die menschlichen Grundbedürfnisse. Diese sind im Verhandlungs- und Aushandlungsprozess unbedingt zu beachten.⁶³ In den meisten Zusammenhängen, sei es nun auf wirtschaftlicher oder wirtschaftsunabhängiger Ebene, werden zumeist lediglich Sachbezüge geklärt und verhandelt – in der vermeintlichen Sicherheit und Annahme, dass es nur um diese Sachebene ginge. Die fehlende Wahrnehmung und Transparenz von Gefühlen wie zum Beispiel Anerkennung, Selbstbestimmung oder Sicherheit führt jedoch dazu, dass Kooperationen scheitern, natürlich unter Vorgabe anderer Sachgründe. Dieser Herausforderung können Akteurs-Personen nur durch eine klare Kommunikation entgehen, die davon geprägt ist, die involvierten Personen zu sehen (im Sinne von wahrnehmen) und allen Beteiligten das Gefühl gibt, auch gesehen zu werden. Der Schlüssel ist eine Kommunikation auf Augenhöhe, die sich empathisch auf die anderen und das Miteinander einlässt und Konflikte verhandlungsorientiert löst. Das *Fühlen* der Menschen ist Dreh- und Angelpunkt für das Gelingen wie auch die Art und Weise einer Kooperation.

So schlicht und einfach, wie es sich hier darstellt, ist es doch in der Praxis ein fast unbeachteter, ja selten transparenter Prozess, in dem sich Kooperationen oder kooperative Zusammenhänge bewegen. In – nicht nur wirtschaftlichen – kooperativen Prozessen wird häufig über die Sachebene verhandelt, ohne die beteiligten Personen oder Emotionen zu berücksichtigen oder diesen gar den Stellenwert zuzuordnen, der ihnen entspricht. Häufig führt gerade diese Nichtbeachtung der Emotionen und Bedürfnisse der Personen zum Ende der Kooperation.

Damit der Prozess der Kooperation nicht nur individuell sondern kooperativ gemeinsam stattfindet, ist eine Ausrichtung und möglicherweise Steuerung notwendig bzw. ein Mehr an Kommunikation in alle Richtungen, das heißt von oben nach unten, von unten nach oben, innerhalb der Ebenen, horizontal miteinander. Kommunikation ist für Kooperationsprozesse von unabdingbarer Notwendigkeit, sie sorgt für Verständigung, Absprache und Vertrauen unter den einzelnen Akteurinnen und Akteuren. So entsteht ein gemeinsames kooperatives Bewusstsein für die Sache und für das gemeinsame kollektive Agieren.

⁶³ Vgl. Fisher/ Ury/ Patton (2004), "Das Harvard-Konzept" ist seit circa zwanzig Jahren ein Standardwerk zum erfolgreichen Verhandeln. Die Methode setzt auf ein sachbezogenes Verhandeln als wirksamste Methode, um zu einer gemeinsamen Lösung zu finden. Menschen und Probleme sollen getrennt voneinander behandelt werden. Die verhandelnden Personen sollen sich auf ihre Interessen konzentrieren und nicht auf ihre Positionen, dabei werden die Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickelt. Zusätzlich sollen während der Verhandlung neutrale Beurteilungskriterien angewendet werden, um eine beste Lösung für beide Verhandlungsparteien zu erreichen.

5.5 Sich-kooperativ-fühlen

Einstimmung:

Kirschblüten fallen wie Schnee zur Frühsommerzeit. Stellen Sie sich vor, Sie stehen in diesem Kirschblütenregen. Der Wind wirbelt die Blütenblätter und hier und da berührt Sie das leichte Weiß und Rosa des Frühlings. Fühlen Sie, dass Sie mit der Natur und allen Menschen verbunden sind, so wie ein Körper aus Kopf, Armen, Herz, Lungen besteht. Sie lachen laut. Ihre Augen hören es, der ganze Körper bebt, sehende Nase, riechendes Ohr? Ihr Körper fühlt sich leicht, kraftvoll und weit ausgestreckt an. Die kleine Bewegung des großen Zehs hat Auswirkung auf Ihr Gleichgewicht, das Niesen kitzelt zuerst die Nase und löst eine Gänsehaut am ganzen Körper aus.

Für kooperierende Individuen ist das Gefühl zur Kooperation, sowie das Gefühl zu den Mit-Kooperierenden, maßgeblich. In den vorangegangenen Perspektiven und Argumenten sind unter anderem Empathie und Mitgefühl genannt worden. In der Praxis zeigt sich nur zu deutlich, wie wichtig das Empfinden und das Gefühl der kooperierenden Personen zueinander wie auch zum Kooperationsvorhaben und deren Zwecken, Werten und Ausrichtung ist.

Gefühl ist aufgrund seiner Subjektivität ein philosophisch herausfordernder Begriff. Ursprünglich unter Neigungen dem Gesetz der Kausalität unterliegend als Motive unseres Handelns angesehen, wurde ferner dem Gefühl jeweils von phänomenologischer wie ontologisch-existentialer Seite Funktionalität zugewiesen, eröffnet Hermann Schmitz mit seiner Neuen Phänomenologie eine Debatte in der Gegenwart. Er schreibt Gefühlen einen neuen, wenn nicht gar überhaupt zum ersten Mal einen philosophisch relevanten Stellenwert vermittelt seiner ‚Leib-Philosophie‘ zu. Wenn Schmitz von Leib spricht, so verweist er damit nicht auf den Körper, sondern auf das, was vermittelt diesem jenseits der Sinnesorgane spürbar ist, das heißt das Zu-Fühlende, was über den Körper und die Sinnesorgane hinaus spürbar ist. Er verankert seine Philosophie nicht darin, was auf welche Weise gedacht oder was als Wissen abrufbar ist, sondern vielmehr wie wir uns in der Lebenswelt wiederfinden. Damit befreit Schmitz das Gefühl aus dem mehr oder minder abgeschlossenen Raum der Innenwelt, die sich von einem wie auch immer gearteten Äußeren abtrennt und verortet diese in einem leiblich erspürbaren Raum. Dabei ist das Gefühl etwas Persönliches, etwas was so „unter die Haut geht“, was näher nicht an uns sein kann, das was uns in der Mitte unserer Existenz betrifft. Schmitz nennt das affektive Betroffenheit. Durch die Einführung der Leibargumentation sind Gefühle jedoch bei weitem nicht so subjektiv wie das den Anschein haben könnte. Des Weiteren und viel entscheidender muss hier festgehalten sein, dass, ganz unabhängig ob man der Neuen Phänomenologie von Schmitz folgen will oder nicht, wir uns durchaus der Frage zu stellen haben, wie bemerkenswert zentral Gefühle für unsere menschlichen Begegnungen sind. Emotionen, Empfindungen und Stimmungen haben zudem eine erhebliche Auswirkung auf den möglichen Handlungsrahmen

eines Individuums. Die Philosophin Hilge Landweer⁶⁴ führt in Erweiterung des Begriffes des Leiblichen im Rahmen ihrer Untersuchung der Angemessenheit bzw. des Sinnes der Angemessenheit den Begriff der *leiblichen Interaktion* ein. Sie folgt dabei ihrer These, dass Situationen mit Gefühlen erschlossen werden, und erweitert im Kontext ihrer Moralbetrachtung die Maxime Kants aus der Kritik der Urteilkraft.⁶⁵ Der Mensch soll „nicht nur an der Stelle jedes anderen denken, sondern auch an der Stelle jedes anderen fühlen können.“⁶⁶ Sie führt weiter aus: „Mit dem Begriff der leiblichen Interaktion ist jenes wechselseitige Spüren oder Erleben angesprochen, das nicht den eigenen oder den fremden Körper zum Wahrnehmungsgegenstand macht, sondern den anderen gewissermaßen an der Resonanz im eigenleiblichen Befinden spürt, [...]“⁶⁷ Dabei ist „emotionale Empathie möglich, ohne dabei das eigene Gefühl mit dem der anderen Person zu verwechseln.“⁶⁸

Das Fühlen bzw. ein Gefühl für andere zu entwickeln ist grundlegend für ein wie auch immer gestaltetes Gemeinsames, in jedem Fall Voraussetzendes im Kontext von Kooperation, kooperativem Denken und kooperativem Handeln.

Sich-kooperativ-fühlen bedeutet sich *und* die anderen oder sich *im Zusammenhang mit anderen* wahrzunehmen. Sich-kooperativ-fühlen bedeutet *Ich als Teil des Ganzen* oder *Ich und das Ganze* zu sein.

Das kooperative Handeln im hier vorgestellten Verständnis ist eine gefühlsgelenkte Gerichtetheit bzw. Einstellung hin zu Etwas bzw. jemandem (Menschen, Umwelt, Gesellschaft). Das Individuum bezieht dieses Etwas bzw. diese Menschen mit ein in seine eigenen Gedanken, seine Gefühle und richtet seine Handlungen im Verständnis für das Miteinander aus. Es drängt sich auf, dass eine geteilte Aufmerksamkeit dafür eine Grundvoraussetzung darstellt. Um kooperatives Fühlen hier schärfer fassen zu können, gilt es das Geschehen innerhalb gemeinsam erlebter Situation kurz näher zu betrachten. Schmid geht von der vorthoretischen Annahme aus, dass Menschen Situationen teilen und etwas gemeinsam fühlen können. Er entwickelt drei Thesen, die als alternative Optionen ausgeführt werden. Entweder:

- Gemeinsames Fühlen besteht darin, dass mehrere Personen qualitativ ähnliche emotionale Zustände in Bezug auf dasselbe Objekt bzw. denselben Objekttyp wahrnehmen. Oder:
- Personen fühlen dann gemeinsam, wenn eine Person mit einer anderen bzw. mit deren Gefühlen sympathisiert. Oder:

⁶⁴ Hilge Landweer ist Professorin für Philosophie, Phänomenologie, Ethik und interdisziplinäre Geschlechterforschung an der Freien Universität zu Berlin.

⁶⁵ Vgl. Kant (2001, zuerst 1790), S. 175

⁶⁶ Vgl. Landweer (2010), S. 2

⁶⁷ Vgl. Landweer (2010), S. 12

⁶⁸ Vgl. Landweer (2010), S. 19

- Aus der Korrespondenz der Gefühlsempfindungen verschiedener Menschen entsteht ein „Wohlgefühl“, welches ein Gefühl höherer Ordnung darstellt.⁶⁹

Menschen teilen also Gefühlszustände. Dabei sieht Schmid das Fühlen an sich wie folgt: „The following has come to be widely accepted: it is central to our understanding of the emotions that they be seen as a way of how our mind is ‚directed at‘ the world, and how our world is ‚given‘ to us. In short, emotions are now acknowledged as *intentional states* with specific content, rather than as mere states of bodily arousal.“⁷⁰ Seine vier Thesen zu Gefühlen lauten dann auch:

„First feelings do not have directions [...].“⁷¹ „Second, as opposed to emotions, feelings cannot be true or false.“⁷² „Third, feelings are by definition conscious states; emotions, on the other hand, can be unconscious [...].“⁷³ „Fourth, [...] emotions are ‚in the mind‘ rather than a form of engagement and entanglement with the world.“⁷⁴

Das im ersten Punkt von Schmid aufgeworfene Ungerichtete von Gefühlen ist kritisch zu betrachten. Gefühle können sehr wohl intendiert sein oder auf der Basis eines intentional ausgerichteten Habitus erwachsen. An anderer Stelle verweist er auch auf intentionale Empfindungen, denn diese haben prinzipiell eine bipolare Verweisungsstruktur, so Schmid. Einerseits hat die fühlende Person das Bewusstsein von etwas, andererseits ist sie sich auch immer ihrer selbst bewusst. Das Individuum nimmt eine Perspektive des jeweils Anderen oder der Gruppe ein und nimmt sich in Bezug auf den jeweilig Anderen bzw. die Gruppe wahr. Es empfindet sich im Kontext eines Gruppengeschehens als zugehörig bzw. Teil einer Gemeinschaft. So findet denn eine Gerichtetheit statt. Auch die Philosophen Stephan, Walter und Slaby formulieren diese Gerichtetheit und schreiben in der Einleitung zu ihrem Buch ‚Affektive Intentionalität‘: „Gefühle haben einen emotionalen Gehalt, sie sind Erfahrungen von etwas. [...] Wahrnehmungen sind intentional [...]. Die Einsicht, dass (auch) Gefühle einen intentionalen Gehalt haben, ist vergleichsweise neu.“⁷⁵

Was heißt es nun *sich-kooperativ-zu-fühlen*? Bedeutet es etwas gemeinsam zu fühlen? Sich-kooperativ-fühlen bezieht sich nicht auf ein gemeinsames Gefühl, welches im Übrigen auch schwer nachweisbar wäre, sondern vielmehr stellt sich ein Gefühl des Gemeinsamen und dadurch vermittelt der *Zugehörigkeit* ein. Es bedeutet sich in Bezug zu Anderen oder etwas, wie einer Idee, etwas Vorgestelltem, einem Zweck, zu fühlen, also *Sich-in-Bezug-zu* zu fühlen.

⁶⁹ Vgl. Schmid/ Schweikard (2009), S. 11-65

⁷⁰ Vgl. Schmid (2008), S. 60

⁷¹ Vgl. Schmid (2008), S. 61

⁷² Ebd.

⁷³ Ebd.

⁷⁴ Ebd.

⁷⁵ Vgl. Slaby/ Stephan/ Walter/ Walter (2011), S. 9

Fühlen alle Personen beim Sich-kooperativ-Fühlen das Gleiche? Wie bereits ausgeführt, geht es hier viel mehr um das *Gefühl des Gemeinsamen*. Es kann für jede Person unterschiedlich sein, es muss sich nicht notwendigerweise um ein und dasselbe Gefühl handeln, und das könnte es vermutlich auch nicht. Auch hier liegt eine bipolare bzw. sogar multidimensionale Verweisungsstruktur vor: Zum einen ist die Person sich immer ihrer selbst bewusst, während sie zum anderen das Bewusstsein von etwas bzw. von den anderen und ihren Intentionen oder Bedürfnissen hat.

Kooperatives Handeln kann somit ein individuell auf die Gemeinschaft gerichtetes gefühltes und gelebtes Erzeugnis einzelner Personen sein. Dabei ist die Gegenseitigkeit der Ansichten nicht das entscheidende Kriterium.⁷⁶ Die Ansichten sollten sich in der Regel jedoch nicht widersprechen. Wenn im Wirtschaftsbeispiel nach der Inhomogenität von Absichten gefragt wird, so gilt auch hier:

Die Intentionen zur oder innerhalb der Kooperation müssen nicht gleich sein, sollten aber korrelieren. Kooperation ist dann gemeinsame Bewegung.

5.6 Das Potential des Wir

Das Individuum ist, sofern ein kooperatives Denken vorvorhanden ist, in der Lage kooperativ zu handeln, bzw. verschärft auf ein Wir formuliert, in einer Kooperation kooperativ zu handeln. Das Individuum trifft diese Entscheidung in eigener Verantwortung, der es sich nicht entziehen kann.

Wie kommt das Individuum, das Ich, zu einem Wir? Bisher ist gesagt, dass das Ich nicht nur kooperativ denkend und handelnd agieren bzw. Kooperationen bilden, sondern dem jeweils anderen Ich durch leibliche Interaktion und kooperatives Fühlen begegnen kann. Hier öffnet sich die Verbindung von einem Ich zu einem anderen Ich. Damit ist der Weg geebnet, dass ein Ich das andere fühlen kann, die Aufmerksamkeit teilt und auch, dass die Ichs etwas, was sie zu einem Gemeinsamen bestimmen, fühlen können. Empathie ist hier eine Grundvoraussetzung. Das kann das Ich jedoch auch alles für sich selbst leisten. Ein Mensch kann mit einem anderen Menschen fühlen beispielsweise, ohne dass dieser davon Kenntnis zu haben braucht.

⁷⁶ Vgl. Bratman (2009), S. 186

So kann zum Beispiel ein Mensch den Camino wandern und sich mit allen Mit-Wandernden verbunden fühlen und deswegen für Nachfolgende Wegweiser hinterlassen oder eine Steinskulptur im schon vorgefundenen

Meer der Figuren aus Einzelsteinen

(siehe Bild) an einer Wegkreuzung bauen. Diese Einstellung ist möglicherweise eine Haltung der Freundlichkeit, es ist auf ein Wir ausgerichtet, verbleibt aber im Ich. Ein Wir entsteht von außen betrachtet über eine Handlung, die gemeinsam ausgeführt wird. Der Handlungsbegriff bezieht sich hier, wie bereits im Kapitel



„Kooperation als kooperatives Denken und Handeln“ angesprochen, auf ein selbstverantwortliches Tätigsein und nicht auf ein reflexhaftes Tun. Es existiert der Wunsch und die Absicht, etwas zu verändern, und auch eine Meinung, dass sich etwas ändern kann und wie eine Änderung aussehen könnte. Dieses Handeln geschieht in aller Regel kontextual mit anderen Handelnden. Das bedeutet jedoch noch nicht, dass hier ein gemeinsames Handeln vorliegen muss, aus dem ein Wir ableitbar wäre.

Hier ist zu differenzieren, ob sich ein paralleles individuelles Handeln oder ein tatsächlich gemeinsames Handeln zeigt. Das *Zeigen* ist dabei die Problematik.

Wenn zwei Wandernde, wie Alex und Leo, die sich nicht kennen, doch einmal beide in ein und derselben Herberge⁷⁷ einkehren, so handeln sie zwar parallel, aber nicht unbedingt gemeinsam. Jetzt fragt die eine Wanderin die andere jedoch: „Wollen *wir* kochen?“ Und die Andere antwortet freudig: „Ja, gerne!“ Wieso gehen sie so selbstverständlich von einem Wir aus? Eine unbeteiligt beobachtende Person könnte sich wundern. Was ist hier geschehen? Die Auflösung könnte zeigen, dass beide schon mehrere hundert Kilometer gewandert sind. Beide haben unabhängig voneinander ein Gefühl einer Weggemeinschaft gewonnen. Sie fühlen sich tief verbunden mit dem Weg, vielleicht der Natur und auch den Weggefährtinnen und Weggefährten, auch wenn sie diese bisher nicht persönlich kennengelernt haben. Beide empfinden sich in einem Wir geborgen, der Weggemeinschaft zugehörig, sie *fühlen ein Wir*.

Das Wir zeigt sich nicht unbedingt oder ausschließlich in der Handlung. Es ist nicht objektivierbar, sondern das Wir geschieht in einem subjektiven und intersubjektiven Bezug. Das Wir wird gefühlt, ja *erlebt*. Damit es überhaupt zu einem *Wir-Erleben* führen kann, ist das vorher *Gedachte* und,

⁷⁷ oder einem Refugio (Einkehrmöglichkeit auf dem Camino)

noch viel wichtiger, das vorher *Beabsichtigte* – also ist die Intention, genauer gesagt, die geteilte Intention – mit einzubeziehen.

Was Intention oder gar geteilte Intention ist, dazu existiert eine rege und sehr kontrovers geführte Debatte. Es werden verschiedene Beispiele angeführt, die zum einen Häuser anstreichen⁷⁸ oder Saucen kochen.⁷⁹ Das liegt darin begründet, dass die Erklärung bei weitem kein einfaches Unterfangen ist, da menschliche Intention und ihr Handeln ein sehr komplexes Feld darstellen. Die Intention bzw. Intentionalität ist die Absicht einer oder mehrerer handelnder Personen. Dabei wird vor allem das Sich-Ausrichten auf Etwas diskutiert. Der Gegenstand des Bewusstseins muss dabei nicht real, sondern kann auch lediglich vorgestellt sein. Die von der analytischen Philosophie abweichende Gewichtung der phänomenologischen Philosophie liegt in der eher kognitiven Einordnung des Begriffes seitens der analytischen Philosophie. In der phänomenologischen Philosophie stehen in Bezug auf geteilte Intentionen das „gemeinsame Wahrnehmen, Erleben und die Struktur gemeinsamer Überzeugungen“ im Vordergrund.⁸⁰ Die Begriffe Intention und Intentionalität werden hier wechselseitig benutzt. Somit könnte nun der Eindruck entstehen, dass das Wir bereits entsteht, wenn eine geteilte Intentionalität vorliegt, die „eine Kombination von individuellen intentionalen Zuständen plus einer Struktur wechselseitigen Umeinanderwissens“⁸¹ aufweist. Die Debatte über die Teilung von Intentionalität ist durch große Differenzen geprägt. Dabei geht das Spektrum der Auffassungen von der erwähnten reduzierten Ansicht über eine Diskussion, dass geteilte Intentionalität als normative Festlegung seitens der Beteiligten zu verstehen sei, bis hin zu relationalen Standpunkten, die kollektive Intentionalität als einen Zustand verstehen, den jede Ich-Intentionalität je für sich hat oder eben gerade auch nicht hat, da das entscheidende der kollektiven Intention zwischen den Akteurs-Personen liegt.⁸²

Das tiefere Verständnis von Kooperation eröffnet sich meines Erachtens nur, wenn zum einen die Verkürzung, dass Intentionalität nur die Intentionalität eines Ichs bzw. eines Subjektes ist, aufgegeben wird. Zum anderen wäre die Begründung des von außen Beobachtbaren und scheinbar offensichtlichen Handelns hintanzustellen.

Primär ist notwendig, die Intention der Handelnden ins Licht zu stellen. Hier folge ich Schmid, der den intentionalen Weg konsequent durchdekliniert. Über die Intention und die geteilte Intention gelangt er zu einer Wir-Intention, die sich nicht auf individuelle Intentionen reduzieren lässt.⁸³ Für das kooperative Handeln und Kooperationen heißt das, dass einzelne Ichs sich anderen Ichs mit einer bestimmten Intention und Haltung zuwenden. Im Handeln entsteht ein Wir, welches, wie noch zu zeigen sein wird, eine Wir-Intention beinhaltet, die sich nicht auf die Intentionen der

⁷⁸ Vgl. Bratman (2009), S. 176 ff

⁷⁹ Vgl. Searle (2009), S. 111 ff

⁸⁰ Vgl. Schmid/ Schweikhard (2009), S. 22

⁸¹ Vgl. Schmid/ Schweikhard (2009), S. 26, beziehungsweise auf Husserl

⁸² Vgl. Schmid (2007), S. 406

⁸³ Vgl. Kapitel „Kooperation und Wir-Intentionalität“

Einzelnen reduzieren lässt. Diese Wir-Intention oder kollektive Intention ist nicht einfach eine größere Ich-Intention, sondern vorreflexiv und nicht reduzierbar. Raimo Tuomela setzt hinzu: „Ein zentrales Merkmal von Wir-Absichten ist, dass sie auf sozialer Motivation gegründet sind.“⁸⁴

Für ein kollektives Handeln⁸⁵ oder eine Handlung als Wir ist Voraussetzung, dass ein zielgerichtetes Handeln von mehreren Personen in einem gemeinsamen Handlungszusammenhang ausgeführt wird. Dieses ist nur möglich, wenn eine gemeinsame Absicht zu Grunde liegt. Warum sollten sich sonst Handelnde in eine gemeinsame Handlung einbringen? Sofern die handelnden Akteurs-Personen lediglich parallel handeln⁸⁶, ist dies kein Wir, kein gemeinsames oder kollektives Handeln. Wenn Intention für ein Wir konstitutiv ist, so gilt dies im noch stärkeren Maße für eine Kooperation. In Kooperationen findet sich eine geteilte Intention der kooperierenden Handelnden wieder.

„In Anlehnung an die Arbeiten von Handlungsphilosophen [und -philosophinnen] wie Michael Bratman, Margret Gilbert, [John R.] Searle und Raimo Tuomela nennen wir die zugrundeliegenden psychologischen Prozesse, die diese einmaligen Kooperationsformen ermöglichen, *geteilte Intentionalität*. Unter geteilter Intentionalität verstehen wir ganz allgemein die Fähigkeit, mit anderen in kooperativen Unternehmungen gemeinsame Absichten zu verfolgen und Verpflichtungen einzugehen. Diese gemeinsamen Absichten und Verpflichtungen werden durch gemeinsame Aufmerksamkeit und wechselseitiges Wissen geformt und basieren auf den kooperativen Motiven, anderen zu helfen und Dinge mit ihnen zu teilen.“⁸⁷

Gefühle sind dabei für die Gemeinschaft von grundlegender Bedeutung, das erkennt sowohl Schmid als auch Searle. Denn, so Schmid: „Intentionalität ist nämlich nicht nur eine Sache der Kognition oder Absicht. Sie ist – Searle sieht dies so klar wie Heidegger – auch eine Sache der Gefühle und Affekte.“⁸⁸ Searle hält das „Gespür für andere als kooperative Akteure“ sogar für eines, was „kollektive Intentionalität konstituiert.“⁸⁹ Dabei ist das Zusammengehörigkeitsgefühl eine wichtige Basis, es ist der Kooperation notwendigerweise immanent. Die einzelnen Akteurinnen und Akteure können darauf vertrauen, dass alle Mitkooperierenden im Sinne des gemeinsamen Zieles agieren; im Wir fühlen sie sich vernetzt. Dabei setzt kollektive Intentionalität oder auch Wir-Intentionalität „einen Hintergrundsinne für den Anderen als Kandidaten für kooperatives Handeln voraus; das heißt, sie setzt einen Sinn für andere mehr als bloß bewusste Akteure voraus, nämlich als tatsächliche oder potenzielle Mitglieder kooperativer Aktivität.“⁹⁰

⁸⁴ Vgl. Tuomela/ Miller (2009), S. 85

⁸⁵ Engl.: collective action

⁸⁶ Zwei Menschen wandern ein und denselben Weg, aber sie wandern diesen nicht zusammen, sondern je einzeln für sich.

⁸⁷ Vgl. Tomasello (2010), S.11-12

⁸⁸ Vgl. Schmid (2005), S. 49

⁸⁹ Vgl. Searle (2009), S. 116

⁹⁰ Vgl. Searle (2009), S. 117

An dieser Stelle sei eingefügt, dass kooperatives Handeln hier kein moralisches Sollen sein will. Es geht beim *kooperativen Handeln* gerade nicht um ein Bewerten oder gar Hierarchisieren im Sinne von: Der verantwortlich handelnde Mensch soll nicht nur an Stelle jeder und jedes anderen fühlen können, sondern auch kooperativ handeln. Wenn Menschen aus dieser Sicht im Rahmen einer Kooperation ihre Gegenüber betrachten würden, wäre dies keine Wertschätzung und Achtung vor der Haltung, auch eben nicht kooperativ handeln zu wollen. Kooperieren oder nicht kooperieren zu wollen ist hier eine Entscheidung, kein Bewertungsmaßstab. Des Weiteren sind Bewertungen von Handlungen irreführend. Über eine Handlung kann *von außen betrachtet* nichts bezüglich der Intention oder Haltung ausgesagt werden, da sich die Situation je nach Perspektive komplett umkehren kann. Nehmen wir zum Beispiel das Camino-Pfeil-Beispiel: Je nach Person kann die Erfahrung den Weg zu suchen oder eben per Pfeil gezeigt zu bekommen auf unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen stoßen. Für den einen Menschen ist genau die Erfahrung des Pfeilfindens und das Zeigen des „richtigen“ Weges eine Erleichterung, damit geht jedoch auch einher nicht die Erfahrung zu machen, den „richtigen“ Weg selbst gefunden zu haben oder auch den möglicherweise längeren Weg gemeistert oder den neuen (vielleicht abenteuerlicheren) Weg durch das Gestrüpp erfahren zu haben. Wie will ich also bewerten, dass meine kooperativ gemeinte Handlung, einen wegweisenden Pfeil zu legen, wirklich das ist, was für jede Person als vermeintlich „gut“ zu bewerten wäre. Leos Handeln könnte auch als ein altruistisches Handeln bezeichnet werden, sie tut „Gutes“ für andere. In dem hier vorgestellten Sinne könnte es jedoch auch als kooperatives Handeln bezeichnet werden: Leo bedenkt in ihrem Agieren die Anderen mit. Altruistisches und kooperatives Handeln sind jedoch keine austauschbaren Begriffe und Handlungen, da eine kooperative Handlung keine selbstlose Handlung ist bzw. sein muss.

5.7 Kooperation und Wir-Intentionalität

Kann bereits von einer Kooperation gesprochen werden, wenn zwei Unternehmen einen Markt bearbeiten und dabei ein Marktwachstum auslösen? Ist es eine Kooperation, wenn sich mehrere ehrenamtlich Engagierte zu einem Verband zusammenschließen? Wenn Menschen zusammen agieren, so stellt sich die Frage, ob dies bereits Kooperation sei. Eine Verwendung des Kooperationsbegriffs in der philosophischen Diskussion findet sich in dem Aufsatz ‚Geteiltes kooperatives Handeln‘ von Michael Bratman. Er gibt als Beispiel, dass mehrere Menschen ein Haus streichen. Aber ist dieses zu beobachtende gemeinsame Handeln bereits Kooperation? Um dieser Fragestellung gerecht zu werden, ist zu untersuchen, was die einzelnen Agierenden eigentlich beabsichtigen und was in einer Kooperation oder in einem *Wir* geschieht. Hans Bernhard Schmid schreibt: „Es ist das gemeinsame Tun, das sie [die Einzelnen] zur Gruppe macht.“⁹¹ Dieses Tun und kooperative Handeln hat Bratman untersucht, und beschreibt dieses

⁹¹ Vgl. Schmid (2005), S. 99

Phänomen als *Geteiltes Kooperatives Handeln*, abgekürzt GKH. „Wir haben einen erkennbaren und wichtigen Begriff geteilten kooperativen Handelns. Dieser Begriff greift eine spezifische Form interpersonaler Interaktion heraus, welche viele von uns als wichtig für unser Leben erachten.“⁹² Du und ich können zusammen den Camino wandern, miteinander eine Mentoring-Beziehung eingehen, gemeinsam eine Wirtschaftskooperation oder einen ehrenamtlichen Verband gründen, viele solcher Handlungen sind für Bratman Fälle geteilten kooperativen Handelns. Solch GKH kann eine kleine oder auch große Anzahl beteiligter Akteure umfassen. Sie kann sowohl in komplexen institutionellen, als auch in wirtschaftlich abhängigen oder unabhängigen Systemen stattfinden, ein Beispiel dafür wären die Handlungen bei ineinandergreifenden Produktionsabläufen innerhalb einer Firma, um einen Auftrag zu erfüllen. „[...] Geteiltes kooperatives Handeln (GKH) setzt natürlich angemessene Verhaltensweisen voraus. Wenn Du und ich uns erfolgreich am geteilten kooperativen Handeln des Hausstreichens beteiligen, dann streichen wir das Haus natürlich zusammen. Es ist aber auch denkbar, dass wir das Haus zusammen streichen, ohne kooperativ zu handeln.“⁹³ Beide streichen zwar das Haus, jedoch in jeweils unterschiedlichen Farben, auf die sie sich vorher nicht verständigt haben oder sogar mit dem Wissen, beispielsweise die Farbe Blau zu verwenden, obwohl die andere Person kein blau gestrichenes Haus haben möchte. Am Ende des Mentoring-Beispiels wurde die Frage aufgeworfen, ob die Mentoring-Situation zwingend eine Kooperation sein müsse. Dieses kann hiermit klar verneint werden. Sowohl Mentori als auch Mentee können sich entscheiden, nicht miteinander zu kooperieren. Die Mentoring-Beziehung ist dann wenig zielführend, möglich ist ein solches Handeln jedoch durchaus.

Wenn Menschen aneinander vorbei handeln, indem sie nicht auf den anderen achten oder auch nicht vom anderen wissen (wollen) oder sich nicht verständigen, handeln sie nicht kooperativ. Das heißt für Bratman ist das Miteinanderhandeln eine angemessene Verhaltensweise und diese eine erste Bedingung für geteiltes kooperatives Handeln. „Wir gehen gegenseitig aufeinander ein im Verfolgen eines Ziels, das jeder von uns hat, [...]. Du magst dieses Ziel aus anderen Gründen haben als ich; doch zumindest hat jeder von uns dies als Ziel.“⁹⁴

Hier ist Bratmans Ausführung insofern wichtig, als er damit aufzeigt, dass Menschen kooperativ handeln können oder eben auch nicht. Sowohl für das Kooperativ-Handeln-Wollen als auch das Nicht-kooperativ-Handeln-Wollen gibt es verschiedene Gründe, zum Beispiel: Das Wissen um die andere Person, diese einzubeziehen oder eine Verbindung/ ein Verhältnis zu jemandem oder etwas zu haben. Daraus resultiert auch, dass eine Person bei Abwesenheit dieser Gründe nicht kooperativ handelt – absichtlich oder auch unabsichtlich. Warum haben manche Menschen die Intention kooperativ zu handeln? Braucht es dazu bestimmte Fähigkeiten, dies zu wollen bzw.

⁹² Vgl. Bratman (2009), S. 176

⁹³ Vgl. Bratman (2009), S. 176

⁹⁴ Vgl. Bratman (2009), S. 177

kooperativ sein zu können? Wie oben ausgeführt, gibt es grundsätzliche Fähigkeiten des Menschen, die kooperatives Handeln ermöglichen, ja sogar Voraussetzung für unser Zusammenleben sind, wie wir es kennen. Dass es auch Verhalten gibt, welches uns motiviert, ausschließlich scheinbare Eigeninteressen zu verfolgen, ist dabei unbestritten.

Es ist festzuhalten, dass das Handeln an einer gemeinsamen Sache nicht das entscheidende Kriterium ist, sondern dass *Miteinanderhandeln*. Das Miteinander bedarf einer geteilten Aufmerksamkeit, bedarf der Empathie und des Einfühlens. Je größer und komplexer die Kooperation ist, je größer das Wir ist, desto komplexer wird auch das soziale System.

Im Rahmen der Vielfältigkeit von Kooperationen und Kooperationsformen finden sich viele Menschen in einer Situation wieder für die sie sich selbst nicht entschieden haben. Eine bewusste Entscheidung für die Kooperation, ein Wollen dieser, oder eine Reflektion der Kooperation von allen Beteiligten findet nicht statt. Dem gilt es Aufmerksamkeit zu zollen und im Sinne des Gelingens einer Kooperation entsprechende Maßnahmen zu ergreifen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die das Wir in der Kooperation thematisieren und betonen.

Bratman legt drei typische Merkmale für geteiltes kooperatives Handeln fest, um diese genauer auszuführen und zu begründen:

1. Gegenseitiges Aufeinandereingehen,
2. Festlegung auf gemeinsames Handeln und
3. Festlegung auf gegenseitige Unterstützung.⁹⁵

Der letzte Punkt möchte so verstanden werden, dass jede einzelne Akteurs-Person sich darauf festlegt, die jeweils andere in ihrem Bestreben für die gemeinsame Sache zu unterstützen.⁹⁶

Schlussfolgernd kommt Bratman nach seiner Analyse des geteilten kooperativen Handelns (GKH) zu dieser Aussage: „GKH schließlich bedingt gegenseitiges Aufeinandereingehen – im Beabsichtigen und im Handeln – im Dienste angemessener stabiler, ineinandergreifender, reflexiver und gegenseitig nicht aufgezwungener Absichten zugunsten des gemeinsamen Handelns. Diese Darstellung von GKH ist im weiten Sinn individualistisch, denn sie versucht, das Typische von GKH mittels der Einstellungen und Handlungen der beteiligten Individuen zu erfassen.“⁹⁷

In Bezug auf Kooperationen ist zum einen Empathie und Zuhören entscheidend, weitergehend gilt es in einer Kooperation, die Absichten des jeweils anderen zu unterstützen, da sie auf das

⁹⁵ Vgl. Bratman (2009), S. 177

⁹⁶ Vgl. Bratman (2009), S. 186

⁹⁷ Vgl. Bratman (2009), S. 192

Wohl der Absichten der Gruppe bzw. der Kooperation ausgerichtet sind. Es geht nicht um ein ‚Wer hat Recht?‘, sondern um ein ‚Wie erreichen wir gemeinsam unsere Ziele?‘ Bratman beschreibt dies wie folgt: „Denn jeder Akteur muss Absichten zugunsten der Wirksamkeit der Absichten des anderen haben. So muss jeder Akteur die relevanten Absichten des anderen als für sich selber *zweckgebend* betrachten. Denn jeder beabsichtigt, dass die relevanten Absichten des anderen erfolgreich ausgeführt werden.“⁹⁸

Insofern ist eine Voraussetzung für kooperatives Handeln die Absicht, die Intention. Verschärfend formuliert ist hinzuzufügen, dass es sich nicht um irgendeine Absicht handelt, sondern um eine geteilte Absicht bzw. um gemeinsame Absichten.

„Bei ‚gemeinsamen kollektiven Aktivitäten‘ müssen die Partner zuallererst empfänglich für den intentionalen Zustand des jeweils anderen sein. Darüber hinaus gibt es zwei weitere zentrale Merkmale:

1. Die Partner haben ein gemeinsames Ziel, wissen also beide, dass sie gemeinsam X tun; und
2. koordinieren die Partner ihre Rollen – ihre Handlungspläne und Teilschritte, einschließlich der Möglichkeit, dem anderen wenn nötig in seiner Rolle zu helfen –, wobei beide voneinander abhängig sind.

Dabei stellt schon das Festlegen eines gemeinsamen Ziels an sich ein Koordinationsproblem dar, das spezifische Formen der Kommunikation erfordert.“⁹⁹

Die geteilte Intentionalität ist Dreh- und Angelpunkt dafür, dass Handeln in einer gemeinsamen Bewegung mündet. Aber wie sieht diese gemeinsame Bewegung aus? Wann ist eine Gruppe eine Gruppe, ein Wir, und besteht nicht (mehr) aus einzelnen Individuen, die zufällig in dieselbe Richtung laufen. Wie sieht es dann mit der Intention aus? Bratman geht von der Perspektive des Individuums an das Kooperationsgeschehen heran. Die Intention des Einzelnen muss für kooperative Zusammenhänge in Übereinstimmung mit den Intentionen der anderen Teilnehmenden der Gruppe gebracht werden, damit eine Kooperation entstehen kann. Es ist somit weniger die Abhängigkeit, wie Bratman es darstellt, die im Aufeinander-bezogen-Sein kooperatives Handeln ermöglicht sondern vielmehr die *gemeinsame Intention*.

Des Weiteren entsteht eine Gruppe nicht dadurch, dass sie sich reflexiv-thematisch¹⁰⁰ setzt. „Die *Gemeinsamkeit* gemeinsamen Tuns geht der Reflexion der Gemeinsamkeit voraus; sie liegt im

⁹⁸ Vgl. Bratman (2009), S. 186

⁹⁹ Vgl. Tomasello (2010), S. 55, siehe auch Bratman (1992), S. 321-341

¹⁰⁰ Beispiel: Wir gründen eine Wirtschaftskooperation, um gemeinsam ein Produkt auf den Markt zu bringen. Wir nehmen uns aufgrund dieses gemeinsamen Themas als Gruppe wahr.

Tun selbst.“¹⁰¹, so Schmid. Er folgert daraus, dass „ein vorreflexives-unthematisches“¹⁰² Wir-Bewusstsein“ vorauszusetzen ist, welches einem reflexiv-thematischen Wir-Bewusstsein vorranginge. Noch einmal: Das letztgenannte *entsteht* aus der Gruppe, die Gruppe *entsteht nicht durch* das reflexiv-thematisches Bewusstsein. Für eine solche Aussage ist allerdings zu klären, was denn die Intention der Individuen und, viel entscheidender, was die Intention des Wirs ist und ausmacht.

Denn für kooperatives Handeln ist wie dargelegt nicht das Tun an derselben Sache eine Voraussetzung, sondern das wir-intentionale Berücksichtigen Anderer. Dafür ist voraussetzend, dass es eine geteilte Intentionalität gibt. Diese beobachten wir in vielerlei Zusammenhängen.

Was aber ist das Wir-Intentionale? Da die Versuche, das *Kollektive* in oder an der Intentionalität eindeutig zu bestimmen, nach wie vor sehr heterogen sind, soll das folgende Zitat von Schmid und Schweikard eine erste Intuition liefern, welche Bedeutung kollektive Intentionalität hat:

„Für die überwältigende Zahl sozialer Phänomene gilt, dass sie wenigstens zum Teil durch geteilte intentionale Einstellungen der Beteiligten, durch gemeinsame Handlungsabsichten, geteilte Überzeugungen oder Gefühle konstituiert sind.“¹⁰³

„[...] auch die Praxis, Papierstreifen mit einer bestimmten Prägung als Geld anzuerkennen und zu benutzen [...] basiert] auf geteilter Intentionalität.“¹⁰⁴

Zur kollektiven Intentionalität führt Schmid weiter aus:

„Kollektive Intentionalität‘ – das mag zunächst so klingen, als wäre unsere individuelle Autonomie als geistige Wesen in Gefahr, als stünden damit die Einzelmenschen mit ihrem eigenen Willen, ihrer Initiative und ihrem Handlungsspielraum kurz vor der Einschmelzung ins Kollektiv, oder als wäre damit ihre begriffliche Degradierung zu Instrumenten eines Gruppengeistes vorgesehen. Das erscheint nicht besonders attraktiv, zumal solche Vorstellungen gemeinhin mit politischen Totalitarismen rechter oder linker Provenienz assoziiert werden. Und es scheint auch sachlich inadäquat. Schließlich sind es doch die eigenen Absichten der Individuen, die ihr Verhalten bestimmen, und nichts Kollektives. Aber es wäre ein Irrtum zu glauben, dass irgendeiner der Beteiligten der gegenwärtigen Debatte diesbezüglich zu sorglosen Konzessionen bereit wäre.“¹⁰⁵

¹⁰¹ Vgl. Schmid (2005), S. 107

¹⁰² Beispiel: Wir wandern den Camino, nicht gemeinsam, nicht miteinander und auch nicht zeitgleich. Dennoch nehmen wir, nimmt eine einzelne Person die Gemeinschaft der Wandernden des Caminos war. Ich wandere in und mit dem Bewusstsein der Anderen. Ich wandere in einem Wir-Bewusstsein.

¹⁰³ Vgl. Schmid/ Schweikard (2009), S. 46

¹⁰⁴ Vgl. Schmid/ Schweikard (2009), S. 46

¹⁰⁵ Vgl. Schmid/ Schweikard (2009), S. 16 f.

Schmid versteht gemeinsame Intentionalität als irreduzibel, das heißt nicht auf individuelle Intentionen reduzierbar¹⁰⁶, im gemeinschaftlichen Handeln steht die Wir-Intentionalität also auf einem anderen Blatt als die Ich-Intentionalität.

Intentionalität ist nach Schmid ein wesentliches Element für das Verständnis von Sozialität ist. Denn am beobachtbaren Verhalten ist nicht erkennbar, ob kooperatives Handeln vorliegt oder nicht. „Was nun tatsächlich zutrifft, lässt sich am Verhalten schlicht nicht ablesen.“¹⁰⁷ Auch ein genaueres Hinsehen vermag nicht, eine höhere Klarheit zu bringen. Schmid's Kritik geht gegen die Verhaltenstheorie, die im Punkt der Untersuchung des Wir seiner Ansicht nach zu kurz bzw. gar nicht greift. Er verweist darauf, dass wenn ein Wir von außen beobachtet, gar nicht ausmachbar sei, die Lösung nur in Richtung einer Bewusstseinsphilosophie zu finden sei. Intentionalität erscheint ihm hier die einzig gangbare Alternative. Etwaige Einwände zum Beispiel seitens der sprachphilosophischen Herangehensweise hält er spätestens dann für nicht mehr haltbar, wenn der Begriff der Intention auch auf Wünsche, Affekte, Gefühle und Unterbewusstes ausgedehnt wird.

Nun ist die Eigenaussage bzw. -einschätzung immer auch eine Problematische. Was ist mit Mitläufern, die sich im Nachgang befragt, gar nicht als Täter oder Aktive sehen? Hier liegt ein entscheidendes Argument von Schmid, die Ich-Intention von der Wir-Intention abzugrenzen. „Wer ‚wir‘ sagt, *teilt* seine epistemische Autorität mit den mitgemeinten Anderen: Es kann ihr oder ihm schlechthin nicht egal sein, wie die mitgemeinten Anderen selbst die Dinge sehen. [...] Wer ‚wir‘ sagt, leiht immer auch Anderen seine Stimme.“¹⁰⁸ Ein Wir entstehe eben durch eine gemeinsame Aussage, und ein gemeinsames Handeln ist „über eine *irreduzible* gemeinsame Absicht zu bestimmen.“¹⁰⁹

Für Schmid ist die gängige Ansicht verdreht. Diese Ansicht formuliert er wie folgt: Erst ein reflexiv-thematisches Bewusstsein macht eine Gruppe möglich und darüber hinaus ist das Vorhandensein einer Gruppe wiederum Voraussetzung für gemeinschaftliches Handeln.¹¹⁰ Schmid meint, es sei genau umgekehrt. „Es ist das gemeinsame Tun, das sie zur Gruppe macht.“¹¹¹ Später heißt es: „Die Gemeinsamkeit gemeinsamen Tuns geht der Reflexion auf die Gemeinsamkeit voraus; sie liegt im Tun selbst.“¹¹² Schmid führt den Begriff der gemeinsamen Intention noch weiter: „Es bedingt zugleich auch ein Abrücken von einem internalistischen Intentionalitätsverständnis, nach welchem Intentionalität im Grunde eine Sache der Immanenz

¹⁰⁶ Vgl. Schmid (2005), S. 40

¹⁰⁷ Vgl. Schmid (2005), S. 54

¹⁰⁸ Vgl. Schmid (2005), S. 72

¹⁰⁹ Vgl. Schmid (2005), S. 161

¹¹⁰ Vgl. Schmid (2005), S. 99 ff

¹¹¹ Vgl. Schmid (2005), S. 99

¹¹² Vgl. Schmid (2005), S. 107

des Einzelbewusstseins ist: Gemeinsame Intentionen passen nicht in dieses Schema. Sie sind eine genuin *intersubjektiv-relationale* Angelegenheit“¹¹³

„Gemeinsame Intentionen [...] [sind es], worin Individuen *sich teilen*.“¹¹⁴ Schmid wundert sich über die Diskussion, dass die moderne Gesellschaft ihren sozialen Zusammenhang verliere. Nach ihm sei dieses nicht eine Problematik der Gemeinschaft, sondern vielmehr eine Selbstbeschreibung. „Schon die Tatsache, dass Sozialität in diesen Diagnosen qua *Zusammenhalt* in den Blick genommen wird, zeigt, dass dabei das Phänomen unseres vorreflexiv-unthematischen Miteinanderseins theoretisch übersprungen wird.“¹¹⁵ Durch das gemeinsame Handeln gelangt Schmid zur Wir-Intentionalität. Im Rahmen von Kooperation entsteht im Handeln das Wir. Das Wir färbt sich jedoch in Bezug auf Kooperationen je nach dem mit welchen Gründen bzw. welcher Intention die Einzelnen eine Kooperation und damit ein gemeinsames Handeln eingehen. Es bleibt dennoch immer ein Wir, völlig unabhängig, was für eine Kooperation entsteht.

Es wird folgend eine Umdeutung im Sinne einer Erweiterung des Begriffes der Wir-Intentionalität vorgenommen. Diese Erweiterung betrifft wiederum nicht das Faktum des Wir an sich, sondern das *wie* des Wir. Wir-Intentionalität ist demnach das, was im gemeinsamen Handeln entsteht, wenn gewisse Voraussetzungen vornehmlich basierend auf Empathie und gegenseitigem nicht-wertenden Sehen und Fühlen erfüllt sind. Dann entsteht durch das gemeinsame Handeln eine Form der Kooperation, die anfangs Wir-Kooperation genannt wurde.

Hier ist festzuhalten, dass die Intention entscheidend für Kooperationen ist – kooperatives Handeln ist per se intendiert. Die Wir-Intentionalität ist nicht nur Indiz einer Kooperation, die Wir-Intentionalität ist von wesentlicher Bedeutung für das Gelingen einer Kooperation, zumindest einer sogenannten Wir-Kooperation. Sie entsteht durch die in einer Kooperation vorhandenen Eigenschaften wie Empathie, Einfühlen, Zusammengehörigkeit, Hin-Hören, Miteinander und Transparenz.

Im Rahmen von Wirtschaftskooperationen ist diese Gemeinsamkeit zu Beginn häufig vorhanden und zerfällt in vielen Fällen innerhalb kürzester Zeit. Andererseits können Kooperationen auch zu umfangreichen, kollektiven Strukturen und Gebilden anwachsen, die unter guten Bedingungen ausgesprochen gut gedeihen. Beim Camino-Wandern ist es häufig andersherum, die wandernde Person beginnt den Weg allein und wird innerhalb kürzester Zeit Teil des Weges und Teil der Weggemeinschaft. Diese besteht nicht nur aus Mitwandernden aus aller Welt, Menschen, die vor oder nach der wandernden Person selbst wandern, sondern auch aus Herbergen, Dörfern und Städterinnen, Tieren, Wasser, Wind und Wetter. In beiden Fällen ist für die Kooperation entscheidend, dass das Wir-Intentionale gelebte Kultur der Kooperation wird. Ist dies nicht der

¹¹³ Vgl. Schmid (2005), S. 179-180

¹¹⁴ Vgl. Schmid (2005), S. 233

¹¹⁵ Vgl. Schmid (2005), S. 411

Fall, so geht es meist nur um Einzelinteressen, die scheinbar einen Vorteil für alle Beteiligten bereithalten. Die Beteiligten werden in aller Regel schnell enttäuscht, da erwartete Ziele nicht (für alle) realisiert werden. Nur wenn die gemeinsamen und geteilten Intentionen für alle Beteiligten (Unternehmen) bindend sind, hat eine (Wirtschafts-) Kooperation Sinn.

6. Intentionstypen in Kooperationen

6.1 Intentionstypen

Wer kooperiert aber nun und wer nicht? Gibt es unterschiedliche Handlungs- oder doch eher Intentionstypen? Nach den Ausführungen im Kapitel „Sieben Perspektiven zur Theoriebildung von Kooperation“ wird deutlich, dass oftmals an dem Handeln selbst ein kooperatives Handeln oder überhaupt ein Wir nicht festmachbar ist. Entscheidend, so stelle ich fest, ist die Intention vor dem Handeln. Insofern ist es nur konsequent von Intentionstypen zu sprechen. Ich möchte daher vorschlagen, das Kooperationsverständnis um die *Intention zum Wir* zu erweitern. Ausgangspunkt hierfür ist das Wir-Verständnis wie es Schmid mit seiner Wir-Intentionalität beschreibt. Darauf basierend werden im Folgenden zwei Kooperationstypen porträtiert, die sich in ihrer *Intention* unterscheiden. Um dies deutlicher herauszustellen, spreche ich im Folgenden von Ich- und Wir-Intentionstypen. Mit dieser Vorgehensweise soll jedoch kein Dualismus im Sinne eines Entweder-oder erzeugt werden, sondern es wird aufgezeigt, dass der gesamte Facettenreichtum und die Fülle von Kooperationen zwischen diesen beiden Typextremen existieren. Sie sind kaum exakt voneinander trennbar, sondern fließend ähnlich den Farben eines Regenbogens.

Ich möchte im Folgenden zur Zuspitzung und Veranschaulichung meiner These die beiden Extreme der Kooperations-Intentionstypen-Skala beschreiben.

Ich benenne den Einen als

Kooperations-Ich-Intentionstyp (KIIT)

und den Anderen als

Kooperations-Wir-Intentionstyp (KWIT).

Die Kooperationsdefinition, die sich hier herauschält, ist eine deutliche Weiterführung des synergetischen Modells¹¹⁶ und beinhaltet Wir-Intentionalität und ein hohes Maß an Gemeinschaftskompetenz, die im besten Fall eine Lösungsorientierung, einen Mehrwert für beide bzw. alle Beteiligten schafft und somit eine situative Eigendynamik entwickelt. Kooperationen sind hier als eine Vernetzung zu verstehen, wobei vorausgesetzt ist, dass jeder Mensch in der Lage

¹¹⁶ Vgl. Kapitel „Exkurs: Kooperationsformen in der Wirtschaft“

ist kooperativ zu denken, zu handeln und vielleicht noch wesentlicher, *zu fühlen*. Letztlich ist Kooperation laut den Studien von Tomasello und Team¹¹⁷ eine Grundfähigkeit des Menschen.

6.2 Kooperations-Ich-Intentionstyp KIIT

Es gibt Kooperationen, die als reine Zweckbündnisse und Nutzengemeinschaften geschaffen werden, beispielsweise aus wirtschaftlichem Druck heraus, zur Gewinn- oder Prozessoptimierung. Diese können zeit- und sachlich begrenzte Allianzen darstellen und sind möglicherweise fragil. Denn sobald der erwartete „Gewinn“ ausbleibt, steht die eigentliche Kooperation in ihrer Sinnhaftigkeit in Frage und wird nicht selten in der Folge aufgelöst. Wer strebt solche Formen der Kooperation an? Oder aus welcher Intention entsteht diese Form der Kooperation?

Im Folgenden wird dieser Kooperationstyp als Kooperations-Ich-Intentionstyp abgekürzt „KIIT“ benannt.

Handlungen des KIIT sind nutzenorientiert, projekt- und auf ein Ziel hin bezogen. Die Kooperationen werden meist von vornherein als zeitlich begrenzt gedacht, das heißt schon bei der Konzeption der Kooperation wird ihr Ende, das Ziel mitbedacht oder formuliert, was erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Kooperation hat. Die Perspektive ist ich-intentional. Weiterhin zeichnet den Typus KIIT aus, dass das eigene Ziel *vor* dem gemeinsamen Ziel steht. Die Kooperation hat für den KIIT nur dann eine Bedeutung, wenn sie dem Ziel der einzelnen Akteurs-Person, nämlich ihr selbst dient. Die Motivation hinter dem Interesse ist nicht die Sache oder die Kooperation an sich. In Kurzform könnte die Intention so formuliert werden:

- Ich für mich.
- Die anderen für mich.
- Die Kooperation für meinen Nutzen.

Dieser Kooperations-Ich-Intentionstyp kooperiert, solange Kooperationseinsatz und -nutzen zueinander ‚funktionieren‘ bzw. in einem profitablen Verhältnis stehen: Der Mehrwert bzw. der Gewinn muss proportional zur Investition für ihn selbst – und nur für ihn selbst – angemessen sein. Ob ein anderer Partner auch einen Gewinn aus der Kooperation zieht, ist nicht im primären Blickfeld des KIIT. Dieser Typus braucht eine Bewertungs- bzw. Kontrollmöglichkeit und einen messbaren Gewinn für sich selbst, andernfalls stellt sich schnell eine Unzufriedenheit ein, die zu einer Kündigung der Zusammenarbeit führen kann. Ebenso ist es möglich, dass es gar nicht erst zu einer Kooperation kommt, wenn der eigene Mehrwert nicht sichtbar bzw. messbar ist.

¹¹⁷ Siehe erläutert unter Kapitel „Die menschliche Fähigkeit der Kooperation“

Im Rahmen der meisten Wirtschaftskooperationen gehen die Handelnden die Kooperation ein, um einen Nutzen für sich bzw. ihre Firma aus der Kooperation zu ziehen, um zum Beispiel ihr Leistungsspektrum zu erweitern oder sich Zukunftssicherheit zu schaffen, indem sie Aufträge erhalten. Diese Kooperationshandlungsweise funktioniert ab zwei Akteuren aufwärts, vorstellbar sind auch wesentlich mehr Kooperationspartnerschaften. Die Gruppe dient dazu, die eigenen Interessen (zum Beispiel: Umsatz, Fortschritt) des KIIT zu stärken. „Das Miteinandersein im Man [in der Kooperation] ist ganz und gar nicht ein abgeschlossenes, gleichgültiges Nebeneinander, sondern ein gespanntes, zweideutiges Aufeinander-aufpassen, ein heimliches Sich-gegenseitig-Abhören. Unter der Maske des Füreinander spielt ein Gegeneinander.“¹¹⁸, so beschreibt Heidegger das vorrangig Ich- und Nutzenorientierte des KIIT. Zusätzlich spricht er das meist nur unterschwellige und nicht offen angesprochene Konkurrenz- und Angstthema an, das zu einem offenen oder unterschweligen Gegeneinander führt. Das Kooperationsvorhaben und Zusammenarbeiten an sich sind nicht Grundlage für diesen Kooperations-Ich-Intentionstyp (KIIT), sondern der Mehrwert für die Person (Firma), das Ich selbst.

Geht es einer Person nur um die Verwirklichung des Ichs oder die Verbesserung der Situation für das Ich, dann ist das kooperative Handeln oder die Kooperation aus einer Wir-Intentionsperspektive nicht möglich. Dies wäre eine reine Form des KIIT.

Der Kooperations-Ich-Intentionstyp (KIIT) lässt sich auf die vier Beispiele anwenden. Sei es eine wandernde Person, die nur ihr eigenes Vorankommen sieht und sich gegebenenfalls auf ein Zusammen einlässt, um leichter oder sicherer voran zu kommen. In Mentoring-Beziehungen ist der KIIT dann vertreten, wenn Mentee oder Mentori oder auch beide nur ihre eigenen Ziele vor Augen haben und diese verfolgen. Das können zum Beispiel Karrierebestrebungen sein, die den jeweils anderen als „Sprungbrett“ ansehen. Gerade in Wirtschaftszusammenhängen hat es anfänglich den Anschein, als ob es in der Kooperation vorrangig nicht nur um den eigenen Nutzen gehen soll. Die Intention der Handelnden ist den Akteurs-Personen häufig selbst nicht bewusst, erst bei Schwierigkeiten im Voranschreiten kommt es zur Hinterfragung, Transparenz und dem Bewusstsein, dass der eigene Nutzen von einigen oder allen beteiligten Partnern primär bzw. sogar ausschließlich verfolgt wurde. In Ehrenamtsstrukturen ist dies beispielsweise dann wieder zu finden, wenn Situationen sich um persönliche Interessen oder Machtfragen drehen, so wird die Position dazu genutzt, nur für sich selbst einen Vorteil zu schaffen.

¹¹⁸ Vgl. Heidegger (1993), S. 175

6.3 Kooperations-Wir-Intentionstyp KWIT

Der Kooperations-Wir-Intentionstyp, kurz KWIT, unterscheidet sich grundsätzlich von dem ersten Intentionstypus. Gruppenorientiertes Handeln ist neben Gemeinwohl- und Wertorientierung eine Grundlage zum Kooperativ-Sein und zum Kooperativen-Sein. Das Mitbedenken von anderen, der Perspektivenwechsel, die Verantwortungsübernahme für das große Ganze unter Berücksichtigung der anderen Personen und ihrer Standpunkte ist Teil des Kooperations-Wir-Intentionstyps KWIT und wesentlicher Unterschied zum Kooperations-Ich-Intentionstyps KIIT.

Die Kooperation, das *Zusammen und Miteinander* allein ist schon ein bzw. *der* Wert an sich und das Grundgefühl. Die motivierende Intention des KWIT hinter dem Kooperationsinteresse könnte wie folgt formuliert werden:

- Ich für dich.
- Ich mit dir.
- Ich für das Wir.
- Wir zusammen und miteinander.
- Wir gemeinsam für ein gemeinsames Ziel.
- Wir die Kooperation. Wir als Kooperation.

Die Einstellung des Kooperations-Wir-Intentionstyps (KWIT) würde dieser so formulieren können: „Ich bin ein Teil von der Welt oder der Kooperation und handle aus dem Bewusstsein heraus ein Teil des Ganzen zu sein. Mein Handeln ist auf das Wir gerichtet. Meine Handlungsintention erwächst aus der Wahrnehmung einer Verbundenheit innerhalb der Kooperation.“¹¹⁹

Gemeinschaftskompetenz ist eine der wesentlichen Kompetenzen. Der Mensch mit einer Kooperations-Wir-Intention erlebt seine Realität so, dass das Teilen ein Mehr generiert. Der KWIT empfindet sich als Teil der Kooperation, als Teil von einer Kooperation. Dafür sieht, spürt der KWIT den jeweiligen Gegenüber und hat dabei die Intention des Wir im Bewusstsein. In Verhandlungszusammenhängen bedeutet das: „Will man die Interessen des Verhandlungspartners erkennen, so bedeutet dies auch, dass man die Vielfalt durchaus unterschiedlicher Interessen verstehen muss, die der Partner berücksichtigen muss. Die wichtigsten Interessen sind die menschlichen Grundbedürfnisse. Bei der Suche nach den Grundinteressen, die sich hinter den Positionen verbergen, sollten Sie besonders auf das achten, was grundsätzlich alle Menschen motiviert. Wenn Sie sich um solche Grundbedürfnisse kümmern, vermehren Sie die Chancen, einerseits zu einer Übereinkunft zu gelangen, andererseits, dass die erreichte Zustimmung dann auch von der Gegenseite eingehalten wird.

¹¹⁹ Fiktives Zitat

Menschliche Grundbedürfnisse sind vor allem: Sicherheit, wirtschaftliches Auskommen, Zugehörigkeitsgefühl, Anerkanntsein, Selbstbestimmung.¹²⁰

In der Essenz liegen dem KWIT folgende Eigenschaften zu Grunde: Partnerschaft: gegenseitiger Respekt, Achtung, Freundschaft, Menschen sehend, spürend und wahrnehmend, visionär, begeisternd, überzeugend, an das Potential des jeweils anderen glaubend, Präsenz, Motivation, Wertschätzung, Wir-Kompetenz, Wir-Intention.

Die Handlungsintention erwächst aus der Wahrnehmung eines Verbundenheitsgefühls. Diesem Typ ist das aktive Gestalten wichtig, nicht nur das passive „Ernten“ der Ergebnisse der Kooperation oder der Anderen. Er bezieht sich in seinem Kooperativ-Sein auf die Anderen, handelt nach einer Inklusionsstruktur mit Aufmerksamkeit gegenüber den Anderen und deren Bedürfnissen. Seine Intention ist auf das Wir und die Gruppe gerichtet. Eine langfristige Ausrichtung ist oft Teil dieser Handlungsstruktur, die Bereitschaft zu kooperieren und die Fähigkeit kooperativ zu sein, sind gewollt.

Die Handlungsmotivation des KWIT könnte beispielsweise die Verhinderung von Umweltzerstörung und die Erhaltung der Artenvielfalt sein. Dafür ist der KWIT bereit zum Beispiel finanzielle persönliche Einschränkungen oder auch andere Maßnahmen, die die persönlichen Lebensumstände verändern, hinzunehmen bzw. sich dafür aktiv zu entscheiden und einzusetzen. Das dahinterstehende Wir-Denken des KWIT berücksichtigt: Was ist mein Anteil, den ich zum Gelingen beitragen kann? Oder um es frei nach Aristoteles zu formulieren: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“¹²¹, das heißt das Miteinander und das, was dadurch erst möglich wird, ist ein anderes, durchaus strategisches Ziel beim Aufbau von Kooperationen des KWIT. Dies geschieht häufig im Rahmen von (ehrenamtlichen) Zusammenschlüssen, in denen sich Menschen gegenseitig beispielsweise mit Wissen oder Arbeitskraft helfen, damit möglichst viele, die an ähnlichen Themen arbeiten, davon profitieren. Ein Geben und Füreinander bestimmt hier die Kooperation.¹²² Für den KWIT kann allein dies schon die Zufriedenheit in Bezug auf die Kooperation ausmachen. Das ist ein entscheidender Unterschied zum KIIT. Der Kooperations-Ich-Intentionstyp (KIIT) strebt in seinen Kooperationen vorrangig einen Bonus für sich selbst an. In der Wirtschaft sind zum Beispiel Kooperationen von verschiedenen Produktionsbetrieben zu beobachten, die sich durch einen Zusammenschluss des Einkaufs bessere Konditionen von Herstellern und Großhändlern erwarten. Dabei sind jedoch ausschließlich die eigenen

¹²⁰ Vgl. Fisher/ Ury/ Patton (2004), S. 81

¹²¹ Aristoteles Originalzitat: „Das was aus Bestandteilen so zusammengesetzt ist, dass es ein einheitliches Ganzes bildet, nicht nach Art eines Haufens, sondern wie eine Silbe, das ist offenbar mehr als bloß die Summe seiner Bestandteile.“, http://www.aristoteles-philosoph.de/docs/Aristoteles_Metaphysik.pdf [Zugriff: 08.06.2012], S. 252

¹²² Siehe zum Beispiel: www.lsf.de

Wirtschaftsinteressen im primären Fokus. Vorteile eines einzelnen Kooperationspartners, der ja auch Konkurrent ist, werden hier billigend in Kauf genommen.

Für den KWIT jedoch verlagert sich der Fokus von der einzelnen Person auf die Gemeinschaft. In ehrenamtlichen KWIT-Kontexten entsteht häufig eine Prozessdynamik, in der sich die Einzelnen, getragen von Empathie und Zusammengehörigkeitsgefühl, über den gemeinschaftlichen Gewinn Aller freuen. Was für jede einzelne Person an Nutzen geschaffen wird, ist sekundär: Das Wir steht im Vordergrund.

Zwei Punkte erscheinen besonders wichtig für den KWIT:

1. Wir-Intentionalität:

Das Sich-aufeinander-Einstimmen ist Grundlage für ein Wir.

2. Zusammengehörigkeit:

Das Sich-als-Mitglied-einer-Gruppe-Empfinden ist ein wesentliches Element.

Dabei ist es für den Kooperations-Wir-Intentionstyp KWIT nicht unbedingt notwendig, die Perspektive jedes Einzelnen in der Gruppe zu kennen. Dennoch macht ein Grundverständnis, wie es der Natur- und Technikphilosoph Hans Jonas formuliert, auf der Basis des KWIT eine Grundlage möglich, aus der heraus in Kooperationen fruchtbar gehandelt werden könnte: „Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden.“¹²³

Der Kooperations-Wir-Intentionstyp (KWIT) geht weiter über den Kooperations-Ich-Intentionstyp (KIIT) hinaus, indem der KWIT auf Anerkennung, Wertschätzung und Berücksichtigung der anderen bzw. der Gemeinschaft baut. Dieses führt zu einer Gemeinschaftskompetenz und damit zu erweiterten Handlungsformen, die mehr vermögen oder ein Mehr zusammen (er)schaffen. Sie sind gemeinsam zu neuen Ideen-, Handlungs- und (Wert-) Schöpfungsmöglichkeiten in der Lage. Sie entwickeln durch diese Kooperationsart neue Wertschöpfungsmodelle. Es handelt sich hierbei um einen anwendungsorientierten wir-intentionalen Ansatz. Dadurch werden die Fähigkeiten der Einzelnen dynamisiert, verstärkt und in Handlung umgesetzt. Hier sind nicht nur die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen relevant, sondern der Mensch, die gemeinsame Vision und das Miteinander. Dabei ist es gleich, ob es sich beispielsweise um Arbeitserleichterungen durch Prozessoptimierungen oder ein Netzwerk des Wissens handelt. Zugespitzt könnte es auch heißen:

Mensch, Vision, Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit sind Teil, ja gar Zentrum der Kooperation.

¹²³ Vgl. Jonas (2003), S. 36

Die Voraussetzungen des KWIT auf die genannten Beispiele übertragen, führen zu den entsprechenden Kooperationen: Sei es die gemeinsame Wanderung, das Mentoring-Programm, die Wirtschaftskooperation oder der ehrenamtliche Verband – immer kann eine enge Form der Kooperation vorliegen, die in der Einleitung als *Wir-Kooperation* bezeichnet wurde und sich hier als Kooperations-Wir-Intentions-Typ aufdeckt.

Durch Menschen, die nach dem KWIT handeln, wird der Camino eine Kooperation in einem Handlungsfeld mit internationalem und multikulturellem Kontext. Dies ist sicher eine ungewöhnliche Form der Kooperation, sie ist jedoch ein gutes Beispiel für ein kooperierendes Miteinander der Menschen vieler Länder. Auch das Mentoring-Beispiel wird durch die wir-intentionale Handlungsweise zu einer fruchtbaren Mini-Kooperationsform.

Für den Bereich der Wirtschaftskooperationen ist eine solch offene Vorgehensweise noch ungewöhnlich, aber wie das dargestellte Beispiel beweist, ein zukunftsfähiges Modell. Umso mehr die einzelnen Mitarbeitenden von Unternehmen im Sinne des KWIT einbezogen, für das kooperative Handeln gewonnen werden und Verantwortung übernehmen (dürfen), umso leichter wird ein kooperatives Unterfangen gelingen. Sollten zwischen den beteiligten Unternehmen Ungleichgewichte im Machtgefüge vorliegen oder wirtschaftliche Abhängigkeiten existieren und die Voraussetzungen für den KWIT nicht eingehalten werden, ist eine Kooperation sehr fragil.

In ehrenamtlichen Zusammenhängen ist der KWIT fast eine Voraussetzung, um überhaupt in ein Handeln zu kommen. Da die Bezüge der Freiwilligkeit unterliegen und im eigenen Ermessen der Menschen stattfinden, ist das Handeln zwar nicht zwingend kooperativ, aber gegebenenfalls dann – bei Nicht-Kooperation – auch meist von kurzer Dauer, da keine Notwendigkeit oder Abhängigkeit besteht.

6.4 Praktischer Ausblick für Kooperationen

Können die Kooperations-Intentionstypen trennscharf voneinander unterschieden werden? Dies kann wohl für die vorliegende Analyse bejaht werden.

Interessant wird es jedoch in der Praxis des kooperativen Handelns. Bleibt es hier eine Fall zu Fall Problematik? Jedem Menschen scheint es nämlich möglich zu sein, verschiedene Kooperationsintensionsvarianten wählen zu können:

- Kooperations-Ich-Intention,
- Kooperations-Wir-Intention oder
- keine Kooperation zu beabsichtigen und ergo autonom zu handeln.

Welche Intention wann greift, ist an dieser Stelle nicht abschließend zu beantworten und wohl einerseits personen- und andererseits kontextabhängig. Sobald sich handelnde Personen in einer

Kooperation befinden, schwimmen die Grenzen, und es hängt von der einzelnen Person ab, ob sie ihre persönliche Motivation – ihre Ich-Intention – zurückstellt und der Wir-Intention Raum gibt, oder aber ob das Wir in den Hintergrund tritt und das persönliche Interesse verstärkt wird. Es hängt zudem davon ab, ob und wie die Kooperation „geführt“ wird, das heißt, ob es eine Kooperationsleitung gibt, die die Kooperation in kooperative Bahnen lenkt bzw. das kooperative Miteinander fördert und das Wir betont. Ein Beispiel dazu:

Kooperationen bestehen aus vielen beteiligten Menschen, Firmen und Interessensbündnissen. Sehr häufig nehmen die Einzelnen nur ihre eigene Perspektive wahr und verfolgen ihre eigenen Interessen. Eine Kooperationsleitung kann eine Vermittlungsrolle einnehmen, kann die verschiedenen Perspektiven sichtbar machen und das gemeinsame Kooperationsinteresse, das Wir-Intentionale betonen, indem dafür eigens Raum geschaffen wird. Hier kann diskutiert, Verantwortung für die Kooperation verteilt und das Kooperationsvorhaben gepflegt, weiter entwickelt und geprüft werden.

Für beide kooperative Intentionstypen gilt, dass die Kommunikation unter den Partnern eine besondere Herausforderung in den Kooperationsprozessen und während der Zusammenarbeit bleibt. Die Kooperationswünsche, -ziele, die individuellen Kooperationsmotivationen und -intentionen der einzelnen Institutions-Akteure/ Akteurs-Personen gilt es herauszufiltern und aufeinander abzustimmen. In dieser Darstellung der Intentionstypen ist keine moralische Wertung der Typen verfolgt worden, die besagt, dass der eine Typ moralischer sei als der andere. Das heißt: Im hier vorgestellten Verständnis kann kooperative Handlung weder wahr noch falsch sein, nicht gut noch schlecht, sie kann lediglich Ablehnung oder Zustimmung bei einer anderen Person hervorrufen.

Um noch einmal auf die Tatsache der autonomen bzw. egoistischen Handlungen zurückzukommen: „Alle lebensfähigen Organismen müssen eine egoistische Ader haben und sich um ihr eigenes Wohlergehen und Überleben sorgen, andernfalls würden sie nicht viele Nachkommen hinterlassen. Menschliche Hilfsbereitschaft und unser Wille zur Kooperation bauen sozusagen auf diesem grundlegenden Eigeninteresse auf.“¹²⁴, führt Tomasello aus. Auch wenn die Betonung der Nachkommenschaft hier etwas abgemildert werden soll, so wird hier noch einmal das Eigeninteresse, sich selbst wahrzunehmen und sich für sich selbst einzusetzen, bestärkt. Ein gefühltes und gelebtes *Wir* ist leicht möglich, wenn das *Ich im Wir* sein darf und gefördert wird.

Für beide Intentionstypen in Kooperationen liegt das kritische Potenzial also in der unklaren Kommunikation: Werden die Grundintentionen innerhalb der Kooperationen oder die Absichten der Beteiligten nicht klar kommuniziert bzw. transparent gemacht, birgt dies Schwierigkeiten.

¹²⁴ Vgl. Tomasello (2010), S. 20

Vorannahmen über den anderen, die möglicherweise nicht kommuniziert werden, sind ebenfalls ein Stolperstein. Das beständige Abgleichen und Verhandeln von Absichten und Zielen während eines Kooperationsprozesses sollte ein zentraler Bestandteil einer Kooperation sein. Hierin liegt einer der Erfolgsfaktoren einer gelungenen Kooperation. Die Verantwortlichkeit zum Gelingen der Kooperation anzunehmen und aktiv dazu beizutragen ist ein weiterer Punkt.

Folgende Voraussetzungen sind dabei für Kooperationen förderlich:

- Gemeinsame Vision(en).
- Ungleichheiten ausgleichen und auf den Ausgleich achten, strukturelle Ungleichheit benennen, hinterfragen und gegebenenfalls wenn notwendig verändern.
- Verhältnismäßigkeit und Beziehung stabil halten, um das Interesse und Kräfteverhältnis auf allen Seiten stabil zu halten.
- Achtsamkeit, Wahrnehmen des Gegenübers, in Verbindung treten.
- Verhandlungs- und konfliktlösungsorientierte Kommunikation
- Zusammengehörigkeitsgefühl und Miteinander.

Dazu gehört meiner Meinung nach als Voraussetzung für die Akteure innerhalb einer Kooperation vor allen Dingen die Kooperationsbereitschaft, die Bereitschaft kooperieren zu *wollen*. Damit verbunden heißt das auch sich zu *zeigen*, Stärken und Schwächen offen zu legen, zum Beispiel: Anderen Einblick in das Unternehmen/ den Verband zu gewähren – finanziell (Umsatz, Gewinn), strukturell (Einstellungen, Vorhaben), aber auch auf der Gefühlsebene (Freude, Erwartungen). Wenn die Bedürfnisse der einzelnen Akteurs-Personen benannt und die hier aufgeführten Erfolgsschlüssel für Kooperation beachtet werden, führt dies automatisch zum Kooperations-Wir-Intentionstyp (KWIT), da dies die Voraussetzungen und der Boden für eine Wir-Intentionalität sind.

7. Auswertung und Interpretationen

„In vielen, auch moralischen Situationen erscheint ein starres, schematisches Befolgen eiserner Prinzipien oft unangemessen. Zum Sinn für Angemessenheit, so wie ich ihn verstehe, gehört eine gewisse Elastizität, auf wechselnde Bedingungen der Situation geschmeidig reagieren zu können. Insofern bezeichnet er [der Sinn für Angemessenheit] ein kreatives Vermögen zur Situationsbewältigung, das durchaus auch neue Handlungsmöglichkeiten zu etablieren vermag.“¹²⁵
Hilge Landweer

Kooperation ist ein Handlungsfeld, welches durch die angeborene Fähigkeit des Menschen zum kooperativen Handeln ermöglicht und gelebt wird. Diese Fähigkeit kann durch Unterstützungssysteme gefördert bzw. in Erinnerung gerufen werden. Die angesprochene geteilte Intention ermöglicht eine maximale Entfaltung von Kooperationen und eröffnet auch die Möglichkeit, frei zu entscheiden, ob kooperiert wird oder nicht. Für ein optimal funktionierendes Kooperationshandlungsfeld sind dabei die Intention, die daraus resultierende Haltung und weiterführend die Handlungen entscheidend. Dabei ist Voraussetzung, dass jeder und jedem Handelnden grundsätzlich die Fähigkeit eigenverantwortlich kooperieren zu können, zugesprochen wird. Der Mitmensch begegnet dem Ich auf Augenhöhe. Dem Wir, dem Zusammengehörigkeitsgefühl kommt innerhalb von kooperativen Handeln eine hohe Bedeutung zu.

Das Gemeinsinnige und auf die Gemeinschaft Ausgerichtete führt in der Kooperation zu einem eigenen Potenzial, was für die einzelne Person wie auch für die Summe der Einzelnen nicht erreichbar ist. Die Wir-Intentionalität erschafft eine leibliche Kommunikation, einen leiblichen Kooperationsraum, der die Fähigkeiten der Einzelnen entfaltet und sie ermächtigt. Synergien werden durch kooperatives Denken und Miteinanderhandeln nicht nur optimal genutzt, sie entstehen häufig erst durch diese kooperativen Zusammenhänge.

Eine Kultur des Kooperativen und das Implementieren von Unterstützungssystemen, die die vorvorhandene Fähigkeit fordern und fördern, sind wünschenswert. So könnte eine Kultur des kooperativen Gemeininteresses von Kleinkindesbeinen an erhalten bleiben und (er)wachsen. Kooperativ denkende und handelnde Menschen sind wir-intentional handelnde Menschen.

Ein bewussteres Handeln, wie wir Menschen miteinander verhandeln, wäre meiner Ansicht nach extrem hilfreich. Wenn Menschen je nach Situation sich sehr bewusst für entweder eigennützige Handlungen oder Handlungen als Kooperations-Ich-Intentionstyp (KIIT) bzw. Kooperations-Wir-Intentionstyp (KWIT) entscheiden, können sich neue Wege des gemeinsamen Handelns eröffnen. Das Ich kann nicht nur kooperativ agieren bzw. in Kooperationen eintreten, sondern

¹²⁵ Landweer (2010a), S. 76

seiner Mitwelt durch leibliche Interaktion und kooperatives Fühlen begegnen. In der Begegnung ist das Fühlen des Anderen möglich und gegeben. Die geteilte Aufmerksamkeit (empathisches fühlendes Sehen und Wahrnehmen der Anderen) und die geteilte Intentionalität (gemeinsame Intentionen und Handlungen) finden ihren Rahmen in Kooperationen. Darüber hinaus entsteht im Wir ein Potenzial, welches dem einzelnen Ich verschlossen bleibt. Das Wir eröffnet und erschafft durch die Wir-Intention einen leiblichen Kooperationsraum. Innerhalb von diesem Raum, und durch diesen vermittelt, entfalten sich Lösungen und Wege, die der einzelnen Person als Undenkbar erscheinen. Dieser leibliche Kooperationsraum wirkt wie ein Gravitationsfeld, welches zum einen eine größtmögliche Vernetzung ermöglicht und in dem das kooperative Denken und Handeln der Partizipierenden maximal gefördert wird.¹²⁶ Kooperationen enthalten ein noch nicht ausgeschöpftes Potential, welches in Gesellschaft bewusst umgesetzt eine außerordentliche Entwicklung möglich macht.

7.1 Schlusswort – Ein Anfang oder einfach anfangen

Zum Abschluss möchte ich noch einmal Leggewie zitieren: „Betrachtet man hingegen kulturelle Differenz – und das nicht nur zwischen Ethnien und Religionen, sondern auch zwischen Geschlechtern und Generationen, zwischen Oben und Unten, Mentalitäten und Milieus – als die Normalbeziehung moderner Gesellschaft, dann wird man sich um Bedingungen bemühen, unter denen diese unterschiedlichen Welten gemeinsame Ziele am besten verwirklichen können.“¹²⁷

Bezogen auf Kooperationen und ihre Intentionstypen würde dies bedeuten: Je heterogener die Intentionen zur einer Kooperation sind und je mehr sich die Menschen darüber verständigen, desto stabiler und erfolgreicher wird das kooperative Handeln jeder und jedes Einzelnen zum Gelingen der Kooperation beitragen können. So dass Kooperation nicht nur eine Übereinstimmung von Interessen und Nutzenerwartungen mit daraus entstehenden Regeln und Forderungen ist, sondern der „intrinsische Wert von Kooperation [...], der auf Empathie beruht und aus sich heraus zustande kommt“¹²⁸ die Kooperation nachhaltig trägt. Kooperatives Handeln kann im besten Sinne Menschen und die Welt in ihren Fähigkeiten und ihrer Vielfalt sehen.

Mit diesem vorliegenden Arbeitsvorhaben der analytischen Beschreibung von Kooperations-Intentionstypen möchte ich einen Anfang für ein besseres Verständnis innerhalb von Kooperationen schaffen.

¹²⁶ Hier sei nur kurz das Ehrenamtsbeispiel genannt: Dreißig Menschen finden sich zum Erfahrungsaustausch zusammen und über wenige Jahre hinweg entwickelt sich ein Verband mit mehreren hundert Menschen und Vereinen, die zusammen arbeiten.

¹²⁷ Leggewie (2012), <http://www.zeit.de/politik/ausland/2012-03/politik-kooperation-kultur/> komplettansicht [Zugriff: 08.06.2012]

¹²⁸ Ebd.

Danksagung

Wie vieles andere ist auch dieser Text ein Werk einer Kooperation. Viele haben vorher zu diesem Thema etwas geschrieben, ihre Texte, Worte und Gedanken fließen mit ein. Einige haben diesen Text gelesen, manch einen Gedanken hinterfragt, Rechtschreibfehler markiert oder kritisch ihre Anmerkungen mir freundlich oder auch etwas nachdrücklicher überbracht. Mein Dank gilt also all jenen, die beigetragen haben, dass diese Gedanken zu Kooperationen in einem lesbaren Text mündeten.

Mein Dank gilt insbesondere folgenden Menschen:

Johanna Hintze und Marie Hintze – meinen Kindern, meinen Eltern Waltraut Martini und Rainer Hintze und meinem Bruder Robert Hintze mit seiner Familie Anke, Friedrich und Konrad Schönenberger und Ingrid Lemke, die mich alle zusammen familiär getragen haben; meinen befreundeten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern Mandy Gänsel, Anna Hartung, Thomas Hohn, Dennis Hüsemann, Victoria Jakob und Sandra Schramm, ohne deren Gedanken und Anregungen ich nicht so weit gekommen wäre; ins Besondere meiner Professorin Dr. Hilge Landweer, die dieses Wagnis des Themas angenommen hat. Ungezählt sind die Freundinnen und Freunde, die mir immer wieder Mut zugesprochen und mich unterstützt haben, einige wenige möchte ich hier nennen: Heinz-Georg Bruland, Jørgen Haffgaard, Freia Jakobs, Inga Korndörfer, Hanno Rath, Beate Wolf und viele mehr.

Meinen Dank möchte ich auch jenen aussprechen, die sich in diesen geschriebenen Gedanken wiederfinden oder sich von meinem Dank und den Ideen angesprochen fühlen. Ferner bedanke mich bei den Sätzen selbst, die ihren Weg nach vielen Jahren endlich aus meinem Gefühl und meinen Gedanken zu Papier gefunden haben.

Mögen die Ideen und Worte weit fliegen, zu gelungenen Kooperationen und zur Stärkung des kooperativen Miteinanders, dem Wir-Bewusstsein und der Wir-Intention beitragen.

Euch allen vielen Dank!

Quellenverzeichnis Printmedien

Albert, Gert/ Rainer Greshoff/ Rainer Schützeichel (Hg.)(2010), *Dimensionen und Konzeptionen von Sozialität*, Wiesbaden.

Arendt, Hannah (2010, zuerst 1958), *Vita activa oder Vom tätigen Leben*, München.

Aristoteles (2003, zuerst 1969), *Nikomachische Ethik*, Übersetzung und Nachwort von Franz Dirlmeier, Anmerkungen von Ernst A. Schmidt, Berlin.

Axelrod, Robert (1984), *The evolution of cooperation*, New York.

Bauer, Joachim (2008), *Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren*, München.

Becker, Elke/ Enrico Gualini/ Carolin Runkel/ Rupert Graf Strachwitz (Hg.)(2010), *Stadtentwicklung, Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement*, Stuttgart.

Böhler, Dietrich/ Jens Peter Brune (Hg.)(2004), *Orientierung und Verantwortung. Begegnungen und Auseinandersetzung mit Hans Jonas*, Würzburg.

Bourdieu, Pierre (1998), *Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns*, Frankfurt am Main.

Bratman, Michael E. (2009), Geteiltes kooperatives Handeln. In: Hans Bernhard Schmid/ David P. Schweikard (Hg.), *Kollektive Intentionalität. Eine Debatte über die Grundlagen des Sozialen*, Frankfurt am Main, 176-193.

Broers, Dieter (2009), *(R)evolution 2012*, Berlin/ München.

Broers, Dieter (2010), *Der GlücksCode*, Berlin/ München.

Bruhn, Manfred/ Bernd Stauss (Hg.)(2005), *Internationalisierung von Dienstleistungen. Forum Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hg.)(2003), *Gemeinsam stärker. Kooperationen planen und durchführen*, Berlin.

Calvert, Kristina (2004), *Können Steine glücklich sein? Philosophieren mit Kindern*, Hamburg.

Capra, Fritjof (1988), *Das neue Denken*, Bern.

Demmerlin, Christoph/ Hilge Landweer (Hg.)(2007), *Philosophie der Gefühle. Von Achtung bis Zorn*, Stuttgart/ Weimar.

Eberlein, Undine (2011), Leibliche Resonanz. Phänomenologische und andere Annäherungen. In: Andermann, Kerstin/ Undine Eberlein (Hg.): *Gefühle als Atmosphären. Neue Phänomenologie und Emotionstheorie*, Deutsche Zeitschrift für Philosophie, Sonderband 29, 141-152.

Eco, Umberto (2007, zuerst 1977), *Wie schreibt man eine wissenschaftliche Abschlussarbeit*, Heidelberg/ München/ Landsberg/ Berlin.

Felber, Christian (2008), *Neue Werte für die Wirtschaft*, Wien.

Fisher, Roger/ William Ury/ Bruce Patton (2004, zuerst 1984), *Das Harvard-Konzept*, Frankfurt am Main.

Frankfurt, Harry G. (2001), *Freiheit und Selbstbestimmung*, herausgegeben von Monika Betzler/ Barbara Guckes, Berlin.

Frankfurt, Harry G. (2005), *Gründe der Liebe*, Frankfurt am Main.

Gilbert, Margaret (2009), Zusammen spazieren gehen. Ein paradigmatisches soziales Phänomen. In: Hans Bernhard Schmid/ David P. Schweikard (Hg.), *Kollektive Intentionalität. Eine Debatte über die Grundlagen des Sozialen*, Frankfurt am Main, 154-175.

Habermas, Jürgen (1988, zuerst 1981), *Theorie des kommunikativen Handelns. Erster Band*, Frankfurt am Main.

Heidegger, Martin (1993, zuerst 1927), *Sein und Zeit*, Tübingen.

Helmcke, Martina (2008), *Handbuch für Netzwerk- und Kooperationsmanagement*, Bielefeld.

Hengsbach, Friedhelm (1991), *Wirtschaftsethik. Aufbruch – Konflikte – Perspektiven*, Freiburg.

Hessel, Stéphane (2011, zuerst 2010), *Empört Euch!*, Berlin.

- Hofbauer, Johanna (2006), Konkurrentinnen außer Konkurrenz? Zugangsbarrieren für Frauen im Management aus der Perspektive des Bourdieuschen Distinktions- und Habituskonzepts, in: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 31/4, Wiesbaden, 23-44.
- Honneth, Axel (2010), *Das Ich im Wir. Studien zur Anerkennungstheorie*, Berlin.
- Hrady, Sarah Blaffer (2009), *Mothers and others. The evolutionary origins of mutual understanding*, Cambridge.
- Hrady, Sarah Blaffer (2010), *Mütter und Andere: Wie die Evolution uns zu sozialen Wesen gemacht hat*, Berlin.
- Jonas, Hans (2003, zuerst 1979), *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*, Frankfurt am Main.
- Kannetzky, Frank (2010), Die kooperative Struktur individuellen Handelns und Intendierens. Überlegungen zur Topologie der Begriffe des Sozialen. In: Gert Albert/ Rainer Greshoff/ Rainer Schützeichel (Hg.), *Dimensionen und Konzeptionen von Sozialität*, Wiesbaden, 65-85.
- Kant, Immanuel (1998, zuerst 1781 und 1787), *Kritik der reinen Vernunft*, Jens Timmerman (Hg.) nach der 1. und 2. Orig.-Ausgabe mit einer Bibliographie von Heiner Klemme, Hamburg.
- Klein, Stefan (2010), *Der Sinn des Lebens*, Frankfurt am Main.
- Knechtel, Petra (2003), *Effektive Kommunikation und Kooperation*, Bielefeld.
- Krais, Beate (2000), Das soziale Feld Wissenschaft und die Geschlechterverhältnisse. Theoretische Sondierungen. In: Beate Krais (Hg.), *Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung. Über die verborgenen Mechanismen männlicher Dominanz in der akademischen Welt*, Frankfurt am Main, 31–54.
- Krings, Hermann/ Hans Michael Baumgartner/ Christoph Wild (Hg.)(1973), *Handbuch Philosophischer Grundbegriffe. Band 11*, München.
- Krüger, Jens (2012, zuerst 2011), *Kooperation und Wertschöpfung*, Berlin/ Heidelberg.
- Landweer, Hilge (2006), Philosophie der Freundschaft im Anschluss an Aristoteles. In: Meike Sophie Baader/ Helga Kelle/ Elke Kleinau (Hg.), *Bildungsgeschichten. Geschlecht, Religion und Pädagogik in der Moderne*, Köln, 235-254.
- Landweer, Hilge (2010a), Der Sinn für Angemessenheit als Quelle von Normativität in Ethik und Ästhetik. In: Kerstin Andermann/ Undine Eberlein (Hg.), *Gefühle als Atmosphären*, Berlin, 57-78.
- Landweer, Hilge (2010b), Zeigen, Sich-zeigen und Sehen-lassen, Evolutionstheoretische Untersuchungen zu geteilter Intentionalität in phänomenologischer Sicht. In: Karen van den Berg/ Hans Ulrich Gumbrecht (Hg.), *Politik des Zeigens*, München.
- Landweer, Hilge (2011), Affektive Intentionalität oder zentrierte Affektivität? In: Jan Slaby/ Achim Stephan/ Henrik Walter/ Sven Walter (Hg.), *Affektive Intentionalität. Beiträge zur welterschließenden Funktion der menschlichen Gefühle*, Paderborn, 230-251.
- Landweer, Hilge/ Ursula Renz (Hg.)(2008), *Klassische Emotionstheorien. Von Platon bis Wittgenstein*, Berlin.
- Leggewie, Claus (2012), *Auf den Faktor Kultur achten! Wie kann ein internationaler Konsens wie die Begrenzung der Erderwärmung umgesetzt werden? Durch eine Kultur der Kooperation*, Hamburg.
<http://www.zeit.de/politik/ausland/2012-03/politik-kooperation-kultur/komplettansicht> [Zugriff: 08.06.2012].
- Mecklenburg, Petra (2009), *Coming Together. Ein Neues Wir und Gemeinschaftsbildung nach den Kommunikationsempfehlungen von Scott Peck*, Hamburg.
- Modelmog, Ilse/ Ulrike Gräbel (Hg.)(1995), *Konkurrenz und Kooperation: Frauen im Zwiespalt?*, Münster.
- Nelke-Mayenknecht, Astrid (2008), Kommunikationsstrategien und Netzwerkbeziehungen von Frauen und Männern im Beruf, in: *Gender Politik Online*, Social Science Electronic Publishing.
<http://ssrn.com/abstract=1961954> [Zugriff: 08.06.2012].
- O'Connor, Sinead (1994), *Universal Mother*, Lyrics to Germaine, CD.
- Ostrom, Elinor (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge.
- Ostrom, Elinor (1999, zuerst 1990), *Die Verfassung der Allmende. Jenseits von Staat und Markt*, Tübingen.

- Ostrom, Elinor/ Silke Helfrich (Hg.)(2009, zuerst 2008), *Was mehr wird, wenn wir teilen: Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter*, München.
- Raupp, Juliana/ Stefan Jarolimek/ Friederike Schultz (Hg.)(2011), *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen mit Glossar*, Wiesbaden.
- Ritter, Joachim/ Karlfried Gründer (Hg.)(1976), *Historisches Wörterbuch der Philosophie, Band 4: I-K*, Basel.
- Rosenberg, Jay F. (1997, zuerst 1984), *Philosophieren*, Frankfurt am Main.
- Sanchez Guerrero, H. Andrés (2011), Gemeinsamkeitsgefühle und Mitsorge. Anregungen zu einer alternativen affektiven Intentionalität. In: Jan Slaby/ Achim Stephan/ Henrik Walter/ Sven Walter (Hg.), *Affektive Intentionalität. Beiträge zur welterschließenden Funktion der menschlichen Gefühle*, Paderborn, 252-282.
- Sartre, Jean-Paul (2003, zuerst 1943), *Das Sein und das Nichts*, Berlin.
- Scarpa, Ludovica (2010), Kommunikation und Stadtentwicklung. Für eine Wunschkultur in der Kommunikation. In: Elke Becker/ Enrico Gualini/ Carolin Runkel/ Rupert Graf Strachwitz (Hg.), *Stadtentwicklung, Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement*, Stuttgart, 265-278.
- Scharmer, Claus Otto (2011², zuerst 2007), *Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik*, Heidelberg.
- Schmid, Hans Bernhard (2005), *Wir-Intentionalität. Kritik des ontologischen Individualismus und Rekonstruktion der Gemeinschaft*, Freiburg/ München.
- Schmid, Hans Bernhard (2007), Schwerpunkt: Kollektive Intentionalität und gemeinsames Handeln, in: *Deutsche Zeitschrift für Philosophie*, 55/3, Berlin, 404-408.
- Schmid, Hans Bernhard (2008), Shared Feelings Towards a Phenomenology of Collective Affective Intentionality. In: Hans Bernhard Schmid/ Katinka Schulte-Ostermann/ Nikos Psarros (Hg.), *Concepts of Sharedness. Essays on Collective Intentionality*, Basel, 59-88.
- Schmid, Hans Bernhard/ David P. Schweikard (Hg.)(2009), *Kollektive Intentionalität. Eine Debatte über die Grundlagen des Sozialen*, Frankfurt am Main.
- Schmitz, Hermann (1990), *Der unerschöpfliche Gegenstand. Grundzüge der Philosophie*, Bonn.
- Schmitz, Hermann (1993), *Die Liebe*, Bonn.
- Schophaus, Malte/ Susanne Schön, Hans-Liudger Dienel (Hg.)(2004), *Transdisziplinäres Kooperationsmanagement*, München.
- Schweikard, David P. (2010), Gemeinsame Absichten–Grundzüge einer nicht-individualistischen Theorie gemeinsamen Handelns. In: Gert Albert/ Rainer Greshoff/ Rainer Schützeichel (Hg.), *Dimensionen und Konzeptionen von Sozialität*, Wiesbaden, 137-152.
- Searle, John R. (2009), Kollektive Absichten und Handlungen. In: Hans Bernhard Schmid/ David P. Schweikard (Hg.), *Kollektive Intentionalität. Eine Debatte über die Grundlagen des Sozialen*, Frankfurt am Main, 99-118.
- Schreyögg, Georg/ Jörg Sydow (Hg.)(2007), *Kooperation und Konkurrenz. Managementforschung 17*, Wiesbaden.
- Slaby, Jan/ Achim Stephan/ Henrik Walter/ Sven Walter (Hg.)(2011), *Affektive Intentionalität. Beiträge zur welterschließenden Funktion der menschlichen Gefühle*, Paderborn.
- Steiger, Christine (1992), *Hexe im dritten Lehrjahr. Begegnungen mit weisen Frauen und Schamanen unserer Zeit*, Esslingen.
- Textor, A. M. (1997, zuerst 1955), *Sag es treffender*, Hamburg.
- Tomasello, Michael (2010), *Warum wir kooperieren*, Berlin.
- Tomasello, Michael/ Hannes Rakoczy (2009), Was macht menschliche Erkenntnis einzigartig? Von individueller über geteilte zu kollektiver Intentionalität. In: Hans Bernhard Schmid/ David P. Schweikard (Hg.), *Kollektive Intentionalität. Eine Debatte über die Grundlagen des Sozialen*, Frankfurt am Main, 697-737.

Tuomela, Raimo/ Kaarlo Miller (2009), Wir-Absichten. In: Hans Bernhard Schmid/ David P. Schweikard (Hg.), *Kollektive Intentionalität. Eine Debatte über die Grundlagen des Sozialen*, Frankfurt am Main, 72-98.

Wetz, Franz Josef (1994), *Hans Jonas zur Einführung*, Hamburg.

Will, Oliver Christopher (2012), *Haltung. Kooperationskompetenz in Gesellschaft, Wirtschaft und Staat im 21. Jahrhundert*, Bad Homburg.

Quellenverzeichnis Online-Medien

Aristoteles, Metaphysik 1041 b 10 (VII. Buch (Z))

http://www.aristoteles-philosoph.de/docs/Aristoteles_Metaphysik.pdf [Zugriff: 08.06.2012].

Bingen, Hildegard von (1965, zuerst 1173), *Welt und Mensch. Das Buch „De Operatione Dei“*, aus dem Genter Kodex übersetzt und erläutert von Heinrich Schipperges, Pdf erstellt von Andre Rademacher, Salzburg.

<http://media1.kathtube.com/document/15563.pdf> [Zugriff: 08.06.2012].

Bratman, Michael E. (1992), Shared Cooperative Activity, in: *Philosophical Review* 101/2, 327-341, <http://www.jstor.org/stable/2185537> [Zugriff: 08.06.2012].

Geiss, Sabine/ Thomas Gensicke (2010), *Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009 – Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004-2009*. Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, TNS Infratest Sozialforschung, München.

http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3_20Freiwilligensurvey-Hauptbericht.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf [Zugriff: 01.03.2012].

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3.Freiwilligensurvey-Zusammenfassung.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> [Zugriff: 01.03.2012].

Hartung, Anna/ Katja Hintze/ Sandra Schramm (2009), *Dokumentation und Evaluation des Mentoring-Programms „gender goes praxis“ der Humboldt-Universität zu Berlin*, Berlin.

http://www.gender.hu-berlin.de/studium/mentoring/dokumentation_mentoring [Zugriff: 08.06.2012].

Hrды, Sarah Blaffer (2009), *Health and Society. Darwin Festival*, Cambridge.

<http://www.youtube.com/watch?v=IGTtdcTn2Vk> [Zugriff: 08.06.2012].

König, Anne (2004), Erfolgreich kooperieren, in: *Deutscher Drucker* 21/4, 10, Ostfildern.

https://prof.beuth-hochschule.de/fileadmin/user/akoenig/Veroeffentlichungen/DD_2004_21_101.pdf [Zugriff: 08.06.2012].

König, Anne/ Sabine Weigel (2005), *Controlling in Netzwerken der Medienbranche. Abschlussbericht des Forschungsprojekts KoCoNet. Kooperationscontrolling in Unternehmensnetzwerken am Beispiel der Medienindustrie*, Berlin.

https://prof.beuth-hochschule.de/fileadmin/user/akoenig/Veroeffentlichungen/endfassung04_auf_Format.pdf [Zugriff: 08.06.2012].

Rost, Norbert (2008), www.regionalentwicklung.de, Dresden.

<http://www.regionalentwicklung.de/regionales-wirtschaften/wirtschaft-gesellschaft/wirtschaft-zwischen-konkurrenz-und-kooperation/> [Zugriff: 08.06.2012].

Sedlacek, Peter/ Bartsch, Robert (2009), *Kooperation und Wettbewerb. Gegensatz oder Strategie zur Verbesserung der kommunalen Handlungsmöglichkeiten?*, Jena.

http://www.impulsregion.de/bericht2005/FSU_Kooperation+Wettbewerb.pdf [Zugriff: 08.06.2012].

Sywottek, Christian (2010), Verbündet Euch! Kooperation unter Konkurrenten ist kein Widerspruch. Sondern das Gebot der Stunde, in: *Zeitschrift Brand Eins*, 7/10, Hamburg.

<http://www.brandeins.de/magazin/beziehungswirtschaft/verbundet-euch.html> [Zugriff: 08.06.2012].

Tuomela, Raimo (1997), Kommunikatives Handeln und kooperative Ziele, in: *Analyse und Kritik*, 2/97, Opladen, 153-172.

http://www.analyse-und-kritik.net/1997-2/AK_Tuomela_1997.pdf [Zugriff: 09.04.2012].

Reihe Opuscula (Auszug)

Kostenfreier Download unter www.opuscula.maecenata.eu

2010	Nr. 44	Transparenz, Akzeptanz und Legitimität Der Bund der Vertriebenen in zivilgesellschaftlicher Perspektive <i>Eva Maria Hinterhuber und Rupert Graf Strachwitz</i> Mitarbeit: <i>Christoph Kahlert</i>
	Nr. 45	Erfolgskritische Governancestruktur in Netzwerken <i>Alexander Freiherr v. Strachwitz</i>
	Nr. 46	Transparenz in der Zivilgesellschaft <i>Rupert Graf Strachwitz</i>
2011	Nr. 47	Zivil-militärische Zusammenarbeit in Krisengebieten Aktuelle Forschungsergebnisse mit zivilgesellschaftlichem Fokus <i>Andreas Werner</i>
	Nr. 48	Der neue Bundesfreiwilligendienst Eine kritische Bewertung aus Sicht der Zivilgesellschaft <i>Rupert Graf Strachwitz</i>
	Nr. 49	Die Legitimität von Stiftungen und philanthropischem Handeln Eine theoretische Annäherung an den Fallbeispielen Bertelsmann Stiftung und The Giving Pledge <i>Carolin Häberlein, Johannes Nössler und Stefanie Vorberger</i>
	Nr. 50	Empirische Studien zur Zivilgesellschaft Stiftungen, Bibliotheken, Internet <i>Rainer Sprengel</i>
	Nr. 51	Massenverfassungsbeschwerden beim Bundesverfassungsgericht Versuche der Revision von Rechtsnormen durch Bürgerinitiativen <i>Christian Schreier</i>
	Nr. 52	Quo vadis Deutschlandstipendium Studie zur Spenden- und Stipendienkultur in Deutschland <i>Michael Beier</i>
2012	Nr. 53	Bürgerstiftungsschelte. Anspruch und Wirklichkeit von Bürgerstiftungen. Eine Fallstudie am Beispiel der Region Vorderes Fließtal/ Baden-Württemberg <i>Annette Barth</i>
	Nr. 54	Zivilgesellschaft und Integration Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Integrationsbegriff und der Rolle zivilgesellschaftlichen Engagements – drei Fallbeispiele <i>Karsten Holler, Thomas Pribbenow und Stefan Wessel</i>
	Nr. 55	Der Armutsdiskurs im Kontext der Zivilgesellschaft Drei Studien über Wirkungsmessung und Wahrnehmung als Erfolgsfaktoren <i>Markus Edlefsen, Johanna Mielke und Marius Mühlhausen</i>
	Nr. 56	Das philanthropische Netzwerk und sein Stellenwert für die Stadtentwicklung <i>Colin Beyer</i>
	Nr. 57	Bürgerengagement zwischen staatlicher Steuerung und zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation Die Wirkung des bundespolitischen Bürgergesellschaftsdiskurses auf die Etablierung einer deutschen Engagementpolitik <i>Daniela Neumann</i>
	Nr. 58	Chinas philanthropischer Sektor auf dem Weg zu mehr Transparenz <i>Dorit Lehrack</i>
	Nr. 59	Zweifelhafte Autonomie Zur Orientierung gemeinnütziger Organisationen an sozialen Investitionen. Eine neoinstitutionalistische Perspektive. <i>Marius Mühlhausen</i>
	Nr. 60	Für das Gemeinwohl? Politische Interessenvermittlung durch Stiftungen: eine organisationstheoretische Analyse der Legitimität <i>Marisa Klasen</i>
	Nr. 61	Stiftungen als aktiver Teil der Bürgergesellschaft Von Nutzen und Nachteil der Stiftungen für das politische und gesellschaftliche Leben in Deutschland <i>Herfried Münkler</i>
2013	Nr. 62	Bürgerstiftungen in den Printmedien <i>Berit Sandberg und Sarah Boriés</i>
	Nr. 63	Formen sozialer Ordnung im Vergleich: Hierarchien und Heterarchien in Organisation und Gesellschaft <i>Julia Dreher</i>

URN: urn:nbn:de:0243-092013op641

ISSN (Reihe Opuscula) 1868-1840