

Die Kybernetik der Kooperation

Von
Helmut Nechansky

Nechansky, Helmut (2009), Die Kybernetik der Kooperation, in Henning, K. (Hrsg.), *Unternehmenskybernetik 2020*, Proceedings Wissenschaftliche Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik 2007, Dunker & Humblot, Berlin, S 196 - 173
© Dr. Helmut Nechansky

Die Kybernetik der Kooperation

Von *Helmut Nechansky*¹

A. Einleitung

Kooperation ist ein Idealzustand menschlichen Zusammenwirkens, und das auf jeder Ebene sozialer Organisation. Es befaßt sich jedoch nur relativ wenig Literatur unmittelbar mit Kooperation. Es lassen sich viel mehr Untersuchungen zur Entstehung von Konflikten finden. Dort wird meist geschlossen, daß eine Umkehrung dieser Mechanismen zu Kooperation führen wird. Daß dieser Schluß falsch ist, zeigt ein Beispiel aus der Politik: Nach dem zweiten Weltkrieg konnte der Westen einen offenen Konflikt mit dem Ostblock vermeiden. Doch das Ergebnis davon war nicht Kooperation, sondern: der „kalte Krieg“.

Kooperation erfordert also offensichtlich mehr als nur Konfliktvermeidung.

B. Die vier Formen der Koexistenz von zielorientierten Systemen

Für zielorientierte Systeme sind nur vier Formen der Koexistenz möglich: (1) Unabhängigkeit in einer Nische, oder Interaktion (2) in einer Kooperation, (3) in Konflikten, oder (4) in einer Hierarchie. Diese vier Formen der Koexistenz ergeben sich als kybernetische Notwendigkeit aus nur vier Faktoren: (1) der Anzahl der zielorientierten Systeme, die auf ein kontrolliertes System einwirken, (2) der relativen Position ihrer Ziele in Beziehung zueinander, (3) der relativen Position ihrer Ziele in Beziehung zu dem aktuellen Zustand des kontrollierten Systems und der (4) Vielfalt ihrer Handlungsmöglichkeiten (Nechansky, 2007).

Konflikt resultiert demnach aus divergierenden Zielen, während sich Kooperation nur aus der Verfolgung gleicher Ziele ergeben kann.

¹ © Dr. *Helmut Nechansky*, nechansky - ENGINEERING EFFICIENCY, Rotenmühlgasse 14 / 16, A - 1120 Wien, hn@nechansky.co.at

C. Beiträge zur Organisationspsychologie von Konflikt und Kooperation

Die theoretisch erwartete Zielorientierung - in Richtung divergierender Einzelziele bei Konflikten, in Richtung gemeinsamer Ziele bei Kooperation - findet sich implizit auch in psychologischen Ansätzen zu Konflikt und Kooperation. Die Psychologie fügt dem hinzu, daß die einseitige Zielorientierung zur Durchsetzung von Einzelzielen, die zu Konflikten führt, in zwei Verhaltensformen auftreten kann. Dies kann übereinstimmend für die Ebene der Organisationspsychologie (Argyris, 1982), der Gruppendynamik (Steiner, 1990) und der Individualpsychologie (Berne, 1975) gezeigt werden:

- Argyris (1982) hat beobachtet, daß in den meisten Unternehmen nur zwei Gesprächsstrategien angewandt werden:

(1) In der konfrontativen Gesprächsstrategie wird Kritik direkt ausgesprochen. Vorgesetzte wollen dabei ihre Zielvorstellungen überlegen und selbstgerecht durchsetzen. Das führt zu defensiven Abwehrverhalten der Mitarbeiter und zu einer Verschlechterung des Kommunikationsklimas.

(2) In der nachgebenden Gesprächsstrategie wird nur indirekt kritisiert. Vorgesetzte machen hier, auf freundliche Art, nur Andeutungen. Dies führt zu Kommunikation primär über informelle Kanäle, über die Mitarbeiter Klarheit über Ziele und die Beurteilungen ihrer Leistung suchen.

Beide Strategien führen schließlich zu einer Erstarrung der Kommunikationsformen und -wege und damit zu einer Erstarrung der Organisation. Beide Strategien verhindern also ein kooperatives Betriebsklima.

- Steiner (1990) hat den Begriff der „One-up - one-down Spiele“ geprägt, für unproduktive Kommunikation, in der ein Kommunikationspartner die eigene Überlegenheit und die Unterlegenheit anderer beweisen will.

Auch bei „One-up - one-down Spielen“ gibt es zwei Formen, eine (1) aggressive Form zwischen einem „Verfolger“ und einem „Opfer“ oder eine (2) freundliche Form zwischen einem „Retter“ und einem „Opfer“.

Daraus kann ein „Dramadreieck“ entstehen, wenn ein „Verfolger“ ein „Opfer“ kritisiert, dieses sich an einen „Retter“ wendet, welcher dann seinerseits beim „Verfolger“ interveniert. Daraus können sich unproduktive Kreisläufe ergeben, wie zwischen Management, Arbeitern und Betriebsrat.

Wir finden hier eine gruppendynamische Beschreibung der Mechanismen, deren Wirkung Argyris (1982) auf Organisationsebene untersucht hat.

- Die individualpsychologische Ebene dieser Mechanismen beschreibt Berne (1975) in seiner Transaktionsanalyse. Er unterscheidet drei verhaltensbezo-

gene Zustände, Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich und Kindheits-Ich. Davon befaßt sich das Eltern-Ich mit der Durchsetzung von eigenen Zielvorstellungen. Dies kann aus einem (1) „kritischen“ oder (2) „fürsorglichen“ Eltern-Ich geschehen, entweder aggressiv oder freundlich - genau wie in Argyris Gesprächsstrategien und Steiners „one-up - one-down games“.

Diese Autoren geben also genaue und übereinstimmende Beschreibungen zur Entstehung von Konflikten. Zur Entstehung von Kooperation bleiben sie vage:

- Argyris (1982) fordert eine Gesprächsstrategie nur mit „sachlicher“ Kritik.
- Steiner (1990) meint, zum Ausstieg aus „One-up - one-down Spielen“ müßten die Beteiligten lernen sowohl selbständig, als auch im Konsens zu handeln.
- Berne (1975) verlangt einen Verhaltenswechsel ins Erwachsenen-Ich.

All diese Wege bleiben schwer gangbar, vor allem im Betriebsalltag, weil sie keine einfachen und präzisen Verhaltensanleitungen geben. Gemeinsam ist diesen Beschreibungen aber die implizit enthaltene Zielorientierung:

- Argyris (1982) „sachliche“ Kritik benötigt gemeinsame Zielvorstellungen und darauf bezogene Maßstäbe, um als „sachlich“ akzeptiert zu werden.
- Steiners (1990) Selbständigkeit erfordert Unabhängigkeit, während Konsens gemeinsame Ziele voraussetzt.
- Bernes (1975) Erwachsenen-Ich beschreibt Individualverhalten, das Offenheit und damit auch Diskussionsbereitschaft für gemeinsame Ziele umfaßt.

Diese Autoren bestätigen also implizit die einleitenden Überlegungen zur Kybernetik der Kooperation und zur notwendigen Zielorientierung. Wir können damit feststellen:

- In all diesen Verhaltensbeschreibungen zur Kooperation findet sich implizit die Orientierung auf gemeinsame Ziele.
- Gemeinsame Ziele gehen jeder Kooperation voraus. Nur wenn sie geben sind, wird auch Kooperation entstehen können.
- Erst wenn diese Ziele auch explizit gemacht werden (wie in der „sachlicher“ Kritik nach Argyris, 1982) können auch gemeinsame Begriffe von Relevanz und Meßbarkeit entstehen.

Wir schlagen damit vor, daß der primäre Fokus für die Herstellung eines kooperativen Betriebsklimas von komplexen Verhaltensstrategien auf die Beachtung der verfolgten Ziele verlegt werden muß. Vorteil dieses Ansatzes ist

auch, daß Managern und Mitarbeitern ihre Ziele, im Gegensatz zu ihrem Verhalten, bewußt und unmittelbar zugänglich sind.

Aus diesem Ansatz wird im folgenden eine Vorgangsweise für die betriebliche Praxis abgeleitet.

D. Von der Kybernetik der Kooperation zur Praxis der Kooperation

Kooperation ergibt sich also nur aufgrund *gemeinsamer* Ziele. Fehlen diese, so kommt es zu Konflikten und zum Scheitern einer Zusammenarbeit. Beispiele dafür sind Change - Projekte, in denen nur Shareholder - Interessen verfolgt werden, oder Merger, in denen einer Organisation Ziele und Firmenkultur vorgeschrieben werden. Beide scheitern in der Praxis mit hohen Prozentsätzen.

Kooperation erfordert aber weiters *explizite* gemeinsame Ziele. Wurden sie nicht ausformuliert, so sind Überraschungen vorprogrammiert. Ein Manager, der nach besten Wissen das forciert, was er *allein* für gemeinsame Ziele hält, wird Konflikte auslösen, wenn die angenommene Gemeinsamkeit gar nicht gegeben ist. Ein Meeting, in dem nicht zu Beginn gemeinsame Ziele festgelegt werden, wird unproduktiv bleiben, weil eindeutige Richtungsvorgabe und gemeinsame Kriterien für Relevanz fehlen. Solche Situationen führen zur Frustration aller Beteiligten. Demotivation und Kommunikation über indirekte Kanäle werden folgen. Konflikte und Erstarrung, wie von Argyris (1982) beschrieben, können sich dann später einstellen.

Die zentralen Fragen zur Herstellung von Kooperation in einer Kommunikationssituation sind daher:

- Welche Ziele werden gerade verfolgt: Einzelziele oder gemeinsame Ziele?
- Können gemeinsame Ziele gefunden werden?
- Sind diese Ziele explizit ausformuliert?
- Wird den explizit ausformulierten Zielen zugestimmt, d.h. sind sie wirklich als *gemeinsame* Ziele anerkannt?

Dies sind einfache Fragen, die jederzeit gestellt werden können. Nur mit der Beantwortung dieser Fragen kann der Weg zur Kooperation eingeleitet werden. Dies ist ein langsamer *bottom - up* Prozeß. Er hat eine wichtige Begleiterscheinung: Die *Anerkennung* jedes Beteiligten und seines Beitrages zum gemeinsamen Ganzen. Das ist ein wesentlicher Beitrag zu einem Kooperationsklima.

Als nächstes müssen gemeinsame Lösungen für Bereiche gefunden werden, in denen keine gemeinsamen Ziele möglich sind, denn innerbetriebliche Ko-

operation wird nicht funktionieren, wenn sie mit anderen essentiellen Interessen kollidiert. Der typische Konfliktfall in der Unternehmenspraxis ist das Dilemma Beruf - Familie. Meist wird es totgeschwiegen. Ein ungetrübtes Kooperationsklima erfordert dagegen, daß dafür *Kompromisse geschlossen* und *verbindlich eingehalten* werden. Wir können hier nur die These aufstellen, daß sich der besondere Erfolg von herausragenden Unternehmen auch auf Kompromißlösungen für Bereiche divergierender Ziele stützt. Die Forschung zur Exzellenz von Unternehmen beachtet das nicht.

Gemeinsame Ziele sind also *Basis* von Kooperation, Kompromisse notwendig zu ihrer *Absicherung*. Der Weg von dieser abgesicherten Basis zu einer dauerhaften Kooperation erfordert:

- Die Gesprächskultur muß permanent auf die gemeinsamen Ziele und Kompromisse Bezug nehmen, und beiden unbedingt verpflichtet bleiben.
- Kritik muß explizit auf gemeinsame Ziele Bezug nehmen und meßbare Abweichungen diskutieren (d.h. „sachliche“ Kritik nach Argyris, 1982).
- Danach müssen *gemeinsam* Lösungen gefunden und Maßnahmen beschlossen werden. Die Einbindung von Kritisierten in diesen Prozeß ist entscheidend. Nur wenn diese erfolgt, herrscht weiterhin Kooperation. (Argyris „sachliche“ Kritik allein leistet das nicht!)
- Letztes Auswahlkriterium für Maßnahmen ist die beste Annäherung an gemeinsame Ziele.

Kooperation erweist sich damit als langsamer Prozeß, der immer seinen bottom - up Charakter bewahren muß und nie in reines top - down umschlagen darf. Durch die Fokussierung aller Kräfte auf explizite gemeinsame Ziele ist er langfristig effizient. Und die Erarbeitung gemeinsamer Ziele und Kompromisse führt zu einem Klima von gegenseitiger *Anerkennung*. Deren Einhaltung führt zu einem Klima von *Vertrauen*. Der gesamte Prozeß wirkt damit selbstverstärkend.

Literatur

Argyris, C. (1982): Reasoning, Learning and Action. San Francisco

Berne, E. (1975): What Do You Say after You Say Hello? London

Nechansky, H. (2007): Elements of a Cybernetic Epistemology: The Four Modes of Coexistence of Goal-orientated Systems. Kybernetes, 36, (2), 157 - 174

Steiner, C. (1990): Scripts people Live. New York