

KULTUR DER KOOPERATION FREIRÄUME UND ANDERE MISSVERSTÄNDNISSE

Elisabeth Voß

188 In selbstorganisierten kooperativen Zusammenhängen schließen sich ganz unterschiedliche Menschen zusammen, um auf freiwilliger Basis etwas miteinander zu erreichen. In der Regel stehen die gemeinsamen Ziele und die Inhalte der Zusammenarbeit im Mittelpunkt. Die Aufmerksamkeit der Beteiligten richtet sich darauf, WAS sie miteinander tun. Für das Gelingen der Kooperation ist jedoch das WIE, also die Art und Weise der Zusammenarbeit, von entscheidender Bedeutung.

Denn es sind Menschen, die sich engagieren, die ihre Lebenszeit in gemeinsame Strukturen einbringen und etwas miteinander bewegen. Menschen mit Gefühlen und Verletzlichkeiten, die sich in die Augen schauen, miteinander oder gegeneinander sprechen und handeln, und die nur dabei bleiben werden, wenn das Miteinander sie ausreichend motiviert. Es lohnt sich also, dem Zwischenmenschlichen Raum zu geben und gemeinsame Zeit auch damit zu verbringen, die eigenen Strukturen, die Praxis der Entscheidungsfindung und die Kommunikationsgepflogenheiten zu reflektieren und an ihnen zu arbeiten.

Kooperation zielt in der Regel auf Veränderung einer bestehenden Situation. Demonstrationen und Aktionen gegen Atomenergie oder industrialisierte Landwirtschaft, gegen die Privatisierung öffentlicher Einrichtungen oder gegen die Abschiebung von Flüchtlingen kritisieren die herrschende Politik und zielen auf konkrete politische Veränderungen. Ebenso wichtig wie der Protest ist der Aufbau eigener Strukturen. So entstehen Kollektivbetriebe, Hausprojekte, autonome Medien und andere selbstverwaltete Unternehmungen. Eine Kultur

der Kooperation kann nicht beschlossen werden, sondern entwickelt sich jeden Tag aufs Neue aus der gemeinsamen Praxis. Jede Gruppe und jedes Netzwerk findet einen eigenen Stil des Umgangs miteinander und macht eigene Erfahrungen. Das Gelingen der Kooperation hängt in erster Linie vom Zusammenwirken der Beteiligten ab. Dabei kann es leicht zu Missverständnissen kommen.

WIR WOLLEN ALLE DAS GLEICHE

Gerade am Anfang einer Zusammenarbeit scheint es oft selbstverständlich, dass alle das Gleiche wollen. Diese stillschweigende Annahme kann zu schweren Enttäuschungen führen, wenn sich plötzlich herausstellt, dass die Interessen, die die Kooperierenden verfolgen, ganz unterschiedlich sind. Oft sind Konflikte die Auslöser dieser Erkenntnis, die dann durch den Verlust der bisherigen (vermeintlichen) Gemeinsamkeiten noch verschärft werden.

Möglicherweise wurde versäumt, sich frühzeitig darüber auszutauschen, was die gemeinsamen Grundlagen der Kooperation sind. Nur was ausgesprochen und gemeinsam verhandelt wird, kann verbindlich werden. Vielleicht stellt sich dabei heraus, dass die eigenen Annahmen oder Wünsche auf einem Irrtum beruhen, und dass es weniger Gemeinsamkeiten gibt als vermutet.

Vielleicht wurden Gespräche über die Grundlagen der Kooperation vermieden, um dieses schöne Gefühl, dass alle das Gleiche wollen, nicht in Frage zu stellen. Menschen sind unterschiedlich, können unterschiedliche Ziele oder Interessen verfolgen, und trotzdem einen Teil eines Weges gemeinsam gehen. Oder sie sind sich in ihren Zielen einig, haben aber unterschiedliche Vorstellungen davon, auf welchem Weg diese zu erreichen sind. Über all dies kann verhandelt werden, wenn es ausgesprochen werden kann, ohne befürchten zu müssen, damit gleich einen großen Streit vom Zaun zu brechen. Dafür ist es wichtig, dass diese Unterschiede respektiert und als gleichberechtigt anerkannt werden, unabhängig davon, ob sie eher privat oder politisch motiviert sind. Mitunter ist es Menschen auch einfach wichtig, dazu zu gehören, bei einem Vorhaben mitzumachen, und sie passen sich im Zweifelsfall an die WortführerInnen an und gehen Konflikten aus dem Weg.

Während früher politisch-ideelle Motivationen bei vielen im Vordergrund standen, spielt heute zunehmend auch die Frage beruflicher Perspektiven eine Rolle. Während damals zum Beispiel denjenigen, die universitäre Forschungsvorhaben durchgeführt haben, eine Welle des Misstrauens und der Vorwurf des Karrierismus entgegenschlug, scheint es heute akzeptiert zu sein, wenn sich jemand für eine akademische Laufbahn entscheidet. Auch in der Frage

der Bezahlung von Arbeit scheinen sich Sichtweisen zu verändern. In selbstverwalteten Betrieben wurde schon immer – wenn auch meist wenig – Geld verdient, wer aber mit politischer Arbeit den Lebensunterhalt bestreiten wollte, sah sich schnell dem Kommerzialisierungsvorwurf ausgesetzt. Das scheint sich langsam zu wandeln, vielleicht auch deswegen, weil es mit Hartz IV einen ganz anderen Druck gibt, sich ein Einkommen organisieren zu müssen, während es sich davor noch relativ auskömmlich und vor allem würdig von öffentlicher Unterstützung leben ließ. Wo politische Überzeugungen und Erwerbsnotwendigkeit aufeinander treffen, sickert jedoch auch das Gift der Verwertbarkeit in Projekte und soziale Beziehungen ein. Umso wichtiger ist ein offener und solidarischer Umgang mit den jeweils persönlichen Motiven, sich an kooperativen Zusammenhängen zu beteiligen.

WIR VERFOLGEN IDEELLE ZIELE UND MÜSSEN DARAUF ACHTEN, DASS NICHT EINZELNE ZU VIEL NUTZEN DARAUS ZIEHEN

190 Woher kommt diese Sorge, dass die persönlichen Ansprüche Einzelner das gemeinsame Projekt gefährden könnten? Besteht nicht die Kunst der Kooperation gerade darin, das Zusammenwirken so zu organisieren, dass der Nutzen für die einen nicht den Nutzen für die anderen schmälert, wie es das herkömmliche Konkurrenzdenken vielleicht nahe legt, sondern ganz im Gegenteil alle miteinander etwas von der Kooperation haben? Es gibt ja nicht eine begrenzte Menge an Nutzen, der nun konkurrierend entweder der Gruppe oder den Mitgliedern, oder entweder den einen oder den anderen Mitgliedern zugute kommt. Sondern dieser Nutzen wächst, indem er von allen Beteiligten in Anspruch genommen und weiter entwickelt wird. Dazu gehört auch, die möglicherweise unterschiedlichen persönlichen Bedürfnisse von Menschen anzuerkennen, statt sie ideologisch wegzudefinieren.

Kooperation ist kein Selbstzweck, und mit anderen solidarisch zu sein, muss nicht bedeuten, selbstlos zu sein. Denn Solidarität ist nicht Wohltätigkeit in dem Sinne, dass die Einen etwas für die Anderen tun, und damit die Rollen von Gebenden und Nehmenden, und die damit verbundenen Abhängigkeitsverhältnisse festgeschrieben werden. Sondern Solidarität bedeutet, auf der Basis von Gegenseitigkeit zu kooperieren, zum gegenseitigen Nutzen, so dass alle Beteiligten sowohl Gebende als auch Nehmende sind. Wie das Geben und Nehmen gestaltet wird, ob es gleichzeitig oder zeitlich versetzt stattfindet, ob es miteinander verrechnet wird, oder ob alle geben was sie können und nehmen was sie brauchen, das entscheidet jede Gruppe für sich.

Ob eine Kooperation, die ausschließlich auf Selbstlosigkeit und ideelle Ansprüche setzt, auf Dauer tragfähig ist, kann bezweifelt werden. Statt die

Beteiligten mit hohen Ansprüchen zu überfordern, könnte das Augenmerk darauf gerichtet werden, wie die Zusammenarbeit strukturell so gestaltet werden kann, dass alle Beteiligten in ausreichendem Maße ihre Bedürfnisse befriedigen können. Denn dass Menschen nach ihrem persönlichen Nutzen streben, ist ja nicht vorwerfbar, solange sie anderen keinen Schaden damit zufügen. Ganz im Gegenteil ist der Sinn einer Kooperation gerade, dass die Mitglieder – ganz im Sinne des Genossenschaftsgedankens – gemeinsam mehr erreichen können als allein.

Das können materielle Ziele sein, wie zum Beispiel dauerhaft sicherer, günstiger Wohnraum, qualitativ hochwertige Lebensmittel zu einem vertretbaren Preis, oder die gemeinsame Akquise von Aufträgen. Es können aber ebenso ideelle Ziele sein, zum Beispiel die soziale Gestaltung der Nachbarschaft oder die solidarische Zusammenarbeit mit Flüchtlingsinitiativen. Nicht als großzügig-herablassendes Engagement für andere, sondern weil Menschen nicht – wie das Modell des Homo Oeconomicus suggeriert – nur auf ihren materiellen Vorteil bedacht sind, sondern viel differenziertere Bedürfnisse haben, weil Menschen soziale Wesen sind, die ein eigenes, nicht nur anspruchsgelitetes, sondern durchaus egoistisches Bedürfnis haben, sich in sozialen Zusammenhängen zu bewegen, die von gegenseitigem Respekt und Fairness im Umgang miteinander gekennzeichnet sind.

191

Untersuchungen zeigen, dass Ungleichheit unglücklich macht. Wer täglich erlebt, wie andere ausgegrenzt und missachtet werden, bekommt Angst, dass es sie oder ihn selbst auch treffen könnte. Das führt allerdings nicht automatisch zu solidarischem Verhalten, sondern oft zum Gegenteil: nach unten treten, um selbst oben zu bleiben. Umso wichtiger ist es, in kooperativen Zusammenhängen offen mit solchen Ängsten umzugehen und eine andere, angstfreiere Kultur zu entwickeln.

Das setzt jedoch voraus, dass alle ihren Beitrag für das Gemeinsame leisten – in der Regel in Form von Arbeitszeit oder Geld. Gerade darum ist es wichtig, dass für alle Beteiligten deutlich ist, wofür sie das tun und was die Kooperation für sie selbst bringt. Wer sich mit den eigenen Wünschen und Bedürfnissen in einer Gruppe gut aufgehoben fühlt, wird dabei bleiben und einen Beitrag zum gemeinsamen Gelingen leisten, schon aus Eigeninteresse.

WIR LEHNEN MACHT AB, DARUM GIBT ES SIE BEI UNS NICHT

Auch in selbstorganisierten Zusammenhängen sind die Fähigkeiten der Beteiligten, sich aktiv einzubringen, sehr unterschiedlich verteilt. Meist gibt es wenige MacherInnen und viele Mitmachende. Das kann gut gehen, so lange

solche Strukturen durchlässig bleiben, die Aktiveren sich auch zurückziehen können, ohne dass alles zusammenbricht, und die Passiveren auch mehr Aktivität entfalten können, wenn sie möchten. So lange also alle Beteiligten zufrieden sind, einen Platz haben, der ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen entspricht, und sich entwickeln können, wie sie es möchten.

Jedoch neigen solche Ungleichgewichtigkeiten dazu, sich zu verfestigen. Wenn nicht bewusst gegengesteuert wird, reproduzieren sich gesellschaftliche Dominanzen auch in selbstverwalteten Initiativen und Projekten. Das kann sich in der Besetzung leitender oder koordinierender Funktionen zeigen, aber ebenso in informellen Machtstrukturen. Je stärker der Anspruch nach Egalität ist, desto größer ist das Risiko, dass informelle Hierarchien tabuisiert werden, wodurch sie sich in der Regel verstärken. Viele kooperative Zusammenhänge sind – oft im Widerspruch zu ihren eigenen Ansprüchen – von weißen, leistungsfähigen und überwiegend männlichen Mittelschichtsangehörigen dominiert.

192 Um zu verhindern, dass Einzelne aus der Gruppe eine besonders wichtige Rolle bekommen, aber auch weil die Konspiration ihren eigenen Charme hatte, galt früher häufig: Keine Namen, keine Gesichter... Papiere wurden verfasst von »einigen Menschen« aus diesen oder jenen Zusammenhängen. Wer nah genug dran war, wusste natürlich genau, wer was geschrieben hatte. Aber gerade durch diese Namenlosigkeit waren die Tonangebenden – in der Regel einige wenige Männer, so nach dem Motto: Wir haben keinen Chef und er heißt Bernd, Klaus, Tom oder wie auch immer – unansprechbar und unangreifbar. Eine Diskussion war, zumindest für diejenigen, die nicht in die engsten Zirkel der alternativen Macht aufgestiegen waren, nur auf anonymer Basis möglich. Gleichzeitig war es verpönt, als Person sichtbar zu werden. Wer erinnert sich nicht an die bedrückte Stimmung in Zusammenkünften, in denen alle im Kreis saßen, betreten auf den Boden schauten und niemand wagte, das Gespräch zu beginnen, weil das sie oder ihn aus der Gruppe herausgehoben hätte? Wie viele gute Ideen verliefen im Sand, weil sich keine und keiner getraut hätte zu sagen »ich möchte« oder »ich werde« dies das oder jenes tun. Stattdessen hieß es »wir sollten mal« oder »jemand müsste«. Und oft war schon in diesem Moment klar, dass außer schönen Worten wahrscheinlich nicht viel passieren würde. Wer – ohne ausdrücklich damit beauftragt worden zu sein – dann doch die Umsetzung anpackte, konnte sich damit eine kleine Machtbasis erobern. Aus der gefühlten, aber unausgesprochenen Ungleichheit entsteht leicht Unzufriedenheit auf beiden Seiten, und es fällt dann schwer, sich für die gemeinsame Sache zu begeistern und einzusetzen. Die MacherInnen fühlen sich überfordert, halten den anderen ihre Passivität vor, und ziehen irgendwann ihr Ding durch, während die MitmacherInnen sich abgehängt fühlen

und sich grollend zurückziehen. Aus einem eingefahrenen »oben« und »unten« herauszufinden ist sehr viel schwerer, als von vornherein daran zu arbeiten, dass die Strukturen durchlässig bleiben. Es kann hilfreich sein, das ohne Schuldzuweisungen regelmäßig zu thematisieren, um dem Sachverhalt die Bedrohlichkeit zu nehmen.

WIR HABEN VERTRAUEN ZUEINANDER UND BRAUCHEN KEINE REGELN

Zweifellos ist Vertrauen eine wesentliche Basis gelingender Kooperation. Allerdings lässt sich Vertrauen weder beschließen noch einfordern. Vertrauen ist wie ein Geschenk, das entstehen kann, wenn Menschen Erfahrungen miteinander machen. Es gehörte zu den Kinderkrankheiten der Selbstverwaltung, dass Regeln häufig abgelehnt wurden. Sie galten aus gutem Grund als repressiv, und ein Zusammenleben und Arbeiten ohne Regeln erschien als erstrebenswerter Hort der Freiheit. Allerdings macht es einen fundamentalen Unterschied, ob Regeln von oben verordnet sind, oder ob die Kooperierenden sich ihre Regeln selbst geben. Selbst gewählte Regeln sind kein Beweis des Misstrauens, sondern eine verbindliche Form für die Vereinbarungen, die eine Gruppe als Basis ihrer Zusammenarbeit miteinander aushandelt.

In unregulierten Freiräumen gewinnen leicht diejenigen die Oberhand, die am lautesten und dominantesten auftreten. Oft also vielredende Männer mit gutem Ausdrucksvermögen und ohne Angst davor, in Gruppen im Vordergrund zu stehen. Vor allem für Neue ist es ganz schwierig, sich in solche Strukturen einzubringen, genauere Nachfragen werden leicht als nervig und kleinkariert oder als Misstrauen abgetan. Mangels klarer Regelungen sind diejenigen, die nicht von Anfang an dabei waren, darauf angewiesen, Vermutungen darüber anzustellen, wie was gehandhabt wird. Jederzeit kann jemand von den Alteingesessenen einen Joker aus der Tasche ziehen und sie darüber belehren, wie es »schon immer« gemacht wird. Denn Regeln gibt es immer und überall, jedoch kommt es darauf an, wer sie definiert, wie sie dokumentiert werden und ob alle Beteiligten einen Zugriff darauf haben. Nur dann, wenn Regeln ein Thema in einer Gruppe sind, können sie von allen gleichberechtigt angewendet und bei Bedarf verändert werden.

193

Untrennbar mit Regeln verbunden ist auch die Frage nach Sanktionen. Was geschieht bei Regelverstößen? Gibt es Vereinbarungen darüber, wie damit zu verfahren ist, oder muss das im akuten Fall entschieden werden – mit dem Risiko, dass dann persönlicher Ärger oder Willkür in die Klärung mit hinein spielen? Welche Instanz ist legitimiert, Regelverstöße zu sanktionieren? Wenn zum Beispiel BewohnerInnen in Hausprojekten monatelang keine Miete zahlen, und sich niemensch zuständig dafür fühlt, das überhaupt anzusprechen,

dann wird das Fehlen einer solchen Instanz existenzbedrohend. Sicher lässt sich nicht alles regeln, darum ist es wichtig, dass eine Gruppe regelmäßig zusammen kommt, und gemeinsam die Verantwortung dafür trägt, wie das Miteinander funktioniert. Regeln sind jedoch hilfreich, vor allem um weniger Durchsetzungsfähige zu schützen und um für alle den Konkurrenzstress durch kooperative Gelassenheit zu ersetzen.

WIR HABEN UNS ALLE LIEB UND STREITEN UNS NICHT

Die Vorstellung, dass draußen die böse Welt ist, und drinnen im Projekt alles schön sein soll, schafft beste Voraussetzungen für tiefe Enttäuschungen. Denn Konflikte gehören zum menschlichen Zusammenleben. Sie werden erst dann schlimm, wenn sie ignoriert und unter den Teppich gekehrt werden, wo sie eine destruktive emotionale Sprengkraft entfalten.

Das gesellschaftlich erlernte Konkurrenzmuster sagt, dass es im Konfliktfall Gewinner und Verlierer gibt – aber das ist kein Gesetz. Stattdessen kommt es darauf an, wie die Beteiligten damit umgehen. Meist geht es in Konflikten weniger um die Sache – auch wenn die im Vordergrund zu stehen scheint – als vielmehr um persönliche Verletzungen, um die Anerkennung von Bedürfnissen oder den Respekt für Wünsche und Positionen. Auch nach jahrzehntelangen Erfahrungen mit verschiedensten Kommunikations- und Konfliktbearbeitungsmethoden wie TZI (Themenzentrierte Interaktion), FORT/MRT (Frauen/Männer organisieren Radikale Therapie), GFK (Gewaltfreie Kommunikation) etc. fällt es vielen Gruppen immer noch schwer, ein Klima der Offenheit und des Vertrauens für alltägliche Konflikte zu schaffen. Der Konformitätsdruck ist hoch, Zweifel oder Kritik werden schnell als Angriff gewertet und entsprechend gekontert. Die Einsicht in den Wert von Kritik und die Selbstverständlichkeit des Benennens von Ambivalenzen und Widersprüchen scheint bislang kulturell viel zu wenig verankert. Reale oder vermeintliche Sachzwänge und der notorische Zeitdruck, der sowohl die herrschenden als auch gegenkulturelle Umgangsformen prägt, verführen dazu, über alles, was auch nur im Entferntesten schwierig erscheint, schnell hinweg zu gehen. Der Preis dafür ist das Risiko der Erosion des sozialen Zusammenhalts, wenn die Einzelnen nur noch als funktionierende Teile einer Gruppe respektiert sind und letztlich mit ihren Fragen, Zweifeln und Widersprüchen allein bleiben.

194

HERAUSFORDERUNG: AUS DEM GESELLSCHAFTLICH DOMINANTEN KONKURRENZMODOUS AUSSTEIGEN

Gegen Missverständnisse hilft vor allem Kommunikation, also miteinander reden, reden, reden... Das widersetzt sich der herrschenden Effizienzreligion.

Die Transaktionskosten der Kooperation können als Totschlagargument gegen Selbstorganisation und zur Rechtfertigung hierarchischer Verhältnisse angeführt werden. Da hilft es dann vielleicht, dreimal tief durchzuatmen, sich entspannt zurückzulehnen und zu fragen, worum es eigentlich geht. Was ist so dringend und zwingend, dass kein Raum mehr bleibt für das Miteinander? Es geht immerhin um nichts weniger als um die Frage, wie Menschen gemeinsam ihr Leben gestalten können. Keine Banalität also, sondern eher die zentrale Zukunfts-, ja vielleicht sogar Überlebensfrage.

Und immerhin ist es ja das eigene Leben, die Frage: Womit möchte ich meine Lebenszeit verbringen? Und was spricht dagegen, der Zeit, die ich mit anderen habe, ausreichend Raum in meinem Leben einzuräumen? Warum muss ich mit hängender Zunge durch Gruppen hetzen, an meinen Mitmenschen vorbei? Warum nicht mal zur Ruhe kommen, sich einlassen, zuhören und es sich gemeinsam gut gehen lassen?

Eine Kultur der Kooperation unterscheidet sich fundamental von der Kultur der Konkurrenz, die in kapitalistischen Gesellschaften dominant ist, und die schon Kinder von klein auf lernen, wenn ihnen beigebracht wird, nicht etwas einfach gut zu machen, sondern besser als andere. Im Erwachsenenleben wird es zur Alltagserfahrung, die kaum hinterfragt wird: Wer sich besser darstellt als andere, bekommt Jobs und Aufstiegschancen oder eine Wohnung. Selbst in Liebesbeziehungen stehen unter dem Konkurrenzdruck. In diesem Schneller-Höher-Weiter hoffen die meisten, zu den GewinnerInnen zu gehören. Selbst dort, wo Kooperation gefragt ist, wie zum Beispiel bei universitären Gruppenarbeiten oder in Projekten mit flachen Hierarchien und Teamarbeit, schleicht sich das Gift der Konkurrenz ein, wenn darum gewetteifert wird, wer sich sozialer und kooperativer verhalten kann als andere. So entsteht denn allorten »best practice« statt »good practice«. Und folgt nicht, wer selbstverwaltete Projekte nach dem Grad ihrer Nichtkommerzialität bewertet, auch schon der konkurrenten Rating-Logik?

195

Nun unterscheidet sich die Sozialisation von Menschen in selbstorganisierten Zusammenhängen nicht grundlegend von der aller anderen Menschen, insofern wäre es fatal, davon auszugehen, dass sie sich – nur weil sie sich in anderen Kontexten bewegen, in denen anderes Verhalten gefordert ist – automatisch kooperativ verhalten könnten. Eine andere Kultur zu schaffen, als sie gesellschaftlich üblich ist, erfordert Aufmerksamkeit und die Bereitschaft zur Selbstkritik. Dabei sind die meisten Situationen und Verhaltensweisen nicht hundertprozentig eindeutig entweder konkurrent oder kooperativ, in der Regel mischt sich beides. Auch in der Mehrheitsgesellschaft gibt es (und gab es schon immer) kooperatives und solidarisches Handeln in Familien, Nachbar-

schaften, Gewerkschaften, Genossenschaften und politischen Gruppen – oft ganz selbstverständlich und ohne dass es thematisiert oder als etwas Besonderes gesehen wird.

Wo programmatisch Solidarität entwickelt werden soll, weist dies möglicherweise darauf hin, dass etwas fehlt und neu eingeübt werden könnte: Nicht schneller und besser sein zu müssen als andere, sondern zusammen eine gute Lebenszeit zu verbringen, mit Neugier und Lust am Ausprobieren und Selbermachen, sich miteinander zu freuen am Gelingen und zu trauern ums Scheitern. Wenn wir die drei großen G in unser Zusammenleben einladen – Gelassenheit, Großzügigkeit und Geduld – dann können wir Widersprüche und Ambivalenzen aushalten, dürfen selbst Fehler machen und gestehen sie auch anderen zu. Wir haben Fragen statt Antworten, und können bedürftig sein, statt Recht haben zu müssen. Wir fühlen uns miteinander wohl und kooperieren auf der Basis von Interesse und Respekt für unsere Unterschiedlichkeiten.

Eine Kultur der Kooperation ist kein Zustand, der erreicht und festgeschrieben werden kann, sondern eine tägliche Herausforderung, die von den Beteiligten immer aufs Neue gestaltet und gelebt wird.