

KULTUR DER KOOPERATION

Freiräume und andere Missverständnisse

In selbstorganisierten Gruppen 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.

Von Elisabeth Voß, Redaktion Berlin ● Menschen engagieren sich, bringen ihre Lebenszeit in gemeinsame Strukturen ein, um miteinander etwas zu bewegen. Sie bringen ihre Gefühle und Verletzlichkeiten mit, schauen einander in die Augen, sprechen und handeln miteinander oder manchmal auch gegeneinander. Die meisten werden nur dann für eine längere Zeit dabei bleiben, 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. Denn in diesem Miteinander können viele Missverständnisse entstehen – hier ein paar Beispiele.

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 der Beteiligten 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.

Wir verfolgen ideelle Ziele und müssen darauf achten, dass nicht Einzelne zu viel Nutzen daraus ziehen

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 Konkurrenz

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.

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 Aktiven sich auch zurückziehen können, ohne dass alles zusammenbricht, und die Passiven 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 Mittelschichtangehörigen dominiert.

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

Zweifelloos 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 Ausdrucksvormögen 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 Alleingewesenen 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.



Foto: Jean-Etienne Minh-Duy Poirier

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 monatlang keine Miete zahlen, und sich niemand 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. 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 um den Respekt für persönliche Wünsche oder unterschiedliche politische Positionen. 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.

Herausforderung: Aus dem gesellschaftlich dominanten Konkurrenzmodus aussteigen

Gegen Missverständnisse hilft vor allem Kommunikation, also miteinander reden, reden, reden... Das widerspricht 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 meine Mitmenschen vorbei? Warum nicht mal zur Ruhe kommen, sich entspannen, zuhören und es sich gemeinsam gut gehen lassen?

Auch wer in selbstorganisierten Zusammenhängen aktiv ist, hat die gesellschaftlich übliche Sozialisation hinter sich, insofern wäre es fatal, davon auszugehen, dass in alternativen Kontexten automatisch kooperatives Verhalten üblich ist. Und folgt nicht zum Beispiel, wer selbstverwaltete Projekte nach dem Grad ihrer Nichtkommerzialisiertheit bewertet, auch schon der konkurrenztun Rating-Logik?

Eine andere Kultur zu schaffen, erfordert Aufmerksamkeit und die Bereitschaft zur Selbstkritik. Dabei sind Situationen und Verhaltensweisen meist nicht eindeutig entweder konkurrenztun oder kooperativ, in der Regel mischt sich beides. Auch in der Mehrheitsgesellschaft gibt es (und gab es schon immer) kooperatives und solidarischeres Handeln in Familien, Nachbarschaften, Gewerkschaften, Genossenschaften und politischen Gruppen – oft ganz selbstverständlich und ohne dass es thematisiert oder als etwas Besonderes gesehen wird.

Wo programmatische 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 Selbsterneuern sich miteinander zu freuen am Gelingen und zu trauern ums Scheitern. Mit Gelassenheit, Großzügigkeit und Geduld lassen sich Widersprüche und Ambivalenzen aushalten, Fehler dürfen sein.

In einer Kultur der Kooperation sind Fragen wichtiger als Antworten, die Beteiligten können bedürftig sein, statt Recht haben zu müssen. Und hoffentlich fühlen sie sich miteinander wohl! Eine solche 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. ●

Dieser Beitrag ist eine gekürzte und für CONTRASTE überarbeitete Fassung von »Kultur der Kooperation – Freiräume und andere Missverständnisse« in »Von Grasmöbelen, 1-EUR-Jobs und anderem«, herausgegeben von der Werkstatt Ideenwerkstatt berlin e.V., AG SPAK Bücher, Neu-Ulm, 2012 (s. Rezension in dieser Ausgabe auf S. 14).

Veranstaltungshinweise

Kultur der Kooperation

Selbstorganisation basiert auf Kooperation. Trotz der Ideale von Hierarchiefreiheit, gegenseitigem Respekt und geteilter Verantwortung scheitern sich jedoch leicht Unzufriedenheiten, unkooperative Verhaltensweisen oder informelle Hierarchien ein. Für das Gelingen von Kooperation kommt es in erster Linie darauf an, WIE die Menschen miteinander agieren: auf die Kultur der Kooperation und ihre bewusste Reflexion. Die Veranstaltung richtet sich an alle, die in selbstorganisierten Projekten oder Initiativen tätig sind oder es sein wollen.
Termin: Mi., 23.01.2013 um 19 Uhr
Referent: Elisabeth Voß
Ort: Frauenzentrum Schokofabrik, Naunynstr. 72, 10997 Berlin
<http://schokofabrik.de>

Genossenschaft gründen?
www.genossenschaftsgruendung.de
Telefon 040 - 23 51 97 90

Z Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V.

renzdenken 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