

Die Verbund-Idee: Kooperationen aufbauen und im Wettbewerb bestehen

1. **Begriffe**
2. **Vier Blickrichtungen auf Zusammenarbeit**
3. **Das Modell ViVe**
4. **Management wertvoller Beziehungen**
5. **Der ‚achtsame Verbund‘**

Dr. Herbert Asselmeyer
Stiftung Universität Hildesheim
Organization Studies

1

Vier Blickrichtungen auf Zusammenarbeit

- Der legalistische Blick
 - Balance von Entfaltungsrechten
- Der moral-ethische Blick
 - Evolutionäre Etappen und Ethik der Zusammenarbeit
- Der antizipatorische Blick
 - Situation in 10 Jahren > Qualifikation
- Der organisationale Blick
 - Management wertvoller Beziehungen
 - Der achtsame Verbund

2

Begriffe (Duden)

- Das Verb ‚binden‘
 - Band, Bund, Bande
 - Zusammen fügen, übertragen auch ‚erhalten‘
- Verbund
 - Verbindung
 - Verbundenheit, früher auch: verbündlich (heute: verbindlich)
 - Verbündete > Bündnis
- Die Verbund-Idee (techn. Sprache des 20. Jhdts.)
 - Verbundnetz (miteinander verbundene Hochspannungsleitungen)
 - Verbundglas, Verbundmaschine
- Verbund in der Ökonomie
 - Ergänzende Zusammenarbeit (Verbundwirtschaft)
 - Zusammenschluss mehrerer Betriebe zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit
 - Verband (Organisation, Körperschaft)

3

Das Kooperationsgebot – interpretiert aus Gesetzesnormen

- Korrespondenz von Entfaltungsrechten
 - Sog. Wissenschaftsfreiheit (Freiheit von Forschung und Lehre) Art V, III GG
 - Entfaltungsrechte von Studierenden (interpretativer Zusammenhang von Berufsausbildungsrechten; Art. XII)
- Weiterbildungs-Organisationen, die staatlich subventionierte WB-Angebote entwickelt haben und die durch Kooperation größere Handlungsspielräume für erwachsene Lerner ermöglichen, unterliegen einem Kooperationsgebot

4

Der ethisch-moralische Blick

- Zunehmende Komplexität moderner Organisationen verlangt (noch mehr) bereitwillige Kooperation problem-betroffener Individuen
- Widerspricht diese Forderung nicht westlicher Unternehmenskultur, die den Trend der Individualisierung fördert?
- Utilitaristische Ethik = Verfolgen individueller Interessen dient dem Allgemeinwohl
- Frage? Wie ist in einer solchen Kultur Kooperation möglich

5

Das Problem der Kooperation

- Uralte Frage: Unter welchen Bedingungen entsteht Kooperation in einer Welt von Egoisten?
 - Menschen neigen dazu, in erster Linie für sich und ihre eigenen Interesse zu sorgen („Eigennutz“)
 - Kooperation kommt vor und bildet die Grundlage unserer Zivilisation („Beidernutz“)
- Antworten darauf
 - Beeinflussen Denken und Handeln
 - haben große Konsequenzen für die Bereitschaft von uns und des Anderen, zu kooperieren.
- Thomas Hobbes hatte um 1700 eine pessimistische Antwort
 - Im Naturzustand (> vor Existenz reiner Regierungsgewalt) würde eine derart rücksichtlose Konkurrenz herrschen, dass das Leben „einsam, ekelhaft, tierisch und kurz“ wäre.
 - Notwendigkeit von Regierungsherrschaft
 - Müssen wir zur Kooperation gezwungen werden?

6

Erfahrung und Entwicklung von Kooperation

- Ziel: Theorien und Modelle von/für Kooperation
 - Faktoren aufzeigen, die für Kooperation notwendig sind
 - Bedingungen > Maßnahmen > Kooperation fördern
- Gefangenen-Dilemma
- „A“ und „B“ -Spiel
 - Zwei Akteure/Gruppen, die sich nicht sehen, sondern...
 - das Verhalten des Anderen antizipieren
 - und nur auf das Verhalten des Anderen reagieren
 - Sie können nur kooperieren, mauern, tricksen
 - 10 Mehrere Runden
 - Faszinierendes Ergebnis immer wieder:
 - Es wird nicht das mögliche Gesamt-Ergebnis gesehen, sondern es wird immer nur kurzfristig reagiert auf das vorhergehende Verhalten des Anderen.
 - Botschaft des Spiels: Nach 10 Runden hätten am Ende beide jeweils mehr gehabt, als sie - gegeneinander spielend - tatsächlich erhalten.

7

These

- Wenn wir die Bedingungen für Nullsummenspiele in Organisation durch unser Verhalten mittragen und reproduzieren, entziehen wir uns auf Dauer die Basis unserer eigenen Wohlfahrt!
- Die Kooperationsbereitschaft wächst,
 - Wenn Mitarbeiter in Betracht ziehen müssen, in der Zukunft immer wieder und auf unbestimmte Dauer mit anderen aufeinander zu treffen
 - „Zukunft“ kann also ein Licht auf die Gegenwart werfen und dadurch die aktuelle strategische Situation beeinflussen.

8

Evolution von Kooperation

- Erleben von Kooperation erzeugt auf Dauer eine eigene Dynamik
 - Wer Hilfe erfahren hat, befindet sich im Ungleichgewicht - Tendenz: Ich werde was zurück geben
 - Einschränkung der Zurückgabe:
 - ... nicht sofort, ...nicht äquivalent, ...nicht gegenüber derselben Person
 - Perspektive: Diesem Impuls entzieht sich keiner auf Dauer
- Evolutionäre Stufen:
 1. Abbau der Wirkungen von Bedingungen, die ausschließlich individuelle Optimierung fördern
 2. Entwicklung von Anreizen für Kooperation und Einsicht in den dann auch individuellen Profit
 3. Entfaltung der Dynamik von Wechselseitigkeit (Reziprozität) und damit Einsicht in eine höhere Moralität (Selbstverantwortung und einsicht-geleitete Kooperation)

9

Zwischen-Fazit (Freimuth/Elfers, S. 40)

- „In einer ‚Nicht-Nullsummen-Welt‘ muss ich nicht besser sein als der andere Spieler, um selbst gut abzuschneiden. Dieses ist vor allem dann der Fall, wenn ich nicht mit verschiedenen Spielern interagiere.
- Es macht nichts, wenn jemand so gut wie ich oder ein wenig besser ist, solange ich selbst gut abschneide.
- Es hat keinen Zweck, auf den Erfolg anderer Spieler neidisch zu sein, denn: In einem iterierten Gefangenen-Dilemma von längerer Dauer ist der Erfolg des anderen praktisch die Voraussetzung dafür, dass ich selbst gut abschneide“

10

PROblem-Antizipation

Situation

- Frieden / Krieg
- Kulturalität / Nationalität
- Weltbevölkerung
- Verteilungs-Gerechtigkeit
- Organisation
- Umwelt
- Ressourcen
- Subjektivität

Bildungs-Ziel:
Partizipation

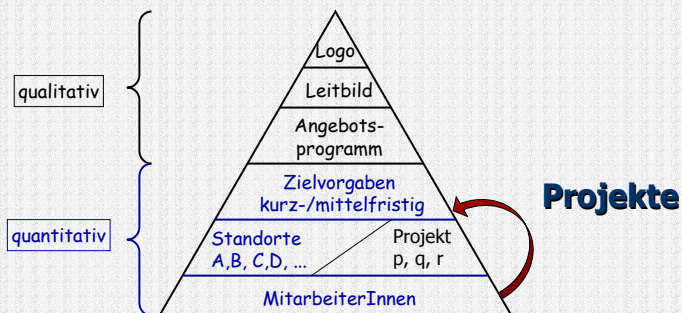
PROjekt-Ziel
Qualifikation

Kompetenz-Ziel
Innovation

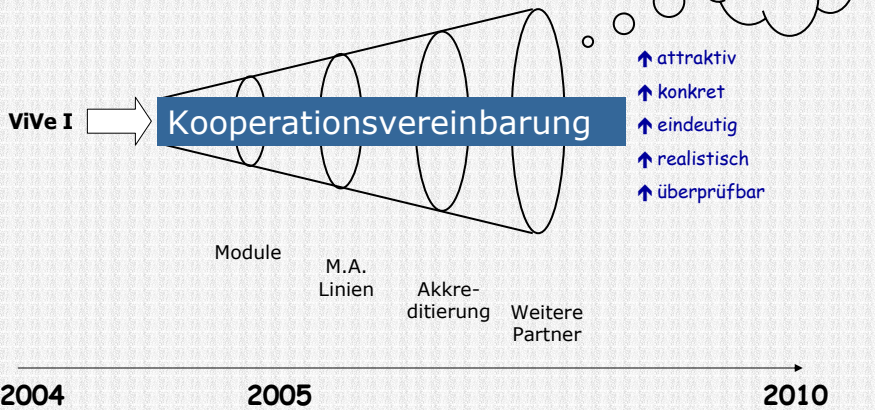
2004

2014¹

ViVe I: Unser Pyramiden-Modell



Entwicklungsperspektive



13

18.05.04

Dr. Herbert Asselmeyer

www.organization-studies.de

Was sind die zentralen Kategorien von Verbänden

- Kooperation
 - Vertrauen
 - Selbstverpflichtung
 - Verlässlichkeit
 - Verhandlungen
 - Vereinbarungen
 - Dauerhafte Beziehungen
- Konzept
- Strategien
 - Management
 - Märkte
 - Wettbewerb
 - Ressourcen
 - Finanzierung
 - Marketing
- Kontra-produktiv sind:
- Macht, Hierarchie, Angst
 - Regelungs-Fetischismus

14

18.05.04

Dr. Herbert Asselmeyer

www.organization-studies.de

Aufgaben des Verbunds ViVe

- Harmonisierung und Standardisierung von Lehrmodulen
- Organisation des Prüfungssystems (Verabredung gemeinsamer Studien- und Prüfungsordnungen)
- gegenseitigen Anerkennung der Module auf ECTS-Basis
- Entwicklung von Konzepten für die Studienberatung
- Gestaltung von Auslandssemestern und –praktika
- interne und externe Evaluation

Management wertvoller Beziehungen

Harald Geißler und Thomas Sattelberger.

- Geld regiert die Welt. Doch immer mehr Menschen zweifeln daran:
 - Geld ist nicht alles, viele wollen endlich mehr.
 - Zum Beispiel eine interessante Tätigkeit und wertvolle Beziehungen untereinander.
 - Anerkennung und Würde, Sinn und Bildung.
- Netzwerkforschung lehrt:
 - Es kommt auf in Unternehmen morgen mehr auf wertvolle Beziehungen an als heute: zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Geldgebern.
 - Ziel sind beiderseitige, freiwillige Gewinnbeziehungen.
- Denn Menschen geben Vertrauen und Loyalität dann zurück, wenn ihre Bedürfnisse nach Entfaltung und Schutz vor Gefahren berücksichtigt werden.
 - Dann stellen sie Wissen, Kompetenz und Leidenschaft zur Verfügung. Die Basis, um morgen Geld zu verdienen.

Wie Organisationen in und aus Extremsituationen lernen

- Problem der Organisationsdiagnose
 - Nicht: größere Genauigkeit und ein Mehr an Daten
 - sondern: intelligentes Umgehen mit Nicht-Diagnostizierbarkeit
- Vorbild **H**(igh) **R**(eliability)**O**(rganization)**S**
 - Beispiele: Atomkraftwerke, Flugzeugträger, Notaufnahmen in Krankenhäusern, Stromnetzbetreiber, Geiselnbefreiungsteams
 - Zuverlässigkeitsfixierung
 - unter schwierigsten und wechselnden Bedingungen
 - angesichts hohen Risikos und hoher Komplexität
 - trotzdem wenig Unfälle
- **These Karl Weick's: Erfolgreiches Management des Unerwarteten ist ein *achtsames* Management**
- Vorbildfunktion von HROs bezieht sich darauf,
 - worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten
 - wie sie ihre Wahrnehmung verarbeiten
 - was sie tun, um in ihrer Wachsamkeit nicht nachzulassen

17

„Fünf Merkmale“ achtsamer Verbände

- Konzentration auf Fehler (Fehlerkultur), **nicht auf Erfolg und Fehlerfreiheit**
- Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen (Skepsis als Tugend), **nicht Konsens orientiert**
- Sensibilität für betriebliche Abläufe (Sensibilität für schwache Signale), **nicht fixiert auf Umsetzen der gewählten Strategie**
- Streben nach Flexibilität (Improvisationsfähigkeit und Phantasie), **nicht nach Stabilität**
- Respekt vor fachlichem Wissen und Können (Verschiebung der Entscheidungsfindung nach unten und in einen größeren Kreis), **nicht vor etablierten Hierarchien**

18

Quellen

- Joachim Freimuth / Claudia Efers: Zur Logik und Ethik von Kooperation. OE 2 / 1992
- Harald Geißler / Thomas Sattelberger: "Management wertvoller Beziehungen"
- James G. March, Lee S. Sproull und Michal Tamuz: Learning from Samples of One or Fewer. S. 137-155 in: James G. March: The Pursuit of Organizational Intelligence. London: Blackwell 1999.
- John M. Mezas und William H. Starbuck: Mut zur Lücke. In: Harvard Business Manager, August 2003, S. 8-10
- Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe: Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta 2003
- Kathleen M. Sutcliffe und Klaus Weber: Wenn Wissen schadet. In: Harvard Business Manager, August 2003, S. 66-79
- Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und praktiken. Wiesbaden (Gabler) 2000

19

18.05.04

Dr. Herbert Asselmeyer

www.organization-studies.de

Für Kontakte



**organization
studies**

Stiftung Universität Hildesheim

www.organization-studies.de

Dr. Herbert Asselmeyer

herbert@asselmeyer.de

20

18.05.04

Dr. Herbert Asselmeyer

www.organization-studies.de