

CO - LABOR

Anmerkungen zu einem Arbeitsformat

REINHART BUETTNER

CO·LAB

*Vorschule zu einem Arbeitsformat
der Zukunft*

01 Die an unseren Bildungs- und Ausbildungsstätten noch lange nicht realisierte Interdisziplinarität, der nur zögerlich begonnene kleine Grenzverkehr zwischen den Sparten, Fächern, Erfahrungs- und Wissensfeldern unseres Alltags und die Desiderat gebliebene Berücksichtigung möglichst vieler Aspekte und Konsequenzen in der Entscheidungsfindung, der Innovations- und Konfliktforschung wirft die Frage auf, in wie weit das, was wir einst unter Interdisziplinarität verstanden hatten, mehr als eine Modevokabel war.

Außer in Sonntagsreden, in der werbenden Sprache von Institutionen, Gesellschaften und Interessensverbänden, in Forschungsanträgen und Absichtserklärungen von Funktionären und Politikern taucht das schöne, schwer auszusprechende Fremdwort kaum noch auf. Die Auseinandersetzung mit seinem Inhalt und die Arbeit an der wünschenswerten Realität seines Versprechens sind nahezu verschwunden, vom lauten marktwirtschaftlichen Konkurrieren der einzelnen getrennten Fächer übertönt und im allgemeinen Bewusstsein gänzlich aus der Aufmerksamkeit gefallen. Heißt das, dass sich Interdisziplinarität erübrigt hat, dass sie bedeutungslos geworden ist im Angesicht von Krisen und neuen konkurrierenden Moden?

Ich denke Nein, die Interdisziplinarität ist wichtiger denn je, nur scheint das Thema seiner schweren Realisierbarkeit wegen bereits im Ansatz an Atemnot zu leiden, es gibt kaum nennenswerten offiziellen Support und die Begründung und Einforderung durch die Intellektuellen lässt mehr als zu wünschen übrig. Letztere sind augenscheinlich froh, eine Nische gefunden zu haben, in und von der sie leben können und sind mitnichten daran interessiert, die mühsam errungene Domäne mit anderen zu teilen. Es ist nicht gelungen, die Interdisziplinarität vom Geruch des Luxus zu befreien; sie steht noch immer im Verdacht der Unwirtschaftlichkeit und gilt nach wie vor als nette Dreingabe, an die man denken kann, wenn das Pflichtenheft abgearbeitet ist. Obwohl alle krisenhaften Erscheinungen der jüngsten Zeit andere Signale setzen, obwohl Ökologie und alternatives Wirtschaften ihre Ökonomie-Tauglichkeit längst unter Beweis gestellt haben und obwohl der kindische Komparatismus der politischen Blöcke sich selbst ad absurdum geführt hat, „Synergie“ und „Nachhaltigkeit“ zu neuen Modevokabeln avancierten, ist kaum ein europäischer Hochschullehrer in der Lage, ein interdisziplinäres Experiment durchzusetzen, kaum ein Lokalpolitiker im Stande, einen Planungsstab interdisziplinär zu besetzen.

Diese Entwicklung, oder zutreffender diese Fehlentwicklung mag viele Ursachen haben, einige davon aber sind sehr derb, unoriginell und simpel:

- 1) kann man mit Interdisziplinarität (noch) kein Geld verdienen,
- 2) ist sie nur schwer bis kaum vermittelbar, respt. lehrbar, weil kein Curriculum und keine Didaktik ausgearbeitet wurden, und weil es
- 3) bislang keine erprobten, oder zum Beispiel erhobenen Arbeitsformate gibt.

Die genannten 3 ½ Gründe alleine würden schon ausreichen, um die Realisierung einer guten Idee zu vereiteln und wenn dann noch die Gruppe der Interessierten (sprich die auf Gewinn hoffenden und darum investierenden) fehlt, muss die Idee eine Kopfgeburt bleiben, ohne die sprichwörtlichen Hände und Füße, die etwas bewirken könnten.

Ungefähr gleich alt wie die Informatik hat es die Interdisziplinarität nicht geschafft wie jene, eine Industrie hinter sich zu versammeln, die sie trägt und weiterentwickelt; auch ist es ihr nicht gelungen, Menschen zu Lehrern und Spezialisten zu machen, obwohl noch vor hundert Jahren die Gruppe derjenigen, die wussten was Informationsverarbeitung bedeutet ungefähr gleich groß war, wie die, die eine Ahnung von formallogischen Strukturen hatten.

Kriege begünstigten die eine und benachteiligten die andere Entwicklung; die IT Branche entstand im Schützengraben und Nachrichtenbunker, die Zusammenarbeit der einzelnen Wissenschaften fiel ungefähr zur gleichen Zeit auseinander.

Dank neuer technologischer Entwicklungen übernahm die Informatik sogar interdisziplinäre Ideale wie sie aus der romantischen Philosophie herübergerettet worden waren. Sie versuchte eine Sprache zu generieren, in der wir heute alle denken und Maschinen konzipieren, die wir heute alle benutzen, ganz gleich welcher Disziplin wir angehören. Lingua franca und Universalmaschine befriedigten hinfort die interdisziplinären Bedürfnisse, die Wissenschaften bezichtigten sich selbst der Unwissenschaftlichkeit, wenn sie nicht den Vorschriften der Mathematik und Nachrichtentechnik nachkamen und Politik und Administration stürzten sich begierig auf die Informatik, nicht zuletzt deswegen, weil sie nützlich, leicht und unmerklich instrumentalisierbar war.

Die romantische Philosophie verflüchtigte sich ins Reformpädagogische, Musische und Esoterische, der dialektische Materialismus gerann zur Staatsform und die Idee vom Allzusammenhang pervertierte zum anything goes und zur großen und allgemeinen Machbarkeitsphantasie . . .

--- großer Gedankenstrich ---

ich will hier weder ein nostalgisches Klagelied anstimmen, noch über angebliche Verluste der Kultur jammern, sondern vielmehr den Versuch unternehmen, den Ort zu finden, an dem die Idee der Interdisziplinarität unseren Blicken entschwunden ist, um vielleicht jenen Ort zu entdecken, an dem sie wieder auftaucht.

Die Denkfigur des „Omnia Ubique“ wie sie uns von Anaxagoras überliefert ist, war in der Geistes- und Kulturgeschichte immer präsent. Sei es in der Mittelalterlichen Religiosität, im wissenschaftlichen Universalismus der Renaissance, oder in der „Allseele“ der Romantik. Als Kontrapunkt zur Diversifizierung des Lebens und des Wissens begleiten Ideen der Einheit, der „Unio Mystica“, der Einheitlichkeit und Selbstähnlichkeit die geistige Entwicklung. Von der Synthesis der Dialektik, dem „Holon“ der Holistik, der „Gestalt“ in der übersummativen Ganzheit der Gestalttheoretiker bis zu den selbstähnlichen infiniten Fraktalen der Chaostheoretiker hält sich diese Denkfigur des alles durchwirkenden Prinzips durch, obwohl sie immer wieder von Übertreibern und religiösen Generalisierern der Lächerlichkeit preisgegeben wird. „Hen kai Pan“ das Ein und Alles scheint unsterblich, wird in regelmäßigen Abständen beschworen, geht unter, taucht wieder auf.

Ihm zwar verwandt, ist die Idee der Interdisziplinarität jedoch gänzlich anders, geradezu invers gedacht. Wenn man Interdisziplinarität denkt, geht man weder von einer vorgängigen Einheit aus, noch werden Phänomene mit a priori gemutmaßten Zusammenhängen erklärt, auch gilt es ist keine gottgewollte und von Menschen zerrissene Einheit wiederherzustellen wie etwa bei Plotin und den späteren Kirchenvätern. Es herrschen keine Einheitsgefühle und es treiben keine erotisch assoziierten Verschmelzungsphantasien zu einer Vereinigung oder Wiedervereinigung. In der Interdisziplinarität geht es um so diesseitige Dinge wie das Lösen von Problemen, die Angemessenheit der Repräsentation, die Bewältigung von Kontingenz und die Sicherung des Handelns.

Die Idee der Interdisziplinarität entstand und entsteht aus einem Gefühl des unzureichenden Wissens, des Versagens, der Unfähigkeit und der Ohnmacht bei gleichzeitiger und anhaltender Prädominanz des Problems. Da jeder Blick eine Selektion darstellt, jedes Wissen eine Perspektive und jede Erklärung eine Hypothese, bietet die Interdisziplinarität eine Notlösung, die von der Hoffnung lebt, dass zB acht Augen mehr und/oder anderes sehen als zwei. Wenn mir meine eigene Disziplin angesichts eines

Problems nicht aus meiner Erklärungsnot hilft, wäre es töricht, nicht nach den anderen zu schauen und bei ihnen nach Hypothesen und Modellen zu suchen.

Die Informatik tut dieses seit Anbeginn ihrer Bastardexistenz ohne weiteres und gelegentlich auch bedenklich freizügig bis entstellend. Aus der Verbindung von Mathematik, Nachrichtentechnik, Kameralistik und Betriebswirtschaft entstand jenes faszinierende Gebilde, das seiner Effektivität wegen sogleich auf das Interesse von Militär und Politik stieß, die darin das Kontroll- und Machtmittel der Moderne schlechthin erkannten. Liest man die Kommentare der Lady Lovelace (1815-1852, Mathematikerin, Tochter Byrons und Mitarbeiterin von Charles Babbage) die üblicherweise als geniale erste Programmiererin verehrt wird, bekommt man eine Ahnung von den interdisziplinären Phantasien und der Ausweitung in Universale, die bereits in der vor-elektronischen Anfangszeit der Rechenautomaten die Gemüter bewegte.

Das bemerkenswerte und die universelle Verwendbarkeit quasi garantierende an der Informatik ist ihr formal-methodischer Charakter. Man könnte sie auch im herkömmliche Sinne als „inhaltslos“ bezeichnen, oder als „operationistisch“, denn es ist -grob gesprochen- gleichgültig welche Daten durch sie ver- und bearbeitet werden, welches Rohmaterial durch sie verwandelt wird.

In dieser eigentümlichen Qualität liegen die Verbindungslinien verborgen, die in der Informatik zu anderen Disziplinen oder deren Teilgebieten angelegt sind. Ähnlich formalen Charakter weisen auf:

1. die Mathematisierung von nicht-mathematischen Gegenständen
2. Logik, Axiomatik, Kalkül
3. Geld als universelles Tauschmittel
4. Logistik, Transport, Warenwirtschaft, Automatisierung
5. Buchhaltung, Betriebswirtschaft, Organisation
6. Spiele, Strategie, Planung, Prognostik
7. Sammlung, Ordnung, Klassifikation, Verwaltung, Statistik

Auf allen genannten Gebieten ist der Inhalt vergleichsweise gleichgültig, der formale und/oder methodisch-operativen Umgang mit austauschbaren Inhalten dominiert. Es bleibt gleich was ich sammle, ob Geheimdienstdaten, oder Auskünfte über das Vorkommen einer bestimmten Schmetterlingsart in einer Region, es bleibt gleich was ich organisiere, ob den Warentransport in die dritte Welt, oder die Verlegung der Lagerbestände von A nach B aus Gründen der Steuerersparnis, gleich ob ich versuche Schlussfolgerungen aus abstrakten Prämissen zu

automatisieren oder Entscheidungen in Krisensituationen...ich habe ein Instrument zur Hand, das mir mit erstaunlicher Verlässlichkeit einen großen Teil der mühevollen Arbeit abnimmt.

Je formaler und gegenüber dem Inhalt gleichgültiger ein Instrument, je weniger angepasst und spezialisiert eine Methode ist, desto universeller ist sie einsetzbar, könnte man folgern, und in der Tat verhält es sich auch ungefähr so, trotz des alten philosophischen Streits über des ontologische Status des Allgemeinen, des Besonderen, der Form und des Stoffes. Von diesem formalen Charakter der Informatik kann und muss die alte, größer gedachte und aus der Aufmerksamkeit geratene Interdisziplinarität lernen. und die Zusammenhänge erneut durchdenken. Das gelingt am besten, wenn der Begriff des Formalen ohne Metaphysik und Spekulation handwerklich verstanden wird. Das ist durchaus nicht so trivial, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag.

Seit einiger Zeit herrscht in der Lehre der schönen Künste eine gewisse Aufbruchstimmung, allenthalben werden Studiengänge angeboten, die sich mit der Vokabel „Interdisziplinär“ schmücken, die Anzahl der Bindestrich-Fächer vergrößert sich unaufhörlich und es sieht ganz so aus, als hätte die intellektuelle Mode der 60er,70er Jahre nun endlich die Hochschulen erreicht.

In der Schweiz gibt es sogar den europaweit ersten interdisziplinären Masterstudiengang (Hochschule der Künste Bern), aber dabei handelt es sich vorerst lediglich um einen Abschluss der „Contemporary Arts Practice“, also um etwas, das sich auf die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Künsten bezieht. An einem Institut der Universität der Künste in Berlin bemüht man sich um die systematische Ortsbestimmung der Künste im Dienstleistungsgewerbe, was bislang in erster Linie zu einer Amalgamierung von Kunst und Sozialarbeit führt, eine Entwicklung, die in den anglo-amerikanischen Ländern unter dem Titel „Community Arts“ schon seit längerem bekannt ist.

Welche Art von Interdisziplinarität wird hier angestrebt und bisweilen sogar gefeiert ?

Es handelt sich eine schwache Form der Interdisziplinarität, eine vergleichsweise einfache und unkomplizierte Art des Zusammenwirkens, denn erstens: kooperieren Fächer, die im konventionellen Ranking der Wichtigkeiten die Schlusslichter bilden, Stichwort: Beschäftigungstherapie und zweitens: Fächer, die durch die technische Entwicklung ohnehin bereits zu kooperativen Kunstformen geführt haben, die allenthalben anzutreffen und gängig sind, nur bislang noch nicht im Verbund unterrichtet wurden.

Im Film, im Tanztheater, im literarischen Kabarett und in den Ismen der 20 Jahre (Dadaismus, Surrealismus, Futurismus, Konstruktivismus und dem Deutschen Bauhaus) begannen Künstler die Sparten übergreifenden Kunstformen zu entwickeln, es folgten Performance, Happening und alle jene Expressionen, in denen Bildhauerei, Theater, Film, Musik, Lyrik, Tanz und Bewegungen zusammenwirkten.

In der Mitte des Jahrhunderts kam als technische Errungenschaft die digitale Technologie hinzu, mit deren Hilfe Daten unterschiedlicher Herkunft homolog verarbeitet werden konnten.

Eine künstlerische Interdisziplinarität wurde möglich, von der frühere Generationen nur träumen konnten; die Stichworte Filmvertonung, Geräuschkomposition, Animation, Trick und Simulation mögen als Hinweis genügen.

Obwohl auch in dieser „schwachen Interdisziplinarität“ bereits einigen Anforderungen an Übersetzungsvermögen und an Empathie gestellt werden und eingefahrene Routinen untereinander abgeglichen werden müssen, ist eine hohe Akzeptanz der kooperierenden Akteure im Allgemeinen meist gegeben. Ob das daran liegt, dass sie sich ihrer gemeinsamen leidenschaftlichen Unwichtigkeit bewusst sind, soll und braucht hier nicht weiter erörtert werden. Gemeinsame Projekte und entsprechende Herausforderungen gibt es in unbegrenzter Fülle, argumentative Leistungen, Begründungen, Kooperationserfindungen und etwaige Beweise ihres Funktionierens spielen eine untergeordnete Rolle. Ich möchte diese schwache und einfache Form der Interdisziplinarität das Ergebnis einer „Familien-Kooperation“ nennen.

Sie findet zumeist unter sich fraglos oder emphatisch als zusammengehörig fühlenden Mitgliedern einer Gruppe statt, was darum zwar nicht unbedingt leicht und problemlos ist, aber deutlich einfacher als in allen anderen Kooperationsformen.

Denkt man im Sprachbild weiter und vergrößert die Gruppe im soziologischen Sinne: Familie, Großfamilie, Nachbarschaft, Straße, Viertel...etc. wächst mit der Komplexität der Zusammensetzung und der Entfernung der Gruppenmitglieder untereinander auch die kommunikative Schwierigkeit.

Die bekannte Tatsache, dass in Katastrophenfällen und Krisenzeiten die Unterschiede unter Gruppenmitgliedern derart eingeebnet sind, dass Kooperation nahezu selbstverständlich stattfindet, ist aber leider ein schlechter Beweis für ihre prinzipielle Möglichkeit.

Die Frage nach dem Nutzen, den sich die Mitglieder einer Gruppe von Kooperation versprechen, beantwortet sich in Falle von Naturkatastrophen nahezu von selbst. Wenn es allerdings zum Äußersten kommt und die Frage nach dem Überleben des Einzelnen virulent wird, hört die Kooperation in aller Regel sozialdarwinistisch wieder auf, bzw. schlägt in ihr konkurrent - destruktives Gegenteil um.

Daraus lassen sich mehrere Schlüsse ziehen: entweder ist die Verbesserung der Kommunikation zum Zwecke einer effizienteren Problembewältigung kein ausreichend starkes Motiv für das Verlassen eingefahrener Bahnen, oder aber die Konkurrenz hat sich als kulturell überformte Lebensweise derart in allen Bereichen unseres Alltags durchgesetzt, dass die Maxime vom Fressen oder Gefressenwerden Kooperation als unrealistische und exotische Gutmenschhandlung erscheinen lässt, oder aber es fehlt an überzeugenden Beispielen gelungener und effektvoller Kooperationen, die erwiesenermaßen zu besseren Ergebnissen geführt haben, als sie je ohne

Kooperation zu erreichen gewesen wären. Möglichweise ist aber schon der eine Zwischenschritt (zuerst Verbesserung der Kommunikation – sodann – effizientere Problembewältigung) eine Zumutung für unsere infantile Aufschubs- und Verzichtsintoleranz, sodass ein Nutzen überhaupt nicht gesehen wird. In einer Welt, in der sich alles, auf Antrieb und ohne Verzug zum Vorteil „rechnen muss“, kann ein Zwischenschritt bereits zu indirekt sein und als „unwirtschaftlich“ verstanden resp. missverstanden werden.

Mit dem Kosten Nutzen Modell lassen sich zwar viele soziokulturelle Mängel und Missstände erklären, aber nur wenig Erhellendes über wünschenswerte Entwicklungen herausarbeiten. „Dieses ist für diese oder jene Gruppe von nicht ausreichendem Wert“ ist eines jener plausiblen, aber unfruchtbaren Erkenntnisse, da ja bekanntlich über Nacht ein Nutzen entstehen oder auch herbeigezaubert werden kann, der die gesamte Szene verändert. (Denken Sie etwa an die Börse, den Devisenmarkt, oder die Markenartikel und ihre Moden)

Um sich zutreffende und wirkungsvolle Gedanken über Kooperation machen zu können, um Vergleichswerte zwischen herkömmlichen und neuen Arbeitsmethoden zu erhalten, müssen Modelle ersonnen und erprobt werden, die es erlauben, ohne großen Aufwand Kooperationen prototypisch zu realisieren. Wenn auch reizvoll, so sind dazu klassische Laborexperimente mit Kontroll- und Experimentalgruppen nicht besonders geeignet, denn wenn Kooperationen überhaupt gelingen, dann gelingen sie nur in der „Ernstfallsituation“, also ohne die bekannte Künstlichkeit, Vorläufigkeit und laborbedingte Unechtheit.

Gut dokumentierte Modellprojekte sind ein geeigneter erster Schritt, um überhaupt Kooperation als wählbare Alternative denken zu können, um gegebenenfalls jenseits der so genannten Sachzwänge noch etwas anderes zu bemerken, das in Entscheidungsfragen die Freiheitsgrade durch eine Amplifikation der Aspekte erhöht.

Dazu gehört entweder Mut oder Not, entweder gesteigerte Neugier, oder der Druck der Verhältnisse, wenn zB Neudefinitionen anstehen, wie etwa zu den Themen Leben und Tod, Gesundheit und Krankheit, Recht und Strafe oder Arbeit und Freizeit.

Beispiele für die Großfamilien-Kooperation finden sich vor allem in Firmen, Institutionen, Behörden und Hochschulen. Hier wird generell in verschiedenen Gewerken oder Fächern, auf unterschiedenen Hierarchieebenen und mit verschiedenen beruflichen Erfahrungen gearbeitet. Menschen unterschiedlichen Alters sind gemeinsam an Prozessen beteiligt, sprechen schwer kompatible Sprachen, tragen streng

gegliederte und gestaffelte Verantwortung und werden sehr unterschiedlich entlohnt.

Auf dieser Ebene herrscht die Überzeugung vor, dass Kooperation etwas Zweifelhafte, Anrüchiges und gelegentlich auch Opportunistisches sei. Hier liebt man hierarchiekonformes Denken, Fühlen und Wollen, Trennen, Definieren und Aufgabenverteilen. Konkurrenz triumphiert über Kooperation, Routine, Kontrolle und Anpassung verdrängen Einfälle, Wildwuchs und Nonkonformismus. Je länger und unangefochtener ein Regelwerk dominiert, um so größer ist die Gefahr seiner Erstarrung und Verwandlung in eine fraglose und nicht mehr bewusste Ideologie.

Zu Frage der Interdisziplinarität und Kooperation hat die metaphorische „Großfamilie“ eine dezidierte Meinung: beides darf weder Zeit brauchen, noch Mittel, noch Arbeitskraft.

Da meist keine hierarchieunabhängigen Meinungen zugelassen sind und Äußerungen von außerhalb als nicht sachdienlich, verwirrend und bedrohlich aufgefasst werden, haben weder Interdisziplinarität noch Kooperation eine Chance. Mit Ausnahme der angeforderten oder bestellten Gutachten, deren zweifelhafte Rolle gerade in dieser Gruppierung besonders wichtig zu sein scheint, ist Mitwirkung von Externen im Allgemeinen unerwünscht.

Wer könnte es einem Firmenchef verdenken, einem Amtsleiter, einem Rektor wenn plötzlich durch die Intervention eines Gastes die mühsam hergestellte Ruhe der institutionellen Abläufe gestört wird, wenn Routinen aus dem Takt kommen und mit einem Mal angebliche Selbstverständlichkeiten problematisiert werden.

Das Bessere als den Feind des Guten zu verstehen, bleibt häufig der fromme Wunsch der Redensart und wird selten zur Grundlage einer Entscheidung.

Im „Change-Agent“, dieser windige Gestalt aus der Organisations- und Betriebspsychologie, oder auch im Betriebs- oder Unternehmensberater suchen dann viele Gutwilligen ihr Heil und übersehen dabei häufig, dass sie die Ressourcen, etwas versetzt oder verdeckt vielleicht, auch in den eigenen Reihen finden könnten, wenn sie die eigenen Reihen nur ausreichend kennen würden. Um auf dieser Ebene das notwendige Problembewusstsein zu schaffen, reichen keine Appelle an das Wir Gefühl à la wir Siemensianer, Kruppianer etc, es müssen vielmehr regelmäßige Bestandsaufnahme, Strukturrenovierungen und Überprüfung der geltenden Definitionen stattfinden. Auf den höheren Rängen des Managements, unter den leitenden Angestellten und im akademischen Mittelbau muss beispielsweise der Begriff des Spezialisten neu gefasst werden.

Spezialist ist schon lange nicht mehr derjenige, der auf einem Fachgebiet über exklusives Wissen verfügt, wie das zu Beginn der Industrialisierung gewesen sein mag, sondern nur derjenige, der dieses Wissen zu kontextualisieren versteht.

Gelingende Kontextualisierung bringt Einsicht in die Beschränktheit des jeweiligen Wissens mit sich und führt letztlich zur Vorstellung von der Notwendigkeit der Komplettierung und Komplementierung.

Ein gutes Beispiel hierfür ist die Arbeit von Krisenstäben.

Hier sind meist Spezialisten neuen Typs versammelt, die ohne falschen Ehrgeiz und ohne falsche Bescheidenheit die Grenzen ihrer Einsicht und ihres Fachs absehen und sich unter gemeinsamem Erfolgsdruck zur Zusammenarbeit verpflichtet wissen.

Hier herrscht Großfamilien- bis Nachbarschaftskooperation der guten Art und es kommt wahrscheinlich nicht von ungefähr, dass man hier von „Krisen-Stab“ spricht, worin die kooperationsfördernden Aspekte der Katastrophe/Krise und die Effizienz eines militärischen unabhängigen Einsatzkommandos, das nur der obersten Leitung untersteht, kombiniert sind.

Zurückübertragen auf die Ebene der Firmen, Institutionen, Behörden und Hochschulen müsste man folgern, dass zumindest der Krisenfall dazu genutzt werden sollte, kooperative Strukturen über Hierarchieebenen und Gehaltsklassen hinweg zu etablieren.

Es wäre zwar schon hilfreich, jede besondere Aufgabe als eine Art Ausnahmezustand zu begreifen, aber das sollte weder zu unangebrachtem Alarmismus führen noch gar zur Einführung bedenklicher Stillhalteabkommen, was von interessierter Seite schnell als Legitimation für allerhand benutzt werden könnte.

In der Einführungsphase der neuen Kooperativität ist aber eine solche temporäre Übertreibung sicherlich gut und erfolgversprechend.

Die Kooperationsform der „Straße“ und des „Viertels/Quartiers/Stadtteils“ zeigt am deutlichsten, wie stark die Bereitschaft zur Zusammenarbeit von der jeweiligen Themen- und Problemlage abhängt. Die Geschichte der Bürgerinitiativen bezeugt neben der hohen Fluktuation der Teilnehmer auch die Abhängigkeit von leisen Stimmungsschwankungen und die Instabilität und Empfindlichkeit von Kooperation.

Außer im selben Stadtteil zu wohnen, verbindet die Teilnehmer meist nur der Wille gemeinsam etwas gegen kommunalen Infrastrukturmaßnahmen in Szene zu setzen, dh. ein diffuses Interesse unterschiedlicher Herkunft

artikuliert sich in der Gemeinsamkeit, bleibt von politischer Einflussnahme und wechselnden Meinungen abhängig und verliert sich nach dem Ende der Kampagne meist wieder sehr rasch.

Daraus ist abzuleiten, dass Kooperationsbereitschaft keine prinzipielle und lebenslange Einstellung sein muss, sondern eine temporäre Haltung sein kann, dass der Faktor Zeit resp. Dauer eine wesentliche Rolle für die Stärke der Beteiligung spielt und dass Kooperation als gerichtete, zielende und im guten Sinne begrenzte Verhaltensweise verstanden werden kann.

Dieses Muster kehrt zZ häufig in der Arbeitswelt wieder, als so genannte Projektpartnerschaft oder projektgebundenes Arbeitsverhältnis. Die sich zunehmend auflösenden traditionellen Arbeitsformen (angestellte, verbeamtete und freie Tätigkeit) die sich verwischenden Grenzen zwischen Selbständigkeit und abhängiger Beschäftigung und der rasche Wechsel zwischen Job, Projekt A, Zeitvertrag, Arbeitslosigkeit, Praktikum, Auftrag, Projekt B bildet sich in der Sozialstruktur, der Entlohnung, dem Versicherungswesen, der Arbeitsmentalität und dem Arbeitsethos ab. Die Auswirkungen auf das allgemeine Verständnis von „Beruf“ sind ebenso spürbar, wie die Effekte in der gesamten Lebensführung. Die Veränderung der Arbeitsverhältnisse verändert das Wertesystem der Gesellschaft und ihre Kultur. Es werden immer seltener langjährige Firmenzugehörigkeitsjubiläen gefeiert, die Lebensläufe werden interessanter, der Aktionsradius der Individuen wird größer und „Treue“ zu einem Standort, oder einer Idee nimmt an Bedeutung ab. Es gibt nicht mehr die eine, identitätsstiftende Sache, der man zwei Drittel seines Lebens widmet, die einen erhält, sozial verortet, gleichzeitig schützt und versklavt. Aus dem Beruf wird eine mehr oder weniger verbundene Reihe von Projekten, die neben wechselnden Fähigkeiten und einer wurzellose Mobilität vor allem eine große Flexibilität in der Kooperation erfordern.

Die Pädagogik wird darauf reagieren müssen, die Moral, das Kredit- und Versicherungswesen ebenso wie die Immobilienwirtschaft. Mieten, Pachten, Leasen wird sich der Projektform anpassen (jüngste Beispiele: easybureau, smart place, Berlin 2009) das Denken und Handeln in langfristigen Perspektiven wird noch seltener und schwieriger und zunehmend durch simultanen Multiperspektivismus ersetzt.

Wie gut wir auf dergleichen vorbereitet sind, wie sich diese Entwicklungen überhaupt mit der sprichwörtlichen „Antiquiertheit des Menschen“ vertragen und wo schließlich Vor- und Leitbilder zu finden sind, wird uns weiter beschäftigen.

Je weiter von einander entfernt Gruppenmitglieder in ihrer beruflichen Sozialisation, ihrer Lebensweise, ihrem kognitiven Stil, ihrem Wertsystem und ihrer Kultur sind, um so größer werden die Anforderungen an die Argumentation. Jenseits der individuellen Spielarten pflegen Berufsgruppen spezielle Vorurteile, kultivieren bestimmte Unarten und Spleens und teilen weit über das Fachliche hinausgehende Überzeugungen. Diese „deformations professionnelles“ wird man als Fachfremder niemals ganz verstehen oder nachvollziehen können, was jedoch nicht davon entbindet, sie kennen zu lernen und zu berücksichtigen.

Zu unterscheiden sind die von einer Mehrheit gewünschten Kooperationen, von denen, die auf Grund der Entscheidung von wenigen zu Stande kommen, ferner diejenigen, die aus einer Verlegenheit oder Notlage heraus initiiert wurden, von denen, deren Motiv Neugier oder Verbesserungswille war.

Es verhält sich hier ähnlich wie in einer guten psychotherapeutischen Anamnese, die Art des entstehenden Verhältnisses ist wesentlich von den Besonderheiten der Vorgeschichte, den offenen und verdeckten Motiven, dem möglichen oder unmöglichen Vertrauen und der Beweglichkeit der Partner abhängig.

Jede Kooperation ist ein Wagnis, ein Experiment hart am Rande des Scheiterns, denn, und das kann gar nicht laut genug gesagt werden, es wird ein selten intimer Versuch unternommen, der nämlich der Verständigung. Die zuvor erwähnte handwerkliche Konzentration auf den formalen Aspekt einer Frage, Sache oder Aufgabe setzt voraus, dass man sich auf die Grenzen des Formalen einigen kann.

Ab wann geht eine formale Frage in eine inhaltliche über, oder wo spielt Formales eine geringe bis gar keine Rolle, wie breit ist die Variation im Formalen bis der Punkt der Sinnentstellung erreicht ist, oder andere wichtige Prinzipien und Gesetze berührt werden.

Ein Beispiel aus der eigenen kooperativen Praxis soll das Problem illustrieren.

Meine Aufgabe als Mitarbeiter in der Forschungsgruppe „Formale Begriffsanalyse“ im Fachbereich Mathematik an der TU-Darmstadt war es die graphischen Darstellungen der Forschungsergebnisse zu betreuen und gegebenenfalls im Sinne der einfachen Lesbarkeit zu verbessern. Grundlage waren die Liniendiagramme der Booleschen Algebra. Die von Prof. Rudolf Wille entwickelte Formale Begriffsanalyse untersucht

Datensätze nach begrifflichen Implikationen und damit nach semantischen Strukturen.

Die Graphiken, welche die Mathematiker erzeugten, waren in Sinne der Booleschen Algebra „Verbände“, die in Form eines „Begriffsnetzes“ zwischen den Polen „Supremum“ (Alle Gegenstände) und dem „Infimum“ (Alle Merkmale) aufgespannt waren. In den hierarchisch gegliederten Netzen, die aus Linien (Kanten) und Knoten bestanden, liefen am oberen und unteren Rand alle Kanten in den erwähnten Punkten zusammen, was anschaulich ein problematisches Kipp-Bild ergibt.

Mein Plädoyer für das Weglassen der beiden Punkte (oben und unten), die rein theoretischer Natur, dh. ohne Realpräsenz sind, führte zu spontanem Entsetzen der Mathematiker. Wenn die beiden Punkte fehlten, sei die Forderung nach „Vollständigkeit“ verletzt, belehrten sie mich und ich musste lernen, dass Mathematiker gelernt haben, Zeichen auf dem Papier zwar zu sehen, sie aber auch gleichzeitig zu übersehen, da ihnen ein unanschaulicher, „nur“ theoretischer Wert zukommt.

Daraufhin machte ich sie auf eine Inkonsequenz in ihrem Lesen von Liniendiagrammen aufmerksam. Beim Lesen in aufsteigender oder absteigender Richtung hatten die Linien eine Bedeutung (Der Gegenstand an dieser Position im Netz hat das und das und das Merkmal und das hat er mit den und den Gegenständen gemeinsam) bei den letzten Linien, die zu den beiden Polen führten, hörten sie hingegen aus Trivialitätsgründen auf, sie als Linien mit Bedeutung zu betrachten. Dieses Opfer an Anschaulichkeit das dem Prinzip der Vollständigkeit erbracht würde, sei nach meiner Überzeugung problematisch.

Da dieser Einwand jedoch einen Angriff auf die Darstellungen in der Booleschen Algebra bedeutete, wurde mein Gegenvorschlag zwar stillschweigend geduldet, aber schon bald zeichnete man wieder die Verbände und Begriffsnetze ohne weiteres Nachdenken nach der Tradition. Hier spielte sich ein ungleicher Kampf zwischen der Anschaulichkeit und einer traditionsreichen Darstellung eines theoretischen Konstrukts ab. Beides war zwar auf der formalen Ebene angesiedelt, aber von sehr unterschiedlichem historischen Gewicht. Es gelang mir zwar argumentativ der Anschaulichkeit zu ihrem Recht zu verhelfen, musste mich jedoch letztlich der Übermacht der Tradition und des wissenschaftlichen Gewichts beugen.

In der Mathematik gibt es eine Fülle gedachter Linien. Die Darstellung eines immateriellen Strahls, die Linien einer Vermessung, die meisten Linien in der Geometrie, die Hilfslinien, die Konstruktionslinien, Vektoren, Kanten, überhaupt alle Linien, mir deren Hilfe ein Abstraktum,

wie etwa ein Kreis dargestellt wird. Also auch hier, auf der Ebene des Formalen, herrschen sehr verschiedene Konventionen, Linie ist nicht gleich Linie, Kontur ist nicht gleich Kontur und eine Teilung ist nicht gleichbedeutend mit dem Durchschneiden etwa eines Papiers. Solches hatten beide Kooperationspartner voneinander gelernt, beide betrachteten Linien von Stund' an nicht mehr mit der in ihrer Zunft geltenden Selbstverständlichkeit, ich hatte Hinweise auf mathematisches Verständnis bekommen und die Mathematiker Hinweise auf Fragen der Anschaulichkeit.

Dieses Beispiel macht deutlich, wie wenig Generelles man selbst im Formalen sagen kann, mit andere Worten: die einzelnen Fächer unterscheiden sich nicht nur in Fragen des Inhalts, sondern auch im Prozessualen, Formalen und Operativen. Die Hoffnung, im Formalen etwas Verbindendes gefunden zu haben, muss also stark eingeschränkt werden. Das eben scheint einer der Fehler der Informatik und Informatikgläubigkeit zu sein, dass ihre Anhänger davon ausgehen, dass alles mit dem nämlichen, leicht modifizierten oder angepassten (konfigurierten) Instrumentarium zu bearbeiten sei.

Selbst die Logik, die Mathematik und die Kameralistik müssen gelegentlich einsehen, dass es Bereiche gibt, die sich ihrem Zugriff hartnäckig widersetzen, ja selbst die Metrologen und Statistiker müssen sich eingestehen, dass sie nicht alle Phänomene mit ihrem Methodennetz einfangen können.

Stephen Jay Gould hat versucht (The Mismeasure of Man, 1981) darauf hinzuweisen, dass eine Ziffer kaum in der Lage sein kann, eine komplexe Qualität zu beschreiben und hat damit eine Diskussion in Gang gesetzt, die bis zum heutigen Tag nicht abgeschlossen ist. Die Frage nach der ungerechtfertigten Mathematisierung sozialer, psychologischer und ästhetischer Gegenstände ist noch gar nicht vernünftig gestellt und wird schon aus Mangel an Alternativen vorsorglich als unseriös abgelehnt. Wenn es aber die „mathesis universalis“ nicht gibt, bleibt nur Kooperation und die ist bislang keine bewährte Kulturtechnik, geschweige denn ein eigenes genuines Fach mit Didaktik und Curriculum.

Auf ökonomischem Gebiet ist Kooperation eine wichtige und juristisch abgesicherte Form des Wirtschaftens. Alle Gesellschaftsformen von der GbR bis zum AG & CO KG sind abgesprochene und genauestens reglementierte Zusammenarbeitsformen zum Nutzen der Beteiligten. Genossenschaften tragen gemeinsam zur Wertschöpfung bei, Interessensverbände und Forschungsverbände erreichen in der

Gemeinsamkeit die Ziele, die jeder einzeln verfehlen müsste.

Geschäftspartnerschaften werden auf Zeit, oder bezogen auf eine Projekt geschlossen, wobei die beiden Partner unabhängig und selbständig bleiben. Die Modelle der public-private-partnership, die aus der Kulturförderung bekannt sind, die Bankenkonsortien, ja selbst die EU, die UN, die OECD, sind, wie die Politik zeigt, den Interessensverbänden nicht unähnlich, vor allem dann, wenn sie die nationalstaatlichen Chauvinismen auf die nächst höhere, transnationale Ebene heben.

Die Zugewinnngemeinschaft, als die die Ehe lange Zeit galt und mancherorts noch gilt, ist auch eine Form der Kooperation zum Zwecke der Aufzucht des Nachwuchses und zur Erhaltung und Mehrung der Güter. Wohin man blickt, überall wird kooperiert, die anstehende Arbeit auf- und zugeteilt, es werden Seilschaften gegründet und Arbeitsgemeinschaften, Einkaufs- und Vertriebsgesellschaften, Kumpaneien, Kartelle und Syndikate.

Die wirtschaftliche Zusammenarbeit setzt ganze Berufszweige in Brot, nicht nur Broker, Geschäftsführer und Vorstände, sondern auch Rechtsanwälte, Fahnder und Überwachungsfachleute, Versicherer, Interessensvertreter, Firmenaufkäufer, Sanierer, Akquisiteure, Controller, Abwickler und Eintreiber.

Profitmaximierung und Risikominimierung scheinen die stärksten Motoren zu sein, die zur stetigen, aber auch wechselnden Kooperation antreiben, alle anderen Motive verblassen daneben, zumal im präpotenten Ökonomismus unserer Tage.

Die genannten anderen Motive kommen zumeist in humanistisch-christlichem Gewand daher, sind edel, hilfreich und gut und meist nicht ganz von dieser Welt. Sie werden häufig von den Ereignissen ins Abseits gedrängt, pflegen dort kultiviert ihre Ressentiments und träumen von einer besseren Welt und einem prinzipiell besseren Menschen.

Sie betrachten die Bereitschaft zur Kooperation vorzugsweise aus ethisch-moralischem Blickwinkel, beziehen sich ständig auf die Gesamtheit, und etwas übertrieben gesagt, auf die Ewigkeit und haben daher den kurzfristigen Profitgier der Gegenpartei nicht genügend entgegenzusetzen. Es gibt aber neben der „Verantwortung für die Schöpfung, die Umwelt, die folgenden Generationen und die Entwicklung der Menschheit“ noch andere etwas handfestere Kategorien, die dem Profit entgegengesetzt werden können.

„Angemessenheit“ und „Qualität“ sind solche Kategorien, zu deren Realisierung Kooperationen einen wesentlichen Beitrag leisten.

Als Ziele der Kooperation wurden Profitmaximierung, Risikominimierung, Verhinderung von Krieg und Auseinandersetzungen, Erhaltung der Gesundheit und gedeihlichem Leben und Verwirklichung ethisch-moralischer Ziele erwähnt und angedeutet, als weiteres Ziel einer Zusammenarbeit kann die Verbesserung der Ergebnisse im Sinne von Qualität und Angemessenheit angeführt werden.

Verbesserung kann sich auf viele Aspekte beziehen, auf Genauigkeit, Trefferquote und Prognosesicherheit, auf die Richtigkeit der Aussage, die Angemessenheit der Lösung oder auf die Vergrößerung der Anwendungsbreite. Verbessern lässt sich im Grunde alles, wenn nicht marktstrategische Gründe mögliche und wünschenswerte Verbesserungen absichtlich zurückhalten oder gar zurückdrängen.

Der Optimierungsgedanke ist wie der Automatisierungsgedanke ein zutiefst menschlicher, eine Idee, die den homo faber seit Urzeiten antreibt und ohne die es keine Technik- und Erfindungsgeschichte gäbe. Als der Höhlenbewohner entdeckte, dass die wilden Tiere, wie auch er selbst, Angst vor dem Feuer haben, er aber dank seiner ausdifferenzierten Greifwerkzeuge den brennenden Ast am nicht brennenden Ende anfassen konnte und damit fuchtelnd gefährliche Tiere vertreiben konnte, hatte er an diesem Beispiel etwas von der Kontext abhängigen Mehrdimensionalität der vorfindbaren Gegenstände gelernt. Feuer in seiner Nähe konnte und kann sowohl wärmend und schützend sein, als auch bedrohlich, Menschen in meiner Nähe können sowohl lästig, störend und bedrohlich sein, als auch gesellig, hilfreich und sogar unerlässlich, zB bei der Jagd auf eine Beute, die ich alleine niemals würde erlegen können.

Die Geschichte der Kooperation ist ebenso lange wie die der Konkurrenz und Feindseligkeit und es ist immer wieder verblüffend zu beobachten, zu welchen Anlässen der ansonsten konkurrenzbis feindselige homo sapiens mit seinen Artgenossen kooperiert, länger oder kürzer, umfänglich oder ausgewählt.

Die Debatten zwischen Neurobiologen, Verhaltensforschern, Theologen, Anthropologen, Evolutionstheoretikern, Wirtschaftswissenschaftlern und Philosophen über die Kooperation als gattungsspezifische Invariante, oder als Sekundärtrieb, als Instinkt-Rest oder Prinzip unserer Genetik, sind nicht beendet und die einschlägigen Fragen werden wahrscheinlich Gegenstand einer ewigen Spekulation bleiben.

Man kann jedoch auch aus Einsicht oder auf Grund intellektuellen Abwägens handeln und unabhängig vom jeweiligen Kooperations-Credo, sich zu der Einsicht verstehen, dass Kooperation wichtig und wünschenswert sei und dass ihr Nutzen allemal größer ist, als aller eventuell durch sie erzeugter Schaden.

Was machen Informatik und Computer Sciences, wenn sie die Verbesserung eines Lösungswegs erreichen wollen ? Entweder vergrößern sie die Menge der zu berücksichtigenden Daten, oder sie ändern das Szenario der einzelnen Schritte, oder sie sehen sich schließlich genötigt, neue Verfahren zu entwickeln, wobei sie in der Regel auf hohe Modularität, geringes Delta und erhöhte Effektivität im Sinne von Trefferquote achten.

Da Verbessern immer Verändern bedeutet, ist es unbeliebt und mühevoll, denn Routinen und Rituale haben den großen Vorteil, vom Nachdenken zu befreien, indem sie an seine Stelle stabile Wenn-Dann-Verknüpfungen setzen. Schon der Einbau eines einzigen neuen Messfühlers in einen Automaten stört das Gesamtgefüge beträchtlich und destabilisiert es für eine längere Dauer. Darum wird versucht durch kapazitive und strukturelle Maßnahmen so lange wie irgend möglich, Verbesserungen zu erzielen. Das kann auf zynische Weise geschehen wie etwa in der großformatigen Unternehmensberatung (zB:Roland Berger), die solange kalkuliert destabilisiert, bis sich alle wieder nach den alten Strukturen sehnen, die dann als neue Segnungen wiedereingeführt werden. (Zentralisierung-Dezentralisierung, Zerschlagung gewachsener Einheiten- Restituierung der selben. Schüren innerbetrieblicher Konkurrenzen -Beschwörungsrituale des Wir-Gefühls, etc)

Es kann auf technische Weise erfolgen, in dem man geschlossene Systeme durch Veränderung der Struktur an jenen Stellen öffnet, an denen eventuelle Eingriffe notwendig werden, oder administrativ, indem man bei gleicher Besetzung Zuständigkeiten ändert, dadurch konkurrierende Parallelsysteme einführt, und darauf wartet, dass sich diese durchsetzen. Versteht man solche Maßnahmen als Vorformen einer tatsächlichen Veränderung, kann man bei Fragen der als erforderlich angesehenen Kooperation ähnlich vorgehen und so lange zunächst Vorformen anwenden, bis eine reale Kooperation zustande kommt.

Wie könnten also Erhöhung der Variablenmenge und Veränderung des Szenarios und der Struktur im Bereich allgemeiner Kulturarbeit aussehen ? Gremienarbeit leidet ebenso an Datenmangel, wie Entscheidungsfindung generell an zu geringer Informiertheit der Beteiligten. Häufig werden diese Mängel hinter pompösen Präsentationsformen mit allerhand technischem Spielzeug verborgen, was aber in Sach- und Fachfragen wenig hilfreich ist.

Da Entscheidungen von Gremien immer Kompromisse sind, spricht nichts dagegen, die Anzahl der Stimmen zu erhöhen um damit ein Bild zu erzeugen, das die Realität der Meinungen in dieser Frage zutreffender abbildet, als es bei sogenannten Repräsentanten-Stimmen der Falle wäre.

Das bedeutet zwar nicht, dass die Entscheidungen “besser“ würden, sie werden lediglich „realistischer“. Ohne je zu wissen, was das Bessere sei, sind wir getrieben, dieses ständig zu wollen, zu wünschen und argumentativ durchzusetzen. Jedes Fachgebiet hat seine Phalanx von Besserwissern, jene Gruppe von anerkannten Spezialisten, die nur im äußersten Notfall aus der Deckung geholt wird, in der sie ansonsten unbehelligt arbeiten. Bei diesen Könnern stellt man immer wieder fest, dass sie viel kooperativer und verträglicher sind, als das Fußvolk ihrer Disziplin. Woran das liegen mag, sei der Spekulation des einzelnen überlassen, vermutlich aber am größeren Überblick. Die größere Offenheit dieser Gruppe muss einerseits zum Vorbild werden und andererseits sollte durch gezieltes Zusammenspannen derselben ein Klima des gegenseitigen Respekts erzeugt werden, das Kooperation ermöglicht.

Die Einbindung von Außenseitern, brillanten Querköpfen und klugen Einzelgängern kann ebenso riskant wie förderlich sein, denn gerade der Personenkreis, der gemeinhin als wenig „teamfähig“ gilt, kann unschätzbare Beiträge zur Förderung einer Kooperation leisten. Durch permanentes Infragestellen der Zusammenarbeit, durch krasse Einzelpositionen und pointierte Beiträge werden häufig die Gemeinsamkeiten und die Prinzipien der Kooperation erst thematisiert und eindrücklich bewusst, was aus der alte Gruppendynamik hinreichend bekannt ist. Es verlangt allerdings nach einer sattelfesten persönlichen Souveränität der Leitungsfiguren, die leider nicht allzu oft anzutreffen ist.

Wenn Angemessenheit und Qualität durch Kooperation verbessert werden sollen, müssen zunächst Kriterien identifiziert werden, nach denen diese beurteilt werden und darüber hinaus müssten die Beiträge der Kooperation im Prozess kenntlich werden. Das setzt eine andere Bewertung der Entwicklungsprotokollierung voraus, wie sie in großen Firmen üblich ist und meist durch das Controlling vorgenommen wird.

Auf den betreffenden Formularen müssten neben den Spalten für Wirtschaftlichkeit, Fremdleistungen, Konkurrenzprodukte und Einsparungen auch solche der Ausbaufähigkeit, der Innovation, des internen wie externen sozialen Effektes eingeführt werden. In den Bewertungen durch Kammern und Verbände, durch die Politik und die gesellschaftliche Gruppen müssten ähnlich wie bei der Stiftung Warentest Vergleiche angestellt werden und Kriterien der Usability, der Sozialverträglichkeit, der Angemessenheit, der Haltbarkeit, Bezahlbarkeit und der Problemlösung berücksichtigt werden.

Natürlich erscheint das wie ein frommer Wunsch, wenn dem aber die uneingeschränkte und nicht kontrollierbare Willkür einiger weniger

Wirtschaftsgiganten gegenübersteht, könnte aus dem frommen Wunsch eine notwendige Maßnahme werden.(exemplum docet)

Über Angemessenheit und Qualität lässt sich trefflich streiten, aber jenseits der alten Debatte, ob es überhaupt eine Objektivität ohne „cui bono“ gäbe, ließe sich wenigstens durch eine Einschränkung der erkennbaren Partikularinteressen ein Teil der Fragen entscheiden.

Nur weil etwas schneller geht und kurzfristig billiger ist, hat schon häufig die Abschaffung von Altem und die Einführung von etwas Neuem vorschnell bewirkt, hat schon manchen Gefälligkeitsdemokraten geblendet und seine Pflicht zur sorgfältigen Prüfung vergessen lassen und ihn auf diese Weise zum willfährigen Vollzuggehilfen geschickter Lobbyisten gemacht. Das klingt zwar ein wenig nach Weltverbesserei und Renovierung des allgemeinen Wertekatalogs, ist aber darum nicht weniger erwägenswert, zumal da, wo Qualität und Angemessenheit auf der Agenda stehen.

Im Dienstleistungsgewerbe kann es beispielsweise angemessener sein, gelegentlich mehr Personal einzusetzen, statt wie üblich immer weniger, weil sich dadurch die Abläufe glatter gestalten gelassen, was man an der Pariser Metro gut studieren kann. Hier wird nicht unbedingt aus reiner Menschenliebe bei Verkehrsstörungen und Umleitungen viel beratendes Personal eingesetzt, sondern weil dadurch Staus und Stockungen vermieden werden.

Angemessenheit wird bei baulichen Projekten häufig zum Problem, weil sich das Planungsbüro nicht ausreichend Zeit nimmt, um auch die unausgesprochenen aber durchaus erkennbaren Bedürfnisse des Bauherrn zu ergründen. Weil Termin- und Vertragsdruck meist eine gedeihliche Entwicklung des Projekts behindern, wird vorsichtiger- und schlauerweise der Rechtsbeistand schon in die Planungskosten eingerechnet.

Vergleichbares ist in den Patentabteilungen der Pharmaindustrie anzutreffen, in denen eventuell zu erwartende Gerichtskosten bereits in den Kostenrahmen der Entwicklung aufgenommen werden. Solches und Ähnliches als abzuschaffenden Missstand zu bezeichnen, wird gemeinhin als unrealistisch oder hinterwäldlerisch belächelt, steht aber zum Thema „Angemessenheit“ durchaus zur Diskussion, nicht zu reden von den vielen Opfern, die den selbst fabrizierten Sachzwängen Jahr ein-Jahr aus gebracht werden. Fragen nach der Angemessenheit werden gerne als Geschmacksfragen abgetan, was sehr verräterisch ist, weil es mitnichten eine Frage des Geschmacks ist, ob öffentliche Mittel, die anderswo fehlen, in unreife oder gar unsinnige Projekte investiert werden und es zeigt sich, dass der Begriff des Geschmacks diesem Gebrauch gemäß sehr weit gefasst werden müsste, um noch zu treffen.

Wie aber kann Kooperation dazu helfen, derlei Unangemessenheiten und Fehlinvestitionen zu vermeiden ? Nur durch die Zusammenarbeit mit einer möglichst großen Zahl kritischer Beobachter. Diese Rolle haben Journalisten übernommen, die sich dank der Omnipräsenz der Medien mittlerweile zur sogenannten „Vierten Gewalt“ entwickelt haben. Investigativer und aufdeckender Journalismus ist zur Zeit das einzige Kontrollinstrument der registierten Öffentlichkeit, das unterstützt durch das chaotische Internet in der Lage ist, die Frage der Angemessenheit auf die Tagesordnung zu bringen. Dass sich folglich die aufgedeckten Skandale und Skandälchen überstürzen und sich geradezu ein Skandalmanagement herausgebildet hat, ist einer weiteren Windung der Schraube zu verdanken, dank derer sich, während draußen das laute aber ungefährliche Skandalgeäusch tobt, unbemerkt wichtige Entscheidungen treffen lassen. Aber auch jenseits all dieser Finten und Manöver von Macht, Geld und Einfluß existieren Fragen der Angemessenheit, zum Beispiel in den Wissenschaften und in den Künsten.

Reden wir 'mal ausnahmsweise nicht vom Geld, das all' dieses selbstredend kostet, sondern von der Angemessenheit von Methoden.

Forschungsmethoden sind kaum jemals Gegenstand öffentlichen Interesses, obwohl gerade durch sie Weichen für unsere allgemeinen Erkenntnisse und unser kulturelles Bewusstsein gestellt werden.

Wie man nach der Auflösung der politischen Blöcke hat feststellen können, waren die in einem halben Jahrhundert gewachsenen wissenschaftlichen Selbstverständlichkeiten so verschieden, dass man von einem regelrechten Post-Hemisphären-Syndrom ausgehen muss.

Nicht nur hatten wir an den Europäischen Universitäten nichts von der inneramerikanischen Kritik an der sogenannten Intelligenzmessung gehört (Stephen J. Gould), obwohl wir doch auf die USA-Psychologie eingeschworen waren, sondern die gesamten sowjetischen Bemühungen, zwischen psychoanalytischem und behaviouristischem Ansatz einen dritten Weg zu finden, blieb uns gänzlich unbekannt. Die „Kulturhistorische Schule“ (Wygotski, Lurija und Lenontjew) mit ihrem interessanten Versuch, Handlung, Werkzeug und sozialen Zusammenhang zum Ausgangspunkt einer Theorie zu machen, hat zwei bis drei Generationen von Psychologen mit Denkfiguren und entsprechenden Routinen versorgt, die völlig inkompatibel zu denen des Westens waren. Einige wenige der zuvor genannten Spezialisten wussten davon und bildeten im Stillen ihre Meinungen, die aber, da politisch inopportun, nicht bis kaum an die Öffentlich drangen.

Das wirft sofort die Frage nach dem auf, was möglicherweise heute in der sogenannten Dritten Welt an Theorien entwickelt wird, von denen wir nichts wissen, die uns aber in der Bewältigung unserer wissenschaftlichen Probleme weiterhelfen könnten. Aids, Krebs, Seuchen, partielle Überbevölkerung, Alter, Armut, Arbeit, Bildung, Kultur, Erziehung, um nur einige Riesen unter den Problemen zu nennen, verlangen nach unkonventionellen Methoden, da augenscheinlich die konventionellen versagen. Die schockierende Äußerung von Mohamad Junus, dass die humanitäre Haltung kontraproduktiv sei, wenn es um die Beseitigung von Armut gehe, sei nur als Beispiel erwähnt, um deutlich zu machen, wie renovierungsbedürftig unser Methodenkanon ist.

Ist die gängige wissenschaftliche Praxis der Hypothesenprüfung mit Hilfe der auf Stichproben angewandten Statistik eine angemessene Methode zur Klärung zB medizinischer Fragen?

Ist überhaupt die Mathematisierung nicht-mathematischer Gegenstände eine legitime Erkenntnismethode, oder werden dadurch nicht neue Fragen aufgeworfen, die nämlich nach der Skalierung und nach der Dignität erhobener Daten ? Sind wissenschaftliche Untersuchungen vergleichbar, die nach unterschiedlichen Methoden und unter Anwendung verschiedener Kriterien erarbeitet wurden? Ist die „Harmonisierung“ oder „Zusammenführung“ von Datenbeständen (-banken) erlaubt und unter welchen Einbußen kann das überhaupt geschehen? Ist das so bezeichnete „Aufsetzen“ einer Neuentwicklung auf bisher erfolgreichen Routinen nicht möglicherweise das Bauen auf Sand und wer prüft solches ? Wie müssen Prüfkriterien ausgelegt sein, um Hochkomplexes bewerten zu können? Ist die Errechnung der zweitausendsten Stelle nach dem Komma angemessen (wir reden nicht von interessant) und wie steht es überhaupt mit Grenzen der Wahrnehmbarkeit, Wirksamkeit, Überprüfbarkeit, Bewertbarkeit ? Was kommt nach Terra und Nano und wer entscheidet das ? Ist Erfolg ein ernstzunehmendes Kriterium ? Wann und wo gehen Quantitäten in Qualitäten über, oder ist das eine Intellektuellen-Legende ?

Methodenkritik ist eines der wichtigsten Ziele und Ergebnisse der Kooperation, nicht etwa Resultate oder auf Neusprech: „Produkte“, womit wir wieder bei der Interdisziplinarität wären, die nach allem Gesagten darum wahrscheinlich so unpopulär geworden ist, weil sie vor das Erreichen eines möglicherweise besseren Ergebnisses die Hürde einer notwendigen Kritik errichtet. Vergleichbar der innovativen Produktivität, die zunächst die Unbequemlichkeit des Verlassens ausgetretener Pfade verlangt und den Mut zum Irrtum mit einschließt, bevor sie sich dem Errichten neuer Gedankengebäude widmen kann.

04 Angeordnete Kooperation kann gelingen, setzt aber mehr als den Entschluss dazu voraus.

Die Bereitschaft zum Überwinden der Sprachbarrieren ist eine der hauptsächlichen Voraussetzungen und überall dort, wo das nicht ausreicht, muss jene Fähigkeit weiterhelfen, die man gemeinhin Empathie nennt und von der keiner so recht weiß, aus welchen Einzelfähigkeiten sie sich zusammensetzt. Das Bild des empathischen Menschen, der mit- und einfühlenden Seele, wie es uns die Romantik hinterlassen hat, setzt ein Weltbild voraus, zu dem wir uns nicht mehr so uneingeschränkt verstehen können. Der sprichwörtliche „Gleichklang der Seelen“ von der die frühe Goethezeit schwärmte, in der eine hoch entwickelte Kultur des „Ahnens“ die Salons und Schäferszenen beherrschte ist seit der Wende zum XXsten Jahrhundert einer direkteren Frage- und-Antwort-Kommunikation gewichen, die sich hauptsächlich im Nordwestlichen Europas ausgebreitet hat.

Unterstützt durch die schockierende und enttabuisierende Wirkung der Psychoanalyse wurden und werden Befindlichkeiten und Intimitäten formuliert und mehr oder weniger offen diskutiert, wobei sich die Prüderie und Geheimniskrämerei, die ein genuiner Teil unserer Kommunikation ist, aufs Ökonomische und Soziale verzogen zu haben scheint.

Zu diesem Befund ist mittlerweile ein anderer hinzugekommen, der nämlich der resignativen Kommunikationverweigerung sensu: da mich Fachmann ohnehin keiner versteht, brauche ich mir auch nicht mehr Mühe zu geben, mich verständlich zu machen.

Bei vielen „Tagen der offenen Tür“, zu denen Laien und Nicht-Eingeweihte Institutionen besuchen dürfen, wird diese Haltung deutlich, die Fachleute tun sich nicht nur schwer mit der Allgemeinverständlichkeit, sondern sie unterlassen auch weitgehend die Bemühung darum. Das sich dem öffentlichen Diskurs aussetzen müssen, ist selbstredend weder besonders beliebt, noch wird es als notwendige Schulung oder willkommenes Training verstanden.

Hier könnte Empathie dazu verhelfen, dass Fachleute Laien besser einschätzen lernen und vice versa, doch was meint Empathie in diesem Zusammenhang über das „Sich-in-den-Anderen-hinein-versetzen-können“ hinaus?

Ich kann mir zwar sehr gut vorstellen, wie sich einer fühlt, der etwas wissen möchte und mit Unverständlichem konfrontiert wird, aber daraus folgt noch lange nicht, dass ich ihm zuliebe das Unverständliche übersetzen, umschreiben oder durch Beispiele erhellen werde. Dazu muss ich erst einmal in der Lage sein, ich muss es kultiviert haben, mich so *und* anders ausdrücken zu können, ich muss über einen Wortschatz gebieten, der es mir ermöglicht, die notwendige Redundanz einsetzen zu können, ohne zu langweilen und ich muss schließlich den in Rede stehenden Sachverhalt so gut begriffen haben, dass ich ihn in meinen eigenen Worten - und nicht nur im geliehenen Jargon - formulieren kann.

Daraus lässt sich unschwer herleiten, dass es eben die guten „Fachleute im neuen Sinne“ sind, die über dergleichen verfügen und die demzufolge weniger

Schwierigkeiten mit der Verständlichkeit haben. Zum Thema hilfreiche Empathie können wir festhalten, dass die Einzelfähigkeiten, aus denen sie sich zusammensetzt ungefähr folgendermaßen aussehen:

hohe Aufmerksamkeit, gute und ausdauernde Beobachtung, trainiertes Gedächtnis, großer und flexibler Wortschatz, ausreichende Distanz zu sich selbst, Kenntnis mehrerer Konventionen neben der, die das eigene Denken und Handeln formen und die daraus resultierende Fähigkeit, auf mehreren Ebenen gleichzeitig empfinden und denken zu können (also eine Art Multi-Tasking), entwickeltes Explorationsgeschick und Übung im Interpolieren und Extrapolieren und eine ausgeprägte Neigung sowohl zum Konjunktiv, als auch zum kecken, sprachlich-provozierenden Versuchsballon.

Gewandtheit im Darstellen kann man lernen. Rhetorik und bildliche Demonstration bieten in zahlreichen Übungen ausreichenden Anlass für Fachleute, ihre Verständlichkeit zu verbessern und sich in lebendiger, laientauglicher Art auszudrücken.

Neben der Empathie gehört ein Verständnis von Arbeitsteiligkeit zu einer gelingenden Kooperation. Auch wenn unsere Phantasien noch immer am Geniestreich hängen und wir, beeinflusst von einer Helden verehrenden Geschichtsschreibung, vom Bild des Einzeltäters verführt sind, müssen wir doch zur Kenntnis nehmen, dass die Erfindungen und zivilisatorischen Neuerungen im XXsten Jahrhundert hauptsächlich durch Gruppen realisiert wurden.

Bill Gates hat weder den Computer erfunden, noch das Windows Betriebssystem, weder den MP3-Standard, noch das Internet. Er war und ist vielmehr der geniale Geschäftsmann, der zur enormen Verbreitung vieler dieser Errungenschaften beitrug, nichts mehr, aber auch nichts weniger.

Große, meist international besetzte Gremien wachen heute über die Spezifikation und Etablierung neuer Industriestandards (zB ISO, DIN, RAL, etc) und der einzelne Erfinder oder Entwickler verschwindet hinter Firmen- und Institutsnamen (wie SIEMENS, CERN, MIT, GSI, MPI, TIT...)

Kollektives Zustandebringen geistiger Leistungen ist eine überaus heikle Angelegenheit, die meist nicht ohne Ungerechtigkeiten und anderen Dunkelheiten abgeht. Es gehört eine große Klarheit und gut ausbalancierte Organisation dazu, wenn sich alle in einer gemeinsamen Arbeit ohne Groll wiederfinden sollen und da keiner von Hause aus uneitel und selbstlos ist, müssen strenge Vereinbarungen und bindende Absprachen getroffen werden, die den arbeitsteiligen Ablauf garantieren. Um diesen mit Gegebenheiten und Erfordernissen der Hierarchie in Einklang zu bringen und überdies die Hierarchie nicht zum kontraproduktiven Hindernis werden zu lassen, müssen in allen Kooperationen die Claims sensibel abgesteckt sein, was nicht ohne Kompromisse zu haben ist.

Kompromissfähigkeit ist nicht nur eine Tugend, der zu folgen dann am leichtesten fällt, wenn das, worum es geht keine Herzensangelegenheit ist, sondern auch eine unerlässliche Voraussetzung für Kooperation. Da es leider

keine Maßeinheit für die Fairness eines ausgehandelten Kompromisses gibt, muss man sich mit grober Schätzung zufrieden geben. Man täusche sich nicht über „gute Stimmung“ und die Phonstärke des registrierten Lachens beim Schließen von Kompromissen, diese können immer auch Zeichen einer überspielten Angst und latenten Aggressivität sein.

Die gute und verwechslungsfreie Identifizierbarkeit des eigenen Anteils ist ein Muss bei allen Kooperationen und in den dafür notwendigen Kompromissen. So schön auch immer der Traum von einem großen Ganzen sein mag, in dem alle Beiträge bruchlos aufgehen, so wichtig ist die Unterscheidbarkeit und das namhaft machen der einzelnen Kontributionen. So wie einst in der französischen Enzyklopädie die meisten Beiträge Autoren zugeordnet werden konnten, sollte es in Kooperationen auch zugehen, in Kooperationen, die vermutlich kürzer andauern werden, als die zwanzig Redaktionsjahre der Enzyklopädie.

Im Vergleich zu anderen schneiden Künstler in Fragen der Empathie gut ab, wohingegen sie in solchen der Arbeitsteiligkeit und des Kompromisses eher zu den letzten in der Reihe gehören. Gewöhnt an solistisches Arbeiten trauen sie den Ergebnissen einer Arbeitsteiligkeit nicht und das harte Durchsetzen auf der sozialen Seite des Künstlertums hat sie Kompromisse häufig erst gar nicht lernen lassen. Der Kompromiss hat in künstlerischen Fragen auch einen denkbar schlechten Leumund. Im Kampf mit der Materie, beim Lösen gestalterischer Probleme und im Angesicht der Tücke des Objekts gilt Einlenken als voreiliges Aufgeben, Kompromiss als ungeduldige Schwäche und nicht selten ist das künstlerische Vokabular angefüllt mit kämpferischen Metaphern. Da wird wenn es gelingt, bezwungen, erobert, gesiegt, oder wenn es misslingt, feige klein beigeben, verzagt und kapituliert. Der Mythos vom Künstler als Helden ist alt und die Prägekraft des entsprechenden Bildes ist groß, was aus der Handwerker- und Erfindergeschichte kommen mag, in welcher einer etwas meistert und seine eigene Schwäche überwindet, ein anderer durch eine listenreiche Erfindung die Elemente beherrscht, oder ein weiterer gar die Natur auf den Kopf stellt, in dem er unsere Wahrnehmungs- und Erlebnisgewohnheiten durch verblüffende Arrangements in Frage stellt.

Einem Gewohnheits-Helden einen Kompromiss abzurufen, wird schwer fallen, wenn er nicht gar von vornherein schon jegliches Kooperationsansinnen als Versagen seiner individuellen Leistungsfähigkeit verbucht und empfinden wird. Eigene Grenzen sehen zu müssen, die Begrenztheit der eigenen Fähigkeiten einsehen zu müssen, fällt nicht nur Künstlern schwer. Häufiges Fragen und Nachfragen ist uns allen leider viel zu früh abgewöhnt worden. Es wurde als töricht und genierlich gebrandmarkt, als dumm oder naseweis hingestellt, wodurch wir ein wichtiges Instrument unseres erwachsenen Wissenserwerbs eingebüßt haben. Mit dieser Vorgeschichte fällt es doppelt schwer, zugeben zu müssen, dass wir den Überblick verloren haben, dass wir vielleicht nicht mehr weiter wissen, dass wir die vor uns liegende Aufgabe nicht alleine lösen können, dass wir Hilfe und Mithilfe brauchen.

In der Kardinalfrage der Kooperation: besser mit Hilfe anderer die Aufgabe halbwegs bewältigt, als alleine überhaupt nicht erst angegangen, entscheiden wir uns an den genannten Gründen nicht selten für das letztere.

Das Vermitteln der Einsicht in die Notwendigkeit einer Kooperation ist wahrscheinlich das härteste Stück Arbeit im Zusammenhang mit Kooperation. Viele Tabus müssen gebrochen, viele heilige Kühe notgeschlachtet und einfach nur lieb gewonnene Gewohnheiten aufgegeben werden, bis ein Ja zur Kooperation möglich wird. Es empfiehlt sich hierbei, die modische Alternative der „Synergie“ und des in Aussicht stehenden „Besser“ der schlichten aber dringlichen allgemeinen Notwendigkeit vorzuziehen.

Man stelle sich eine Kommunalverwaltung vor, die ein städtebauliches Problem zu lösen hat, das sowohl soziale als auch fiskalische, politische und ästhetische Implikationen hat. Nur in den seltensten Fällen wird sie sich die Mühe machen, die entsprechenden Berater hinzuzuziehen. Die Routine und das Geld werden über jedes „Besser“ triumphieren, mit der Folge, dass die künftigen Nachbesserungen schon im Plan zu erkennen sind. Das 'Bessere als der Feind des Guten' ist zwar eine schöne und einleuchtende Redensart aber nur selten ein die Navigation bestimmender Fixstern.

Nicht immer ist die Kooperation der Königsweg zu jeder Problemlösung. Trotz Empathie, Arbeitsteiligkeit und Kompromiss, trotz der Einsicht, dass eine Kooperation vielleicht zu besseren Ergebnisse führen könnte, gibt es die seltenen Situationen, in denen die Idee eines Einzelnen allen anderen durch Kooperation gewonnenen Ansätzen überlegen ist. In solchen Fällen bleibt es den Leitern des Projekts überlassen, die Beiträge einzuschätzen, zu gewichten und Rangfolgen der Lösungswege festzulegen, so wie man das im fortgeschrittenen Brainstorming zu einem späten Zeitpunkt auch tut. Das muss nicht heißen, dass nicht an einem bestimmten Punkt des Verfahrens wieder Kooperation wirksam werden kann; Flexibilität ist hier wie überall vonnöten und am Platze.

Ist einmal eine Entscheidung für eine Kooperation gefallen, beginnt die Organisation derselben, denn von Anfang an muss eine Zusammenarbeit verabredet, geregelt und geordnet werden. Hier werden die meisten Fehler gemacht, denn erschöpft durch das zustande bringen der Entscheidung glauben viele, wenn „die Leute“ erst einmal zusammen seien, dann fände der Rest sich schon von alleine. Das ist aber mitnichten so, denn auch hier gilt, wenn man sich nicht der Mühe unterzieht, einer Sache eine Form zu geben, dann nimmt sie selbst eine an und zwar meist eine, deren unerwünschter Charakter sehr stabil und beständig ist.

Jede Kooperation braucht einen gewählten Koordinator, der von Beginn an die Geschicke der Kooperation überwacht, im Sinne des Projekts steuert und gegebenenfalls korrigiert.

Auf ihm liegen alle jene Verantwortungen, die auch ein guter Firmenchef, Abteilungsleiter oder Institutsvorstand hat, er muss aber darüber hinaus über alle

Fähigkeiten verfügen, die man von den Kooperationsmitgliedern selbst erwartet und sie gegebenenfalls darin unterstützen und fortbilden können, also Vorturner, Aufpasser, Nachhilfelehrer, Dompteur und Kummerkasten in einer Person sein und das führt uns zu Voraussetzungen, die andernorts bereits erörtert wurden. Sozial- und Politikwissenschaften, Ökonomie und Spieltheorie haben sich lange mit der Kooperation beschäftigt und versucht herauszufinden, zu welchen Strategien Menschen neigen und mit welchen sie besonders erfolgreich sind. Populär wurden im Rahmen dieser Experimente das „Gefangenendilemma“ (Albert W. Tucker) ,die „Tit for Tat“-Strategie (Anatol Rapoport) und das „Agent-Based- Modeling“ ABM (Robert Axelrod) Bei diesen Untersuchungen geht es grob gesagt um die Entscheidungen von Individuen und Gruppen für kooperatives oder nicht-kooperatives Verhalten, um die Rolle die das Konflikt-Gedächtnis dabei spielt,

um Egoismus, Verzeihen und Sanktionen, um eine Typologie der Spieler, bis hin zu Prognosen bezüglich politisch-kriegerischer Konflikte.

Wer kooperiert und koaliert unter welchen Umständen mit wem, zahlt sich Toleranz aus, ist der „ewige Kooperierer“ am Ende der Ausgenutzte und Dumme, welchen Stellenwert hat Vertrauen, wie kann man es erzeugen und wie und mit welchem Ziel wird der Bruch desselben bestraft...? wird hier gefragt und in gefährlicher Weise mit Planspielen und Computersimulationen auf politische Konflikte und die dazu gehörige Prognostik ausgeweitet und übertragen.

Da diese Wissenschaften vorwiegend an amerikanischen Universitäten betrieben werden, muss es erlaubt sein, zu fragen, was an ihnen schwach ist, misst man an ihnen das Verhalten der amerikanischen Außenpolitik in Konfliktfällen der letzten 40 Jahre.

(Ich lehne mich jetzt sehr weit aus dem Fenster und bitte dieses zu entschuldigen, den weder bin ich Ökonom, noch Politikwissenschaftler oder Spieltheoretiker, sondern intellektueller Künstler, der es sich erlaubt, über die eigenen Grenzen hinaus zu spekulieren)

Zwei mögliche Gründe fallen einem sofort ein: 1. war in dieser Zeit vielleicht die Kooperation zwischen offizieller Politik und der Universitätsebene besonders schlecht, selbst wenn Harvard -Professoren (wie etwa Hutchinson) oder auch Axelrod selbst Politikberater waren und 2. scheint die, diesen Modellen zugrunde liegende Kosten-Nutzen-Hypothese zu kurz zu greifen oder nicht auf alle Konfliktarten anwendbar, oder aber scheint der Nutzen zu einseitig (ideologisch) und kulturblind interpretiert worden zu sein. Darüber hinaus wurden wahrscheinlich auch die Faktoren Zeit und Gedächtnis nicht korrekt ins Kalkül aufgenommen, da sich, wie man aus der eigenen Theorie weiß, die Ergebnisse und damit die Prognosen mit der Dauer und Häufigkeit der Aktion (des Spiels, vgl. das Iteriertes Gefangenendilemma, Axelrod) stark verändern. Bekanntlich ist die Laborsituation eine Sache, die daraus gewonnenen Modelle eine zweite Sache und die Realität eine dritte, die meist wenig mit der ersten und zweiten zu tun hat. Es gibt zB.auch einen Nutzen, der, da er nicht in

profitmaximierender Kurzatmigkeit gerechnet werden kann, auf andere Weise berücksichtigt werden muss und das Gedächtnis für Demütigungen ist ein penibles, lange währendes und hartnäckiges unter den Völkern.(vgl. Balkankrise)

Eine Nebenbemerkung in diesen Untersuchungen über Kooperation und Nicht-Kooperation lässt aufhorchen, die nämlich, dass Kommunikation nahezu alles verändert.

Am „Gefangenendilemma“ fällt die gleiche Künstlichkeit auf, die auch schon Platon Höhlengleichnis auszeichnete, die Individuen sind gefangen, angeschmiedet, bewegungslos und künstlich stumm. dh. ihnen ist die Möglichkeit zum Austausch über Vermutungen und Ansichten ebenso verwehrt, wie die Chance zu möglichen Absprachen. In the short run ändert sich durch zugelassene Kommunikation zwar wenig, denn die Wahrscheinlichkeiten von Vertrauen, bzw. Misstrauen kommen kaum über die 50% hinaus, bei längerer und entsprechend häufigerer Kommunikation aber verändern sich die Ergebnisse deutlich. Das bestätigt die uralten Techniken der vertrauensbildenden Maßnahmen in der Diplomatie, die besagen, dass es vergleichsweise gleichgültig sei, worüber man miteinander redet, denn ausschlaggebend ist und bleibt im Falle der Diplomatie, *d a s s* man miteinander redet.

Für unser Thema „Kooperation“ als Desiderat und Kulturtechnik ergeben sich daraus merkwürdige Konsequenzen, die nicht unbedingt ins herkömmliche Bild der Kooperation passen mögen. Die ersten Schritte zur Anbahnung einer Zusammenarbeit gleichen den vertrauensbildenden Maßnahmen der Diplomatie und haben auch entsprechenden Einfluss auf den weiteren Fortgang der Mission. Es reicht zwar mitnichten aus, die Aspiranten einer Kooperation einfach zusammenzuführen im Vertrauen darauf, dass sich schon irgendetwas ergeben werde, aber ohne einen informellen Einstieg entsteht auch kaum etwas und wenn doch, dann bestenfalls Zwangskommunikation und die ist bekanntlich das Gegenteil von Kommunikation.

Die große Kunst in der Diplomatie besteht im „Gelegenheiten schaffen“ und das gilt für eine zu initiiierende Kooperation in gleicher Weise. Um Unterschiede und eventuelle Gemeinsamkeiten zu erkennen, eignen sich fach- und aufgabenunspezifische Aktionen besonders gut; nur sollte darauf geachtet werden, dass diese sich auf einem ähnlichen intellektuellen Niveau befinden, wie die in Rede stehende Aufgabe, damit nicht das Mittel zum Zweck peinlich in den Vordergrund rückt, dh. reine Unterhaltungsprogramme sind genauso kontraindiziert wie die üblichen Essen. Robert Axelrod zitiert in seinem Report über die Zusammenarbeit mit dem Biologen William Hamilton dessen Beschreibung der Zusammenarbeit (Collected Papers Oxford Univ-Press 2002):

„Das vielleicht Wichtigste, das uns gemeinsam war, war unser Sinn für Ästhetik. (...) es ist schwer zu beschreiben, aber es gibt so etwas, wie die Grazie (Anmut) einer Idee, die durch einen Vorschlag schimmert und einen noch vor irgendwelchen Beweisen zum Glauben an ihre Wahrheit anregt, selbst inmitten aller Verwirrungen und sogar trotz widersprüchlicher Details.

Wir hatten möglicherweise durch die künstlerischen Umgebungen, in denen wir beide aufwuchsen, gelernt, einzelnen Erscheinungen und Behauptungen nicht isoliert zu beurteilen, sondern eher wie Pinselstriche, die einzeln betrachtet vielleicht sogar schlecht platziert waren, die aber gemeinsam sich anschicken ein Ganzes zu bilden...“ (...)

etwas später bemerkt Robert Axelrod:

„Unsere unterschiedlicher fachlicher Hintergrund wurde schlagartig deutlich, als wir die Kirche besuchten, in der Shakespeare beerdigt ist. Mich bewegte die Frage, was wohl Shakespeare dazu bewogen haben mochte, andere Menschen auf seinem Grabstein ein so mittelmäßiges Gedicht lesen zu lassen, während Bill sich darüber wunderte, wieso eine so äußerst seltene Pflanze ausgerechnet hier am Zaun neben der Kirche wuchs.“ (frei übersetzt RB)

Dieses hier zitiert zu haben, hat mehrere Gründe. Da ist zum einen die Augenhöhe der beiden Kooperationspartner, der gegenseitige Respekt. Keine „Master & Slave“-Situation, um in den Bildern der besagten Theorie zu sprechen, sondern freundliche Achtung. Da ist zum zweiten die Feststellung ähnlicher stilistischer Vorlieben im Denken und zum dritten die klare Unterscheidung der fachlichen Besonderheiten und Kompetenzen, die allerdings viertens, auf einem kulturtouristischen Ausflug mit einem Augenzwinkern festgestellt werden.

Der amerikanische Politikwissenschaftler und der englische Biologe treffen sich beim toten Shakespeare, besser kann man die Rolle der die Wissenschaften verbindenden Kultur kaum beschreiben, denn Wissenschaft als Teil der Kultur zu begreifen, scheint nicht nur aus der Mode geraten zu sein, sondern dem heutigen Verständnis vom Primat der Wissenschaften entgegengesetzt.

Besser wäre es noch gewesen, beide hätten sich bei einem lebendigen Künstler getroffen, der hätte ihnen nämlich noch ein paar Mutmaßungen zu ihren halbfertigen Theorien beisteuern können.

Mit einer weiteren Überraschung wartet Axelrod auf, die an Stachowiaks Einbeziehung der Kunst in seine Modelltheorie erinnert. Er erwähnt beiläufig, dass er gewisse Ähnlichkeiten zwischen Modellierung und Kunst sieht, indem er die Selektivität des Malens hervorhebt:

„I see a further connection between art and modeling. My father painted to express how he saw the world that day, highlighting what was important to him by leaving out what was not. Likewise, I see my modeling, especially my agent-based modeling, as an expression of how I see some social dynamic,

highlighting what I regard as important, and leaving out everything else.“ (in Handbook of Computational Economics, Vol.2, Michigan 2005)

Wenn das zutrifft, ist ein Grund mehr gegeben für Kooperation aus Einsicht, denn man stelle sich viele, viele Modelle vor, jedes ein subjektives ausschnittshaftes Abbild der Wirklichkeit, dazu Mengen von Kunstwerken, ebenso selektiv und subjektiv, wäre es dann nicht ein Akt der Vernunft, sie alle nebeneinander zu stellen und nach zu schauen, wo und wie sie sich ergänzen, sich in Konkurrenz um das treffendere Abbild bemühen, sich unterstützen, relativieren oder gegenseitig potenzieren ?

Die zuvor erwähnte und geforderte Kooperation aus Einsicht hat ihre Wurzeln in einem Gedanken wechselseitiger Ergänzung, die der Erkenntnis dient und folgt darin jenem seit der Spätantike kolportierten und zitierten „Alle Menschen streben von Natur aus nach Wissen“ aus der *Metaphysica 1* des Aristoteles. Diesem schönen Glauben hängen die meisten Modellbauer, Forscher und Künstler bis heute an, haben aber meist große Schwierigkeiten zusammen zu kommen und das beschriebene Nachschauen in Szene zu setzen. In der sogenannten Familien-Kooperation mag es noch möglich sein, aber bereits jenseits der Parzellengrenze wird es schwierig, weil hier schon die Furcht beginnt, man hätte irgend etwas zu verlieren.

Da sich nach den Einsichten der Politikwissenschaften, Strategieforschung und Spieltheorie die moderate Kooperation als stärkste und quasi beste durchsetzt, mit gelegentlichem und promptem, aber nicht nachtragenden „Tit for Tat“, bleibt zu überlegen, wie eine solche moderate Kooperation, bevor sie geleitet werden kann, angebahnt werden muss, welche „Vorspiele“ und organisatorischen Überlegungen notwendig sind, um sie gedeihlich zu gestalten. Neben den inhaltlich-fachlichen Aspekten steht der Beziehungsaspekt der Kooperationspartner, also alle jene Dopplungen und Vervielfachungen der „message“, wie sie aus der Kommunikationstheorie bekannt sind und von der Schule von Palo Alto ausgiebig beschrieben wurden.

Von den vertrauensbildenden, diplomatischen Maßnahmen bis hin zu den Ritualen der Verringerung aller möglichen Ängste sind vom Initiator der Kooperation alle Künste nicht nur planvoll zu beherrschen sondern auch in eine glaubwürdige und überzeugende organisatorische Form zu bringen. Bleibt die Frage ob man solches lernen kann und wenn ja, nach welchem Curriculum das geschehen könnte. Gibt es eine positive Lehre der Kooperation, oder muss sich jeder einzeln die Kapitel zusammensuchen, um ein eklektisches Verständnis zu entwickeln?

05 Da alle Teilnehmer an einer verabredeten Kooperation aus verschiedenen Welten kommen, wird es wichtig sein, dass die Kooperation etwas sehr eigenes und besonderes ist.

Um den Teilnehmern die Chance zu nehmen, Vergleiche zu bisher Vertrautem anzustellen (bei uns war das aber immer so) ist es günstig, keine Angst vor exzentrischen Ritualen und exotischen Praktiken zu haben. Das beginnt bei der Kleiderordnung und hört bei den Arbeitszeiten nicht auf, es bezieht sich ebenso auf die Kommunikationswege wie auf die Ausgestaltung der Arbeitsräume, auf Zeit, Ort und Tagesordnung der Meetings, wie auf die Etikette der Teeküche und des Kopierraumes.

Einige Kooperationen sind mit ein paar Treffen und Besprechungen abgetan, andere bestehen über mehrere Jahre beruflichen Zusammenlebens und wieder andere finden in weiträumigem aber regelmäßigem Turnus statt. Es können keinen verbindlichen Regeln aufgestellt werden, die allen Kooperationsformen gerecht würden, aber soviel kann neben den allgemeinen Forderung nach Empathie, Toleranz etc. gesagt und gefordert werden:

1. Koordinatorenposition aushandeln und bestimmen, Koordinator wählen,
2. Regelmäßige Meetings mit einer Tagesordnung, bzw, einem Themenkatalog,
3. Schriftliche Protokolle,
4. Ein Raum pro Person (Rückzugsmöglichkeit, keine Zwangskommunikation)
5. Blickwinkelsitzungen (einzelne fachspezifische, perspektivische Beiträge)
6. Ritualisiertes Brainstorming zu einzelnen Problemen (die in 9. festgestellt werden)
7. Obligatorische Tanzstunde (oder Musikunterricht, Ensemblespiel)
8. Regelmäßige Abendeinladung mit wechselnder Regie (+Partner)
9. Allmorgendlicher TuttiQuanti - Kaffee 15 Min. vor Arbeitsbeginn

1-4 verstehen sich fast von selbst, die Nr.5 bezeichnet eine Veranstaltung, die gerade bei „stark-interdisziplinären“ Kooperationen wichtig ist, weil hier die beteiligten Einzeldisziplin ganz aus ihrem eingeschränkten Blickwinkel berichten und ihre Sicht der Dinge darstellen sollen.

Hier hat das Lernen voneinander seinen Ort und seine zugewiesene Zeit, hier werden die Vorurteile, Ängste und Unverständnisse formuliert und nach den Regeln der klassischen Disputatio erörtert.

Die Nr.7 mag zunächst verwundern, findet aber ihre Begründung darin, dass es sich als außerordentlich hilfreich erwiesen hat, wenn Teilnehmer mit unterschiedlichen Hintergründen etwas gemeinsam lernen, das ihnen ungefähr gleich fremd und von ihrer Unterschiedlichkeit wiederum gleich weit entfernt ist. Der Transfereffekt solchen Lernens ist ziemlich groß, zudem fördert Musik, Bewegung und gemeinsame Anstrengung die Bereitschaft auch auf anderen Gebieten gemeinsam zu handeln.

Die Vorbilder für den allmorgendliche TuttiQuanti-Kaffee finden sich im Morgenritual an finnischen Schulen (an denen auch die Hausmeister teilnehmen), in den Morgengebeten der Klöstern und den Ritualen japanischer Konzerne, die neben anderem auch dazu helfen, dass sich alle Beteiligten mindestens einmal am Tag gesehen haben und Dinge, die die Mehrheit betreffen mitgeteilt werden können. Hier besteht strenge Anwesenheitspflicht mit eventuellen Entschuldigungen; es existieren keine Standes-, Rang oder Beschäftigungsunterschiede.

Über die regelmäßigen Abendeinladungen kann zwar gewitzelt werden, aber sie sollen nicht dazu dienen, die soziale Kontrolle auszuweiten, sondern den „Besuch des Vorgesetzten“ oder die „Einladung beim Chef“ ersetzen. Die sozialen Empfindlichkeiten der Mittelschicht, um die es sich wohl vorwiegend handeln wird, sind nicht zu unterschätzen. Sie sollen nicht verwischt oder wie oft bei Betriebsfeiern „überalbert“ werden, sondern geklärt und damit entschärft werden. Nicht das Angst geborene und vernebelnde amerikanische Dressdown beim Barbecue ist dabei im Focus, sondern das Kennenlernen der Puppensammlung der Frau meines Kollegen in deren neuem Reihenhaus. Die wechselnde Regie ist dabei ein freundliches Korrektiv, welches das Abgleiten in Klüngel und die Zementierung von Vorurteilen verhindern soll.

Es klingt albern, aber da sich unser Alltag aus einer endlosen Reihe von Albernheiten und Petitessen zusammensetzt, müssen Probleme in der Teeküche und im Kopierraum ernst genommen werden.

Findet die Kooperation im laufenden Betrieb einer Firma, einer Behörde oder eines Instituts statt, muss dafür gesorgt werden, dass „meine, deine, unsere Sachen“ klar unterschieden werden können.

Nicht nur hat das Kooperationssteam eigenes Geschirr und eigenen Kaffee, sondern auch eigene Papier- und Tonervorräte. Da meist getrennt budgetiert wird, ist das nicht nur sinnvoll, sondern unterstreicht die exzeptionelle Stellung der „Sonderabteilung COOP“ auch auf dieser Ebene.

Da die Mitarbeit im Kooperationssteam Extra-Anstrengung und Extra-Einsatz bedeutet, sollte die Mitarbeit einer Auszeichnung gleichkommen. Alle dazu in Firma, Behörde und Institut zur Verfügung stehenden Mittel der Privilegierung sollten ausgenutzt werden, nicht zuletzt um der Kooperation zu einem Image-Gewinn zu verhelfen. Es muss zwar nicht gleich in den platten Slogan „Wurstelst Du noch, oder kooperierst Du schon“ münden, aber die Tendenz weist in diese Richtung.

So wie die Entwickler in technischen Firmen eine Sonderrolle haben, sollte den Kooperierern ebenfalls eine durchaus elitäre Rolle zuerkannt werden, übernehmen sie doch die Brückenfunktion zur außer-betrieblichen Welt, die bislang lediglich von der Verkaufsabteilung wahrgenommen wurde. Für diese bestand die Außenwelt in der Hauptsache aus Markt und Mitbewerbern, was ihren Gesichtskreis nicht nur beträchtlich einengte, sondern sie auch, grob

gesprächen, auf das Übervorteilen der anderen festlegte. Da der kooperative Part anderen Motiven folgt, ist er auch anderen Gefahren ausgesetzt.

Um die Rolle des Koordinators zu besetzen, sollte man sich Mühe geben, einen älteren, erfahrenen Menschen zu finden, der über das Stadium der persönlichen Profilsuche hinaus ist, der gerne und mit menschlicher Wärme sein Wissen teilt, unauffällige Führungsqualitäten besitzt und nicht leicht aus der Ruhe zu bringen ist. Denn, und das wird selten bedacht, Kooperation ist etwas Dynamisches und höchst Konfliktreiches, in dem es allerorten „menschelt“ und „kriselt“, das vom ständigen Auseinanderbrechen bedroht ist und darum integrierende Bemühungen und Kompetenzen braucht.

Die Entscheidung für einen fachfremden Koordinator erscheint zwar zunächst befremdlich, hat aber neben dem Effekt, dass alle Prozesse länger dauern, auch Vorteile. Die Kooperierenden werden gezwungen, dem Fachfremden ihre Absichten, Maßnahmen und Schritte allgemeinverständlich zu erklären, müssen sich auf Außenseiterfragen einstellen und können sich nicht erfolgreich hinter Insider-Jargon verstecken. Die Kommunikationskultur wird sich langfristig ändern, ändern müssen, da man das „dumme Nachfragen“ nicht mehr ohne weiteres abtun kann. Es übt das Argumentieren und das Hinterfragen fachlicher Selbstverständlichkeiten und Routinen, was gerade beim Probleme lösen immer in besonderem Maße erforderlich und hilfreich ist.

Der fachfremde Koordinator hat darüber hinaus den Vorteil, dass er nicht persönlichen Präferenzen folgend von Beginn an und unkritisch eine Lösung favorisiert, sondern erst überzeugt werden muss, und daher eher der Auftrag gebenden Außenwelt als etwa einem Mitbewerber ähnlich ist. Da das Bewerten von Alternativen ohnehin nicht zu seinen Pflichten gehört, hat es der Fachfremde leichter, die Kooperierenden zum Produzieren weiterer Alternativen anzustiften, um die Grundlage der Entscheidung zu verbreitern. Seine Hauptaufgabe besteht in der Projektplanung und Projektsteuerung, in der Kontrolle der eingesetzten Mittel, der behutsamen, sachdienlichen Lenkung der Kooperierenden und dem Auf- und Abfangen einzelner Probleme und Fehlentwicklungen.

Da die Etablierung einer Kooperation ohnehin Problembewusstsein, Mut und unternehmerische Risikobereitschaft erfordert, ist auch das Experiment, einen Koordinator zu finden, nur ein Detail des allgemeinen großen Experiments. Doch auch hier erhebt sich die Frage nach dem Erlernen von Kooperation, nach dem Erwerb von einschlägigem Wissen und entsprechenden Fähigkeiten. Der zuvor erwähnte Eklektizismus ist auch hier das Maß, nach dem gelernt wird, da es keine in sich geschlossene Lehre der Kooperation gibt und sich überdies Zusammenarbeiten fachlich, persönlich und institutionell stark unterscheiden. Aber, wie bei anderen „Kulturtechniken“ auch, spielt das Imitationslernen, das Lernen am Modell, die Aneignung von Vorbildverhalten die entscheidende Rolle.

So wie die Medizin zur Erforschung der Gesundheit, für die sie keinen positiven Begriff hat, die Erforschung der Krankheiten heranzieht, kann man auch im Fall der Kooperation verfahren und die Konfliktforschung und Mediation als Umweg benutzen, um Aufschluss über die Zusammenarbeit zu erlangen. Mittlerweile wird an einigen europäischen Universitäten Mediation als Master-Studiengang angeboten und zwar meist als weiterbildende Qualifikation und Vertiefung für juristisch, sozial und pädagogisch Tätige.

Schaut man sich die Lehrinhalte genauer an wird man den bekannten Methoden- und Theorienmix vorfinden, angereichert durch Rollenspiel, Empathie-Übungen und all'jenem, was man aus Encountergruppen und dem sogenannten „Sozialen Lernen“ kennt. Das legt die Vermutung nahe, dass man sowohl Konflikte, Konkurrenzen, Aversionen wie auch Sympathien, Kooperationen und Harmonien für vorwiegend sozial verursachte und vermittelte Erscheinungen hält.

Das aber eröffnet die Möglichkeiten sachlich, inhaltliche Differenzen, weltanschauliche und politische Gegnerschaften unzulässig zu personalisieren oder dieselben soweit auf soziale Unverträglichkeiten zu reduzieren, dass sich jeder intellektuelle Disput und damit jegliches Ringen um die bessere Lösung erübrigt. Da sich Ad-Hominem-Argumente rasch und gerne mit sozial-analytischen Vermutungen verbinden, werden Rationalität und Logik in der Regel zu schnell beargwöhnt und beurlaubt.

Obwohl das alles eine wichtige Rolle spielt, wollen wir uns hier auf sachlich-inhaltliche Differenzen beschränken und im Anschluss an Leon Festinger die Frage nach der Dissonanz-Toleranz stellen.

Ist Dissonanz-Toleranz eine Tugend und wie unterscheidet sie sich von dem phänotypisch ähnlichen Desinteresse oder von einer autistisch gefärbten Gleichgültigkeit?

Im Zusammenhang mit Kooperation ist Dissonanz-Toleranz unbedingt eine Tugend und kleine Nachfragen genügen, um sie von Gleichgültigkeit u.ä. zu unterscheiden. Wir sind zwar fast alle so erzogen, dass wir Dissonanzen möglichst aus dem Weg gehen, sie vermeiden, wo wir können, ja sogar unsere Wahrnehmung dahingehend manipulieren, dass wir das, „Was nicht sein darf“ auch nicht sehen und es dadurch tatsächlich letzten Endes auch „nicht ist“. Wirklichkeiten und Wahrheiten im Plural anzuerkennen, ist eine schwere Übung, aber eine für und in Kooperationen unerlässliche.

Wenn wir sachlich-inhaltliche Verschiedenheit ernst nehmen, landen wir unweigerlich bei der Kommunikation und den Schwierigkeiten, Person und Sache zu trennen.

In diesem Gestrüpp verfangen wir uns ständig, weil Sachen in unserer Wahrnehmung selten ohne Personen existieren und umgekehrt Personen immer von Sachen und anderen Personen handeln, was niemals ohne Affekte und Emotionen abgehen kann. Auf diesem Umweg können uns sogar gänzlich un- oder überperönliche, physikalische Gegebenheiten ärgern, ja wir sind sogar, wie im Falle der Kunst, zu subjektiven Antworten auf objektive Gegebenheiten in

der Lage. Die höchst verwickelten und kaum erforschten Verhältnisse, in denen das lyrische Ich durch die Reaktionen seines Leib-Seele-Geist-Organismus auf Lichtreflexe an einem herbstlichen Waldrand aktiv wird, sind noch eine angenehme, verträgliche und vielleicht sogar schöne Vermischung von Person und Sache, wohingegen die zweifelhafte Entscheidung eines gestressten und aus welchen persönlichen Gründen auch immer ängstlich reagierenden Abteilungsleiters verheerende Folgen haben kann.

Solche Erwägungen handeln implizite, aber ohne es zu formulieren vom souveränen Ich, das seine Kratzer, Beulen und Narben mit Würde trägt, ohne sie auszustellen und das gelassen und flexibel in den Stürmen der Emotionen und Affekte navigiert und selbst in den Flauten des Alltags nicht verzagt. Dass sich solche Ideal-Individuen für Kooperationen und besonders für den Koordinatorenposten eignen, versteht sich, aber wer ist schon so souverän... Aus der Mediation ist zu diesem Thema folgendes zu lernen: 1. es ist günstig, sich gebetsmühlenartig klar zu machen, dass eine Situation immer einen persönlichen und einen sachlichen Teil hat, auch wenn es zunächst nicht danach aussieht. 2. der Versuch diese Teile zu identifizieren und zu benennen, ist der erste Schritt zur kontrollierten Versachlichung oder Personalisierung von Konflikten und 3. steht uns jene hilfreiche Methode zur Verfügung, die vor jeder intensiven Beschäftigung mit Persönlichem sich streng darauf konzentriert, zuerst die Ebene des Organisierbaren zu bearbeiten.

Auch ohne zu schlichtende Konflikte sind diese Allerweltseinsichten geeignet, den Kant'schen „zwei Grundarten der Seinsweise“ Person und Sache praktisch Rechnung zu tragen.

Die juristischen Streitigkeiten über Rechtssubjekte und Rechtsobjekte zeigen das Problem in einer grellen Beleuchtung, zumal da, wo in merkantilistisch-kapitalistischen Zusammenhängen Personen zu Sachen werden, oder zumindest so über sie gedacht und mit ihnen gerechnet wird.

Oftmals genügt es in Kooperationen schon, sich die genannte Dichotomie immer wieder ins Gedächtnis zu rufen, auf die Grenzfälle besonders zu achten und das momentane Geschehen danach zu beurteilen.

Kooperationen sind dynamische und zur Instabilität neigende Prozesse, die vom Koordinator beobachtet und gegebenenfalls intervenierend beeinflusst werden. Dazu ist Sensibilität für Zwischentöne, Nuancen und Verdecktes erforderlich und ein feinmechanisches Geschick in der Justage und eine subtilen Behandlung von Informellem.

Es empfiehlt sich, Handbücher der Regelungs- und Steuerungstechnik metaphorisch zu lesen, um sich ein Repertoire von Methoden zuzulegen, das man im übertragenen Sinne beliebig verfeinern und individualisieren kann. So gehört es beispielsweise zu den Aufgaben des Koordinators durch Perspektivwechsel auch Verdecktes sehen zu können, d.h. mehrere Kameras müssen nahezu gleichzeitig den selben Prozess abbilden können, um das in

eindimensionaler Sicht Unsichtbare zu zeigen. Das ist leichter gefordert, als eingelöst, denn es gehört eine große Geübtheit dazu, von den eigenen Präferenzen, Perspektiven und Prägungen absehen zu können, um ein mehrdimensionales, facetten- und aspektreiches Bild zu erzeugen. Das „Fliegenauge“ des beobachtenden Koordinators ist dabei nicht zu verwechseln mit Big Brother, der alles und überall sieht und Anlass zur Paranoia gibt, es ist vielmehr der Inbegriff eines sensiblen und hochauflösenden Sensors, dessen Messdaten Eingang finden in den Regelkreis des Prozesses.

In einem schlaun und tiefsinnig wirkenden Bonmot ist bemerkt worden, dass man Kooperation durch Kooperieren lerne. Außer der unbezweifelbaren Richtigkeit dieser Äußerung wirft uns das wieder zurück auf den Beginn, den Initiativ-Entschluss, eine Kooperation überhaupt eingehen zu wollen oder eine solche zu beginnen.

Am meisten über Kooperation kann man von den entschlossenen Einzeltätern und den erfolgreichen Verweigerern derselben lernen. Zum Beispiel, dass eine Kooperation nur so gut sein kann, wie die an ihr Beteiligten, dass es kein Wunderinstrument ist, mit dem man lahrende Entwicklungen vorantreiben kann, oder gar ein Mittel, um seine Harmoniebedürfnisse zu befriedigen. Es ist und bleibt ein Teil der Arbeit mit allem was dazu gehört und hat als Bonus das Versprechen besserer (in Sinne von realistischer) Ergebnisse.

Kunst als Methode und Künstler als Agenten dieser Methode und Spezialisten neben anderen Spezialisten können zur Kooperation beitragen, sowohl in der Identifizierung ihrer Notwendigkeit, als auch in deren Anbahnung und schließlich in der Funktion des Koordinators.

Sie verfügen nicht nur über die geforderten Fähigkeiten sondern können darüber hinaus jenes Maß an Unkonventionalität leicht aufbringen, das zur Verblüffung versteinertes Vertreter des NormalNull notwendig ist. Außerdem eignet sich, wie im erwähnten Beispiel von Shakespeare's Grab, Kunst, diesmal im Verständnis eines Teils der Kultur, besonders gut als Begegnungsort, Tertium und Bezugspunkt anderer Subkulturen, seien es wirtschaftliche, politische, wissenschaftliche oder weltanschauliche. Man lernt eventuelle Kooperationspartner sehr gut einschätzen, wenn man sie im Zusammenhang mit zeitgenössischer Kunst kennen lernt, was natürlich voraussetzt, das man selbst irgendeine Haltung zu künstlerischen, lyrischen, musikalischen, historischen oder theatralischen Äußerungen hat. Aber auch ohne Herabwürdigung der Kunst zu einem Qualitätskriterium für die Einschätzung eines potentiellen Kooperationspartners, ist sie allemal geeignet, eine interessante Konversation auszulösen, die dann ihrerseits genügend Stoff bietet, um die Urteilsweise, Toleranz, und jene für eine Kooperation so wichtige prae-logische Einstellung des Partners erkennen zu können.

„Softskills“ und „Informal Knowledge“ und „Standortvorteile“ sind die Vokabeln, die in der wirtschaftspolitischen Debatte für dergleichen verwendet werden und ganz gleich welches Verständnis man von Kunst und Künstlern hat, man muss froh sein, dass dergleichen überhaupt noch vorkommt und nicht etwa in unserer „Spaßkultur“ schon längst untergegangen ist.

Von einer anderen Seite zeigt sich die Kunst, wenn sie als Methode auftritt. Hier sind ihre Ziele in der Regel Veränderung, Erkenntnis, Erfindung, Handlung und Produktivität, ihre Nähe zur Technik und zum Handwerk ist sprichwörtlich, sie ist von jeher ans Humanum gebunden, ohne darum humanistisch sein zu müssen, sie hält die Waage zwischen Aufklärung und Metaphysik und lebt durch den Eros, ohne den bekanntlich nichts ins Werk zu setzen ist.

Da die Künstler nicht besonders gut im kooperieren sind, sind sie in besonderem Maße dazu geeignet, weil sie Kooperation bewusst als Aufgabe verstehen und nicht Gefahr laufen, sie für selbstverständlich zu halten, oder gar für eine Voraussetzung.

Am ertragreichsten sind Kooperation von Künstlern mit Nicht-Künstlern, weil einerseits die Reibflächen groß sind und andererseits die Überbrückung der Unterschiede, Welten, Sprachen und Routinen Herausforderungen darstellen. Dadurch erhalten Nicht-Künstler die Gelegenheit, ihr Methodenrepertoire beträchtlich zu erweitern und die Künstler ihrerseits können ihr Weltbild erweitern um Aspekte, auf die sie ohne Anstoß von außen nicht gekommen wären.

Dieses Plädoyer für eine „große“ oder „weite“ Interdisziplinarität leitet sich aus der Erfahrung ab, dass Nähe und Ähnlichkeit wenig förderlich sind, wenn es um

Erfindung, Produktivität und Erkenntnis geht. Vorschein Harmonie und die Annäherung der Standpunkte (jumping to conclusions) ist ebenso wenig hilfreich, wie eine vermeintlich gleiche Sprache, die man erst in langen Prozessen letztlich doch als ungleich erkennen muss.

Die Vorteile der Fremdheit, des Nicht-Vertrauten und Ungewohnten sind unübersehbar, denn daraus erwächst die Aufgabe angebliche Selbstverständlichkeiten erklären zu müssen ohne sich auf bereits bestehenden Consens verlassen zu können. Eine gemeinsame Projektsprache zu finden, stellt eine weitere Herausforderung dar, die technisch und organisatorisch meist leicht und schnell bewältigt werden kann, inhaltlich, instrumentell und subkulturell aber nur sehr schwierig und langwierig.

Kooperationen sollen für beide Partner eine Bereicherung und ein Gewinn sein. Der kann in Ideen, Geld, Aussichten, Problemlösungen, Vorteilen und ähnlichem bestehen, bleibt aber der Einschätzung und Interpretation der einzelnen Partner überlassen. Der eine findet im so genannten „Visual Thinking“ eine Bereicherung seines Repertoires, der andere in dem aus dem Surrealismus und seinen Vorgänger stammenden „Brainstorming“ (Alex Osborn), das mittlerweile fast schon eine zu routinierte Kreativitätstechnik geworden ist.

Das von Edward de Bono vorgeschlagene „Laterale Denken“ auch „Nicht-lineares Denken“ genannt, ist ein anderes Kunstspielzeug, das wie vieles aus der sogenannten Kreativitätsförderung aus Kinderspielen und Kunstübungen gleichermaßen entwickelt wurde. (Cadavre exquis, die sechs Hüte, Stadt-Land-Fluß, Random Input, Tee-Kessel, Verkehrte Welt, Mind Maps, etc.) Der Mathematiker Charles L. Dodgson besser bekannt als Lewis Carroll gilt an Ahnherr dieser Mischung aus Logik und Spiel; andere Nonsense-Exercises, Spleens und Extravaganzen der Englischen Exzentriker seien in diesem Zusammenhang nicht unterschlagen, so zB die Zettelchen-Methode des englischen Philosophen, Sozialreformers und Begründers des Klassischen Utilitarismus Jeremy Bentham, der sämtliche Vorhänge seines Hauses als Pinboard benutzte und sie mit Zettelchen, auf denen er wichtige Ideen, Imperative und zu memorierendes notiert hatte, übersäte.

Kooperationen mit Exzentrikern sind übrigens schwierig, da sie meist von Lob und Anerkennung nicht berührt werden, ebensowenig von Tadel oder Mißachtung. Es lohnt aber die Mühe, da sie über jene furchtlose Nonkonformität verfügen, die in Kooperationen oftmals nötig ist und weiterhilft.

Die Übertragung künstlerischer Denkmethoden im Maßstab 1:1 auf außerkünstlerische Verhältnisse wird kaum gelingen, dazu sind die Subkulturen zu verschieden. Man wird sie übersetzen müssen ohne sie zu verändern und das setzt eine Mehrsprachigkeit voraus, die selten ist; denn das, was einer nicht kennt, kann er auch weder beherrschen noch beherzigen. Also geht es in der ersten Näherung um Kenntnis und Information, die im Stile von: 'Es gibt, und es

gibt und es gibt und dann gibt es noch...' ohne Missionsgedanken erst einmal aufzählt, was alles jenseits der vertrauten Horizontlinie gedacht und gemacht wird.

Obwohl wir alle ständig aufnehmen und übernehmen, hat das Übernehmen im allgemeinen einen schlechten Ruf. Gerade in Kooperationen ist aber das Übernehmen von anderen Ansichten und Einsichten unerlässlich, nicht um diese zu kopieren und sich bruchlos zueigen zu machen, sondern um eine Idee davon zu entwickeln, wovon der Kooperationspartner gerade spricht.

Für das „parallele Denken“, was von der trainierten Fähigkeit handelt, ohne Verwirrung aus mehreren Perspektiven gleichzeitig auf etwas schauen zu können, ist ein Kennenlernen der anderen Perspektive Voraussetzung.

Andere dazu zu bewegen, zu erzählen, ist zwar nicht schwer, sie aber zum sachdienlichen Erzählen zu bringen, ist ein hartes Stück Arbeit. Wir haben uns angewöhnt und es zur Unkultur gemacht, streng zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit zu unterscheiden, was dazu führt, dass wir Erzählen spontan mit Nicht-Arbeit assoziieren, und es daher mit Geschwätz, Alltagsberichten und small talk verwechseln. Wir kontrastieren es mit der ernsten und strengen Mitteilung, der sachlichen Information und dem knappen und effektiven Briefing. Damit dramatisieren wir die Kommunikation in Kooperationen unnötigerweise und begeben uns der Chance, vom anderen etwas mehr als die Inhalte zu erfahren. Das hat nichts mit der unerlässlichen Trennung von Person und Sache zu tun, sondern mit der Mehrkanaligkeit einer jeden Kommunikation, die gerade unter Personen, die sich nicht oder wenig kennen häufig über Gelingen oder Scheitern einer Kooperation entscheidet.

Auf die Frage eines Studenten, was denn meiner Meinung nach für die nächste Zukunft der Kunst wichtig sei, hatte ich ohne langes Nachdenken und eitles Abwehren der Frage, spontan geantwortet: „Kooperation ...“ und ich bemerkte, dass in meiner Stimme so etwas wie ein Ausrufezeichen lag.

Sollte Kooperation nur der seriöse Ausweg aus allen möglichen Sinn- und Selbstwertkrisen für Kunst und Künstler sein, oder vielleicht doch etwas mehr: eine neue Kulturtechnik vielleicht..? eine alt-neue Bewältigungsmethode, ein ökonomisches Werkzeug, gar eine Tugend ?

Müssten dem ritterlichen Tugendkatalog aus den Zeiten des Minnesangs: *staete*, *minne*, *hoher muet*, *mâze* und *triuwe* noch eine weitere Tugend hinzugefügt werden, und die christlichen Tugenden *fides*, *spes* und *caritas* noch um *cooperatio* erweitert werden ?

Um es kurz zu machen: von allem etwas !

Kooperation ist sowohl seriöser Ausweg für Kunst und Künstler, als auch eine neue oder besser neu zu erlernende Kulturtechnik. Sie dient nach wie vor auch der Bewältigung von Krisen, ist ein ökonomisches Werkzeug, ist tatsächlich eine Tugend und zudem noch ein zukünftiges Arbeitsformat.

Als Arbeitsformat ergänzt sie zum einen die Expertokratie durch eine Vergrößerung der Anzahl mitwirkender Spezialisten, und dient zum anderen der Qualität und Angemessenheit. Teambildung ist zwar etwas ähnliches, meint aber doch etwas verschiedenes, denn in Kooperationen sind andere Subkulturen, fremde Kompetenzen und intersziplinäre Reibungen wirksam, die in einem traditionellen Team definitionsgemäß fehlen sollten.

Bilder, die diesen Unterschied veranschaulichen sind , für das Team: Alle Mann im selben Boot, verhelfen diesem durch gemeinsame Anstrengung zum Sieg; für die Kooperation im hier vorgestellten Verständnis wäre das veranschaulichende Bild : Viele, allseitige Einwirkungen machen eine Sache rund.

Ersteres stammt aus dem Wettkampf, letzteres aus der schlussfolgernden Beobachtung und die Wahl zwischen diesen beiden Bildern ergibt sich aus der Einschätzung des zu lösenden Problems.

Co-Lab sollte ein Unterrichtsfach im studium generale werden, an Kunst- und anderen Hochschulen und sinnvollerweise bereits an allen allgemein-bildenden Schulen ...