



**STEFAN BOMMELI**

**DIE FRAGILITÄT  
INSTITUTIONELLER  
KOOPERATION**









STEFAN BOMMELI

DIE FRAGILITÄT  
**INSTITUTIONELLER  
KOOPERATION**

Dissertation an der  
Technischen Universität Dortmund,  
Fakultät Humanwissenschaften und  
Theologie, Dortmund 2022

*Bildnachweis Umschlag, Kapiteltitel:*  
© francisblack | [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)  
*Bildnachweis Porträtfoto des Autors:*  
© hr7  
Grafiken gezeichnet von Saskia Nobir |  
Quelle: Stefan Bommeli

Erste Auflage Herbst 2022  
Alle Rechte vorbehalten  
Copyright © 2022 by Stefan Bommeli  
[stefan.bommeli@hr7.ch](mailto:stefan.bommeli@hr7.ch) | [www.hr7.ch](http://www.hr7.ch)  
[www.edition381.ch](http://www.edition381.ch)

*Gestaltung und Satz:* Saskia Nobir  
*Schrift:* Filo Pro, Avenir Next  
*Druck und Bindung:* CPI – Ebner & Spiegel, Ulm  
*Papier:* Schleipen Werkdruck, bläulichweiß,  
90 g/m<sup>2</sup>, 1.75



ISBN 978-3-907110-18-8

|  |     |
|--|-----|
| <b>&gt; Vorwort</b> .....  | 12  |
| <br>   |     |
| <b>1 Einleitung</b> .....  | 14  |
| Praktische und theoretische Probleme mit<br>der Fragilität von Kooperation ..... | 17  |
| Fragestellungen der vorliegenden Arbeit .....                                    | 20  |
| Kapitelübersicht .....   | 25  |
| Kooperative Praxis – ein philosophisches Thema? .....                            | 28  |
| <br>   |     |
| <b>2 Institutionelle Kooperation als fragile Praxis</b> .....                    | 32  |
| Beispiel einer fragilen institutionellen Kooperation .....                       | 35  |
| Vier Aspekte einer Kooperation im<br>institutionellen Kontext .....              | 38  |
| Fragilität im Zusammenhang mit Kooperation<br>und Nicht-Kooperation .....        | 41  |
| Der Begriff der Institution .....  | 45  |
| Der Begriff der Praxis .....   | 48  |
| <br>   |     |
| <b>3 Drei paradigmatische Typen von Kooperation</b> .....                        | 56  |
| 3.1 Vorzüge und Nachteile einer Typologie .....                                  | 57  |
| 3.2 Typ I: Instrumentelle Kooperation .....                                      | 64  |
| Instrumentelle Kooperation und Spieltheorie .....                                | 66  |
| Erkenntnisse der Spieltheorie .....  | 69  |
| Der Prototyp der instrumentellen Kooperation<br>(Merkmale i und ii) .....        | 76  |
| Merkmal iii der instrumentellen Kooperation: Fairness .....                      | 79  |
| Das Gefangenendilemma .....  | 81  |
| Die Grenzen von Axelrods Simulation .....  | 87  |
| Eine moralische Perspektive auf die<br>instrumentelle Kooperation .....          | 90  |
| Kooperation gegenüber Rivalität und Konkurrenz .....                             | 94  |
| Zusammenfassung zur instrumentellen Kooperation .....                            | 100 |
| 3.3 Typ II: Intrinsische Kooperation .....                                       | 105 |
| Annäherung an den zweiten Prototyp von Kooperation .....                         | 106 |

|   |            |
|---|------------|
| Merkmal i der intrinsischen Kooperation:                          |            |
| Geteilte Aufmerksamkeit .....                                     | 110        |
| Merkmal ii der intrinsischen Kooperation: Verständigung .         | 117        |
| Merkmal iii der intrinsischen Kooperation:                        |            |
| Einbettung in eine persönliche Beziehung .....                    | 126        |
| Zusammenfassung zur intrinsischen Kooperation.....                | 133        |
| <b>3.4 Typ III: Solidarische Kooperation .....</b>                | <b>136</b> |
| Kann Kooperation solidarisch sein? .....                          | 137        |
| Merkmale solidarischer Kooperation .....                          | 139        |
| Commitment als solidarische Kooperation? .....                    | 145        |
| Altruismus – ein Spezialfall der solidarischen                    |            |
| Kooperation? .....  | 147        |
| Zusammenfassung zur solidarischen Kooperation .....               | 151        |
| <b>3.5 Die Prototypen der institutionellen Kooperation</b>        |            |
| <b>im Vergleich .....</b>   | <b>153</b> |
| Merkmal o: Die Anfangskonfiguration .....                         | 158        |
| Merkmal i: Die motivationale Ebene .....                          | 160        |
| Merkmal ii: Das typenspezifische Leitprinzip .....                | 161        |
| Merkmal iii: Die normative Dimension .....                        | 163        |
| Sonderfall: Kooperation zwischen korporativen Akteuren .          | 164        |
| Ausblick auf die nächsten Kapitel .....                           | 166        |
| <br>  |            |
| <b>4 Rationalität von Kooperation .....</b>                       | <b>172</b> |
| <b>4.1 Rationale Begründung von Kooperation .....</b>             | <b>173</b> |
| Rationalitätskonzepte .....                                       | 175        |
| Kognitive wie emotionale Begründung von Rationalität ...          | 182        |
| <b>4.2 Die Rationalität der drei Kooperationsstypen .....</b>     | <b>192</b> |
| Die Rationalität der instrumentellen Kooperation .....            | 193        |
| Die Rationalität der intrinsischen Kooperation .....              | 196        |
| Die Rationalität der solidarischen Kooperation .....              | 199        |
| <b>4.3 Drei grundlegende Zwecke von Kooperation .....</b>         | <b>202</b> |
| Konkrete Ziele und grundlegende Zwecke                            |            |
| von Kooperation .....   | 204        |
| Zweck 1: Handlungskoordination.....                               | 206        |
| Zweck 2: Problemlösung .....                                      | 210        |
| Zweck 3: Sozialer Zusammenhalt .....                              | 213        |
| <b>4.4 Zusammenfassung zur Rationalität von Kooperation .....</b> | <b>216</b> |



|          |  |     |
|----------|--|-----|
| <b>5</b> | <b>Die Normativität von Kooperation</b> .....                                  | 222 |
| 5.1      | Die Relevanz der Normativität von Kooperation .....                            | 223 |
|          | Ist die Natur des Menschen kooperativ? .....                                   | 227 |
|          | Kooperation als soziale Tatsache .....   | 230 |
|          | Praktische Phänomene der Normativität von Kooperation .                        | 232 |
| 5.2      | Konzeptionelle Grundlagen von Normativität .....                               | 238 |
|          | Peter Stemmers Konzept der Normativität .....                                  | 240 |
|          | Das Wollen des Akteurs und seine praktische Identität.....                     | 245 |
|          | Die Normativität der institutionellen Kooperation .....                        | 250 |
| 5.3      | Die spezifische Normativität der drei Kooperationstypen.....                   | 254 |
|          | Instrumentelle Kooperation .....   | 259 |
|          | Intrinsische Kooperation .....   | 265 |
|          | Solidarische Kooperation .....   | 275 |
| 5.4      | Gibt es eine individuelle kooperative Verantwortung? .....                     | 279 |
| 5.5      | Zusammenfassung zur Normativität von Kooperation .....                         | 285 |
| <br>     |  |     |
| <b>6</b> | <b>Der bestimmende Dritte</b> .....  | 290 |
| 6.1      | Die Macht der Führung .....  | 294 |
|          | Führung als soziales Handeln .....   | 296 |
|          | Macht im institutionellen Kontext .....  | 299 |
|          | Philosophische Machtkonzepte .....   | 301 |
|          | Beeinflussung einer Kooperation auf der Basis<br>von Machtmitteln .....        | 309 |
|          | Die Bedeutung von Konventionen .....   | 312 |
|          | Die Beeinflussung des Wollens institutionell<br>kooperierender Akteure .....   | 319 |
| 6.2      | Führung, Kooperation und institutionelle Arbeitsteilung.....                   | 321 |
|          | Der kooperative Mitunternehmer .....   | 324 |
|          | Der Leistungsbegriff der modernen Arbeitsteilung .....                         | 328 |
|          | Wenn Führung zum Problem wird .....  | 332 |
| 6.3      | Führung aus der Perspektive von Kooperation .....                              | 338 |
|          | Führung als kooperative Funktion .....   | 341 |
|          | Führung als Funktion in den paradigmatischen<br>Kooperationstypen .....        | 350 |
| 6.4      | Kooperation ohne einen bestimmenden Dritten .....                              | 357 |
|          | Ohnmächtige oder nicht vorhandene Führung in<br>Kooperationsarrangements ..... | 357 |

|   |            |
|---|------------|
| Die Definition von Kooperationsregeln ohne bestimmenden Dritten .....                   | 359        |
| Kooperation gegen Führung durchsetzen .....   | 367        |
| <b>6.5 Zusammenfassung: Kooperation im institutionellen Gefüge .....</b>                | <b>370</b> |
| <br>  |            |
| <b>&gt; Exkurs: Praxiskonzepte der Kooperation .....</b>                                | <b>376</b> |
| Die agile Organisation .....  | 378        |
| Soziokratie .....   | 382        |
| Holokratie .....  | 386        |
| Kritik an den vorgestellten Praxismodellen .....  | 390        |
| <br>  |            |
| <b>7 Ein Interaktionsmodell von Kooperation .....</b>                                   | <b>396</b> |
| <b>7.1 Interaktion als zentraler Aspekt von Kooperation .....</b>                       | <b>397</b> |
| Die Erweiterung der drei Kooperationstypen zu einem Interaktionsmodell .....            | 397        |
| Theoretische Perspektiven auf die zwischenmenschliche Interaktion .....                 | 400        |
| <b>7.2 Der Symbolische Interaktionismus .....</b>                                       | <b>403</b> |
| <b>7.3 Ein interaktionsorientiertes Modell von Kooperation .....</b>                    | <b>409</b> |
| Leitlinien für ein Interaktionsmodell auf Basis des Symbolischen Interaktionismus ..... | 409        |
| Das Interaktionsmodell von Kooperation .....  | 423        |
| Die drei paradigmatischen Kooperationstypen und das Interaktionsmodell .....            | 436        |
| <b>7.4 Rationalität und Normativität im Interaktionsmodell .....</b>                    | <b>445</b> |
| Die Rationalität der institutionellen Kooperation .....                                 | 445        |
| Die Normativität der institutionellen Kooperation .....                                 | 448        |
| <b>7.5 Der Konflikt als fragiles Momentum der Kooperation .....</b>                     | <b>452</b> |
| Das Interaktionsmodell aus der Perspektive von Theorien sozialer Konflikte .....        | 454        |
| Das konstruktive Potenzial von Konflikten im Hinblick auf Kooperation .....             | 464        |
| <b>7.6 Übergänge und Bruchlinien als interessante Zonen .....</b>                       | <b>469</b> |
| Die Kooperation der Serviceabteilung in der Perspektive des Interaktionsmodells .....   | 474        |

|  |            |
|--|------------|
| Institutionelle Zwänge aus der Perspektive<br>des Interaktionsmodells . . . . .                | 482        |
| Beispielsequenz mit analytischen Fragestellungen . . . . .                                     | 485        |
| <b>8 Kooperierende Gruppen und Gesellschaft . . . . .</b>                                      | <b>492</b> |
| Familie und Freundschaft versus mittelgroße<br>Akteursgruppen . . . . .                        | 494        |
| Die Idee eines unendlichen Spiels . . . . .  | 496        |
| Von der Mesoebene auf die Makroebene . . . . .   | 500        |
| Kooperative Interessenvertretung . . . . .   | 503        |
| Problemlösefähigkeit der Makroebene. . . . .   | 507        |
| Soziales Kapital und soziale Kohäsion . . . . .  | 511        |
| <b>9 Ursachen der Fragilität institutioneller<br/>Kooperation . . . . .</b>                    | <b>518</b> |
| <b>&gt; Anhang . . . . .</b>   | <b>532</b> |
| Merkmale der instrumentellen Kooperation . . . . .   | 533        |
| Merkmale der intrinsischen Kooperation . . . . .   | 533        |
| Merkmale der solidarischen Kooperation . . . . .   | 534        |
| Acht Grundsätze in Bezug auf Führung aus<br>der Perspektive von Kooperation . . . . .          | 535        |
| Leitlinien für ein Interaktionsmodell auf Basis<br>des Symbolischen Interaktionismus . . . . . | 536        |
| Merkmale des Interaktionsmodells von Kooperation . . . . .                                     | 537        |
| Ursachen der Fragilität der institutionellen Kooperation . . . . .                             | 538        |
| Anmerkungen . . . . .  | 539        |
| Literatur . . . . .  | 573        |
| Danksagung . . . . .   | 581        |
| Biografie des Autors . . . . .   | 582        |



*Für Georg Bommeli*

# > **Vorwort**

Das vorliegende Buch geht der Frage nach, warum Kooperation in Institutionen, also in Unternehmen, Verwaltungen, Schulen, Spitälern oder Vereinen, oft vom Scheitern bedroht ist. Institutionelle Kooperation ist eigentlich unverzichtbar, um Ziele zu erreichen – sowohl die Ziele der jeweiligen Organisation als auch Ziele der darin tätigen Mitarbeitenden und Führungspersonen. Deren Zusammenspiel, Wohlbefinden und Erfolg werden von der Verpflichtung zur Kooperation wie auch ihrem potenziellen Scheitern tiefgreifend tangiert. Doch was ist überhaupt institutionelle Kooperation, was sind ihre Gelingensbedingungen und zugleich die Gründe ihrer Fragilität? Wie sind die von den Beteiligten vielfach als unüberschaubar oder sogar als irritierend wahrgenommenen Vorgänge in der alltäglichen Zusammenarbeit erklärbar?

Diese Fragen werden aus der Perspektive der praktischen Philosophie in den Blick genommen. Es werden unter anderem drei Prototypen von Kooperation entworfen und in ein interaktives Kooperationsmodell eingebettet. Die Arbeit ist – wie für eine Forschungsarbeit üblich – theoretisch angelegt, sie wurde allerdings auch für interessierte Praktikerinnen und Praktiker verfasst und soll für deren Arbeit vertiefte Einblicke und Gedankenanstöße geben. Denn meine langjährige Tätigkeit als Berater, Konzeptentwickler und Projektleiter im institutionellen Kontext hat mich motiviert, den vielfach dringlichen und drängenden Fragen des Arbeitsalltags Rechnung zu tragen.



# **1 Einleitung**



Kaum jemand kann ernsthaft bestreiten, dass es Kooperation gibt. Wir leben in einer Welt, in der Kooperation in unterschiedlichen institutionellen Zusammenhängen und im Hinblick auf verschiedenartige Ziele gestaltet wird und vielfach erfolgreich stattfindet.<sup>1</sup> Gleichzeitig scheitert Kooperation bisweilen, und auch die Begleiterscheinungen des Scheiterns erleben wir: Wir wissen aus Erfahrung, dass Kooperation durch Missverständnisse, Eigeninteressen, Manipulation oder Konflikte verletzt oder dauerhaft verunmöglicht werden kann. Kooperation ist offenbar ein fragiler sozialer Vorgang.

Trotz ihrer Alltäglichkeit ist es gar nicht einfach zu sagen, was Kooperation eigentlich ausmacht oder woran sie scheitert.<sup>2</sup> Natürlich haben Akteure ein intuitives Verständnis von Zusammenarbeit und auch Vorstellungen davon, was eine gute Zusammenarbeit auszeichnet. Vergleichsweise einfach ist es, wenn wir uns ein kleines, eher zufälliges Kooperationsarrangement vorstellen: wenn beispielsweise eine Person einer anderen, der sie begegnet, Hilfe anbietet. Dagegen wird es rasch unübersichtlich, wenn wir an größere Kooperationszusammenhänge denken, etwa solche, die in einem institutionellen Kontext stattfinden, also in einem Unternehmen, einer Partei, einem Verein, einer Universität, einer Non-Profit-Organisation oder einem organisationsübergreifenden Gremium. Es gibt mindestens zwei Gründe, warum sich ein institutioneller Rahmen markant von einer zufälligen Begegnung Unbekannter auf der Straße unterscheidet:

1. In Institutionen wirken jeweils deutlich mehr Akteure zusammen. Personen mit unterschiedlichen Funktionen treffen aufeinander und beeinflussen einander bewusst wie unbewusst. Und sie tun das selten nur einmalig, sondern über eine gewisse Zeitspanne hinweg, da sie meistens längerfristig im jeweiligen institutionellen Rahmen tätig sind. Das hat zur Folge, dass jede potenziell kooperative Begegnung eine Vorgeschichte hat (selbst dann, wenn Akteure zum ersten Mal zusammentreffen) und womöglich ein Nachspiel haben wird, dann nämlich, wenn Akteure in einem leicht veränderten Arrangement erneut zusammentreffen. Eine institutionalisierte Zusammenarbeit sollte sich eigentlich stabilisieren; paradoxerweise stellen Akteure jedoch fest, dass institutionelle Umstände die Fragili-

tät der in ihr stattfindenden Kooperation offenbar akzentuieren. Besonders deutlich zeigt sich das, wenn eine Kooperation, die eigentlich stattfinden sollte, zu zerbrechen droht: Die Betroffenen werden dann selten nur auf *ein* Gegenüber und *einen* Begegnungsort zeigen, sondern sie werden in der Tendenz komplexe Verhältnisse schildern, die ihnen – irgendwie – für den Kooperationszusammenhang relevant erscheinen.

2. Parallel dazu unterliegen Institutionen strukturellen Rahmenbedingungen. Zum einen existieren bestimmte organisationale Zielsetzungen, an denen sich auch die Zusammenarbeit orientieren sollte. Zum anderen gelten gewisse offizielle und inoffizielle Regeln, die jede Kooperation mehr oder weniger zwingend strukturieren (zum Beispiel, ob eine Verwaltungsmitarbeiterin der Regierungsrätin direkt eine E-Mail schreiben darf). In diese Regelsetzung kommen die Hierarchie der Organisation und damit verbundene Machtverteilungen respektive wahrgenommene Machtverhältnisse zum Ausdruck. Diese Rahmenbedingungen – sowohl Ziele als auch Regeln – erzeugen einen gewissen Zwang auf die Akteure, die Teil der Institution sind; das kann auch ein Zwang zur Kooperation respektive zu einer bestimmten Form von Kooperation sein, nämlich dann, wenn Ziele vermeintlich *nur* kooperativ oder zumindest *deutlich besser* kooperativ erreicht werden können.

Mit der Besonderheit der Kooperation in Institutionen verbindet sich ein spezifisches philosophisches Interesse. Die vorliegende Arbeit will genauer verstehen, was in einem institutionellen Kontext in Bezug auf Kooperation – ihr Zustandekommen wie auch ihr Scheitern – passiert. Kooperation findet allerdings nicht einfach binär statt respektive nicht statt, sie hat gewissermaßen Grautöne, zwischen denen ein fragiler Möglichkeitsraum aufscheint, der vielfach von unausgesprochenen Absichten und Erwartungen sowie von Kooperationsversuchen durchzogen ist, ohne dass dabei unmittelbar klar wird, ob Kooperation gelingt oder scheitert; auch diese Grautöne sind von Interesse. Um zu verdeutlichen, was mit Grautönen gemeint ist, werde ich im Kapitel im Anschluss an die Einleitung ein aus der Alltagsrealität inspiriertes Beispiel schildern, in dem die oben erwähnten komplexen Verhältnisse plastisch

werden. Zentral für die weiteren Überlegungen ist dabei, dass Kooperation nicht bloß auf ihr Gelingen respektive ihre Gelingensbedingungen zugespißt wird. Ich werde nämlich zeigen, dass die Fragilität nicht lediglich ein Misslingen einer Kooperation betrifft, etwa, weil Kooperationsteilnehmer sich ungeschickt verhalten oder Kooperationsregeln nicht beachtet werden. Vielmehr ist Fragilität in *jede* Kooperation eingebettet: Wir können nicht differenziert über Kooperation sprechen, wenn wir uns nicht auch über ihre potenziell vorhandene Zerbrechlichkeit im Klaren sind.

## **Praktische und theoretische Probleme mit der Fragilität von Kooperation**

Die Problemstellung dieser Arbeit kommt aus der Praxis.<sup>3</sup> Gemeint ist damit vorerst nur, dass Akteure in Institutionen die Erfahrung machen, dass Kooperation komplex ist und sowohl gelingen als auch scheitern kann, ohne dass die Beteiligten stets klar sagen können, was das genau bedeutet und warum das so ist. Die praktische Relevanz, sich mit der Fragilität von Kooperation auseinanderzusetzen, entsteht zum einen aus der intuitiven Feststellung, dass Kooperation wichtig wäre, um anspruchsvolle institutionelle Ziele zu erreichen: etwa eine politisch heikle Lösungsfindung und deren Umsetzung, eine aufwändige Produktentwicklung oder die Neuorganisation eines Vereins. Wenn Kooperation scheitert, scheitern oft auch große Vorhaben. Zum anderen erleben Akteure kooperative Verhältnisse vielfach als einschneidend: Sie freuen oder ärgern sich über das gemeinsame Fortkommen, sie schätzen oder fürchten die Arbeit mit bestimmten Kolleginnen und Kollegen, sie feiern gemeinsam Erfolge oder verbringen womöglich wegen einer Konfliktsituation schlaflose Nächte. Kooperation ist aus naheliegenden Gründen auch wichtig für das individuelle Erleben, erfolgreich zu kooperieren stellt eine alltägliche Herausforderung dar. Ihr Scheitern hat institutionelle wie individuelle Konsequenzen: Beispielsweise können institutionelle wie individuelle Ziele nicht erreicht werden, einzelne Akteure werden subtil oder ausdrücklich gerügt oder gar ausgeschlossen, oder aber die scheiternde Zusammenarbeit zieht eine Misstimmung nach sich, die zukünftige Vorausset-

zungen für Kooperation prägt. Entsprechend ist ein klareres Verständnis der Fragilität der institutionellen Kooperation dringend nötig.

Hinter der praktischen Dringlichkeit verbergen sich auch die theoretischen Problemstellungen, die in der vorliegenden Arbeit thematisiert werden. Deren Klärung ist aus der Perspektive dieser Untersuchung unverzichtbar, um die praktischen Probleme von Kooperation aufzuschlüsseln. Hier ergeben sich jedoch einige Hindernisse. Denn in der Theorie werden Kooperationsarrangements zwar sehr genau ausgeleuchtet, diese Beispiele sind aber häufig überraschend einfach gewählt, meist (a) mit nur zwei Akteuren, die (b) von Dritten losgelöst und (c) nur über kurze Beobachtungszeiträume hinweg handeln – wie etwa bei Hans Bernhard Schmid oder Margrit Gilbert. Beide fragen, warum zwei Fremde, die zufällig die gleiche Strecke wandern, plötzlich *miteinander* wandern.<sup>4</sup> Natürlich kann ein Akteur einem zweiten bei dessen Problem helfen, zum Beispiel eine Schulleiterin, die ihrer Kollegin den neuen Multifunktionskopierapparat erklärt, und dies als Kooperation auffassen. Doch Kooperation meint in einem institutionellen Kontext, um den es hier geht, üblicherweise eine fortwährende Praxis, die nicht nur punktuell stattfindet, sondern in wiederholten Begegnungen und entlang des Zusammenwirkens im Hinblick auf anvisierte Ziele und Ergebnisse.<sup>5</sup> Man kann sagen: Kooperative Vorgänge, wie sie in einem Schulhaus, einer Sportmannschaft, einem Parlament oder einer Unternehmung erlebt werden, sind facettenreich und komplex. Mit Komplexität ist gemeint, dass die institutionelle Kooperation sich durch eine Vielzahl von Variablen auszeichnet – Akteuren und deren Verhalten, Situationsbedingungen und institutionelle Rahmenbedingungen –, die aufeinander einwirken und dabei Rückkopplungen produzieren, die den Beteiligten nur teilweise transparent sind. Diese Komplexität ergibt sich:

1. aus der Zahl der involvierten Akteure, deren individuelle Vorstellungen und Erfahrungshintergründe in einer Kooperation aufeinandertreffen;
2. aus der sich entwickelnden Interaktion, die sowohl direkt als auch indirekt stattfindet, zum Beispiel, wenn Beeinflusser im Hintergrund unbemerkt Fäden ziehen;

3. durch die Vermischung von offiziellen wie subversiven Zielen, die eine Kooperation laufend durchziehen.<sup>6</sup> Mit subversiven Zielen sind in Abgrenzung zu den offiziellen Zielen einer Organisation all jene Ziele gemeint, die entweder insgeheim in einer verschworenen Teilgruppe oder stillschweigend von einzelnen Akteuren verfolgt werden. Kooperative Praktiken ermöglichen Akteuren beispielsweise, sich im institutionellen Kontext zu präsentieren und den eigenen Status zu aktualisieren.<sup>7</sup> Oder sie bieten einen Rahmen, ihre momentane Befindlichkeit auszuleben.<sup>8</sup>
4. Schließlich entsteht die Komplexität vor dem Hintergrund eines zeitlichen, räumlichen, strukturellen und spezifisch kulturellen Raums.<sup>9</sup> Kultur meint dabei nicht nur die jeweilige Organisationskultur, sondern alle Aspekte eines »way of life«.<sup>10</sup>

Komplexe Kooperationsverhältnisse, wie sie in Institutionen in Erscheinung treten, können mit Untersuchungen der soziologischen Mikroebene nicht eingefangen werden. Ein ähnlicher Mangel haftet auch spieltheoretischen Überlegungen an, auf die ich noch genauer zu sprechen komme. Die Spieltheorie untersucht Spielsituationen mit starren Anordnungen und vollkommen rationalen Spielern; daraus werden Gleichgewichtspositionen errechnet, die sich aufgrund stabiler Präferenzen ergeben. Die facettenreiche Alltagswelt kann jedoch selten in eine einfache Spielanordnung übersetzt und quasi durchgerechnet werden. Denn Kooperation findet wesentlich in informellen Zwischenräumen, Andeutungen und Gesten sowie in der Vorstellungswelt der Akteure statt, die niemals vollständig transparent gemacht werden kann.

Kooperation wird also in der Theorie bisher zu wenig als fließendes, komplexes soziales Gesamtphänomen betrachtet, das zwischen Gelingen und Misslingen oszilliert.<sup>11</sup> Diese Arbeit will diese Lücke schließen, indem ein differenziertes Verständnis von Kooperation in Gruppen von rund fünf bis fünfzig Personen im Kontext einer Institution erarbeitet wird.<sup>12</sup> Das scheinbare Durcheinander der Verhältnisse, das in einer institutionellen Kooperation anzutreffen ist, soll explizit nicht ausgeblendet werden. Vielmehr müssen die Gründe der damit verbundenen, stets drohenden Fragilität von Kooperation geklärt werden. Dabei sollen auch parallele Verhältnisse

wie Kooperation und Konkurrenz, Kooperation und Führung oder das Nebeneinander von Kooperation und Konflikten, ebenso prekäre Übergänge im zeitlichen Verlauf und in der Form der Kooperation in den Blick kommen, denn solch parallele Verhältnisse und prekäre Bruchlinien sind im institutionellen Gefüge eine Realität; sie auszublenden würde der institutionellen Kooperation nicht gerecht.

In dieser Betrachtungsweise von Kooperation stoßen wir auf eine weitere theoretische Frage, nämlich die nach dem Verhältnis der Akteure und dem institutionellen Kontext. Ein Verein, eine Partei, eine Verwaltung oder ein soziales Netzwerk geben nämlich gewisse Handlungsregeln, Rahmenbedingungen, Traditionen oder auch Machtverhältnisse vor, die zu berücksichtigen sind.<sup>13</sup> Aber ist Kooperation nun eine gemeinsam ausgeführte *Handlung einzelner Akteure* oder eher ein *institutionelles Verfahren*? Bei betriebswirtschaftlichen Abhandlungen werden primär kooperationsfördernde Rahmenbedingungen empfohlen, beispielsweise eine bestimmte Organisationsstruktur, in anderen Ansätzen wird versucht, der Komplexität durch eine thematische Segmentierung Herr zu werden.<sup>14</sup> Es sind jedoch einige Zweifel angebracht, ob institutionelle Kooperation quasi von oben hergestellt werden kann. Zu bezweifeln ist auch der Vorschlag, dass das Gelingen einer Kooperation bloß von bestimmten Fähigkeiten abhängig gemacht wird, über die Akteure verfügen müssen und die folglich lediglich geschult werden müssen.<sup>15</sup> Denn dann gäbe es eine Anleitung, die – wenn sie befolgt würde – in Institutionen *stets umfassend* zu Kooperation führt. Das ist offensichtlich nicht der Fall, und der Grund dafür dürfte in der besagten Komplexität der instrumentellen Kooperation liegen.<sup>16</sup> Ein Beitrag zur Theorie muss also klären, wie institutionelle Rahmenbedingungen auf eine differenzierte Idee von Kooperation Bezug nehmen können, und zwar ohne Kooperation allein auf diese Rahmenbedingungen zu reduzieren.

## Fragestellungen der vorliegenden Arbeit

In dieser Arbeit wird über verschiedene Schritte ein Modell entwickelt, das ein Verständnis von Kooperation im institutionellen Kon-

text als einen *fließenden Vorgang* ermöglicht. Damit ist gemeint, dass weder der zeitliche Verlauf, der sich verändernde institutionelle Rahmen noch die facettenreiche Verschränkung der Akteure auf der Ebene ihrer Interaktion übersehen werden dürfen, um der Komplexität der institutionellen Kooperation beschreibend gerecht zu werden. Das zu entwickelnde Modell muss es möglich machen, die Fragilität der Kooperation theoretisch wie praktisch zu erfassen. Die Arbeit soll unter anderem folgende Fragen beantworten:

1. Was ist mit »Kooperation« in einem institutionellen Kontext eigentlich gemeint? Welche Vorstellungen hegen Akteure, wenn sie von Kooperation sprechen? Wie begründen sie Kooperation und welche Ziele können kooperativ erreicht werden?
2. Was sind die (äußeren) Gelingensbedingungen der institutionellen Kooperation? Wie wirken also bestimmte Rahmenbedingungen, die eine Institution aufspannt, auf die Kooperation der Akteure ein, wie prägt das Denken und Handeln der Akteure wiederum das vorherrschende Kooperationsarrangement? Akteure erleben zum einen wiederholt einen Erwartungsdruck, sich kooperativ zu verhalten. Zugleich findet institutionelle Kooperation nie in einem machtfreien Raum statt; die Mitgliedschaft in einer Institution scheint aufgrund der formellen und informellen Machtverhältnisse zur Kooperation zu verpflichten. Welche Erkenntnisse gewinnen wir daraus für ihre Fragilität?
3. Gibt es neben den (äußeren) Gelingensbedingungen für Kooperation auch Gründe für ihr potenzielles Scheitern, die in der Kooperation selbst liegen, etwa die fragile Interaktion der Kooperationspartner? Wie kann die Fragilität der institutionellen Kooperation entsprechend umfassend verstanden werden? Wie ist Kooperation als soziales Phänomen verstehbar, das auch über den lokalen institutionellen Rahmen hinauszeigt?
4. Ergänzend zu einer Theorie der institutionellen Kooperation stellt sich die Frage, in welchem Verhältnis der Kooperationsbegriff in Institutionen (die soziologische Mesoebene) zu Vorstellungen von Kooperation auf der Ebene der Gesellschaft (die soziologische Makroebene) steht.

Wie können diese Fragen beantwortet werden? Die vorliegende Arbeit versucht dies auf folgende Weise: In der Theorie gibt es verschiedenartige Erklärungsansätze für Kooperation, etwa die Darstellung der Spieltheorie, die Erfolgsstrategien nüchtern berechnet, oder eine Darstellung von Kooperation, in der Beziehungen, kommunikative Fähigkeiten oder Vertrauen eine große Rolle spielen. Auch Akteure scheinen Kooperation im Alltag nicht immer gleich zu etikettieren. Offenbar gibt es also konzeptionell deutlich unterscheidbare Vorstellungen von Kooperation. Dieser Intuition folgend werden daher verschiedene Kooperationstypen anhand ihrer Merkmale rekonstruiert. Es handelt sich dabei um die Typen der instrumentellen, der intrinsischen und der solidarischen Kooperation. Diese Rekonstruktion folgt keiner einheitlichen Theorie, sondern einerseits verschiedenen Theorieansätzen, die Kooperation behandeln, andererseits praktischen Kooperationsverhältnissen in Institutionen, wie Akteure sie alltäglich erleben. Die Analyse soll diese drei Typen, mit denen die Mehrzahl der Kooperationsvorgänge erfasst werden können, anhand ihrer Unterschiede systematisieren. Die Profilierung anhand von Merkmalen und die vertiefte Analyse der drei Kooperationstypen liefern erste substanzielle Hinweise auf die Fragilität von Kooperation – allerdings noch kein Modell. Denn ein Modell verlangt eine theoretisierbare Basis, die in allen Kooperationsformen bestimmend ist. Eine solche Basis muss sich auf einen wesentlichen Aspekt stützen, der in allen denkbaren Kooperationstypen vorkommt; dieser Aspekt ist die *Interaktion* der Akteure vor dem Hintergrund ihrer institutionellen Zugehörigkeit. Die Integration der drei Typen in ein zu noch entwickelndes Interaktionsmodell liefert ein ausgereiftes Analyseinstrument komplexer Kooperationsvorgänge in Institutionen. Gelingt dies, so würde die Arbeit eine Erklärung liefern, warum institutionelle Kooperationsarrangements nicht allein über bestimmte organisationale Strukturen erzwungen werden können – die dann wider Erwarten doch nicht funktionieren, weil der Interaktion der Akteure stets ein Eigenleben innezuwohnen scheint. Vielmehr würde möglich, institutionelle Kooperation entlang ihren fragilen Gelingensbedingungen sowie in fortlaufender Interaktion zwischen den beteiligten Akteuren zu reflektieren.



Spätestens mit der Beschäftigung mit der Interaktion der Akteure kommt die soziale Dimension von Kooperation in den Blick. Kooperation ist Bestandteil vieler sozialer Praktiken, die das Ziel haben, Probleme zu lösen. Offensichtlich verfolgt auch die Kooperation in einer Institution bestimmte Ziele; Zusammenarbeit ist ein Leitgedanke, warum Organisationen – Firmen, Parteien, Vereine – geformt und unterhalten werden. Kooperation ereignet sich allerdings auch im Rahmen einer Vergesellschaftung, sie hat eine soziale Bedeutung, die über den unmittelbaren Handlungszweck hinauszeigt. Sie ist eben mehr als eine bloße Transaktion, also Arbeitsteilung respektive Austausch von Leistungen; sie ist offenbar ein Vorgang, der Akteure als ganze Personen involviert. Zu erahnen ist demnach eine soziale Tiefendimension, die zum einen in individuelle Wahrnehmungsmuster, Selbstverständnis und Identitätsbildung hineinspielt, zum anderen mit Ritualen sowie Konformitäts- und Moralvorstellungen verschränkt ist, die eine Kooperationsgemeinschaft wesentlich bestimmen. Diese Tiefendimension schwingt auch dann mit, wenn bloß institutionelle Ziele verfolgt werden oder Kooperation primär funktional verstanden wird, wie es im institutionellen Kontext häufig der Fall ist.

Angesichts der Tatsache, dass es gewichtige Ziele gibt, die nur kooperativ erreichbar sind, ist die soziale Dimension von Kooperation brisant. Kooperation – das ist eine Alltagserfahrung – *sollte* dringend funktionieren, scheitert aber nicht selten kläglich, und zwar weniger an ihren Zielen denn an ihrer zwischenmenschlichen Bedingtheit. Doch wie kann es sein, dass es den Anschein hat, dass die soziale Dimension von Kooperation deren Fragilität mit verursacht und zugleich der Grund dafür ist, dass Akteure Kooperation gegenüber anderen Koordinationsformen bevorzugen? Denn Kooperation wird in der überwiegenden Mehrheit der Fälle positiv konnotiert, was nicht in jedem Fall zu rechtfertigen ist. Zu klären ist also: Wie kann kooperative Handlungskoordination einerseits in einem institutionellen Rahmen, andererseits angesichts ihrer unscharfen sozialen Tiefendimension gelingen?

Offensichtlich gibt es äußere Bedingungen, die eine institutionelle Kooperation gelingen oder scheitern lassen, etwa widersprüchliche Regeln, unrealistische Ziele angesichts der vorhandenen Mittel oder subtile Machtverhältnisse, die einer Kooperation zuwiderlau-

fen. Solche Gelingensbedingungen bewegen sich allerdings mehrheitlich an der Oberfläche des Handelns und betreffen das jeweilige Kooperationsdesign. Fragilität scheint jedoch auch in der Kooperation selbst zu liegen. Woran mag das liegen? Wie jede soziale Praxis ist Kooperation sozial konstruierte Wirklichkeit. Einiges deutet darauf hin, dass die Vorstellungen von Kooperation im Prozess der Kooperation laufend und kreativ aktualisiert werden. Selbst dann, wenn eine Vorgesetzte oder eine Dozentin Vorgaben macht, wie die Mitarbeiterinnen oder Lernenden zu kooperieren haben, werden diese die Vorgaben nicht wie eine starre Formel befolgen, sondern anhand ihrer eigenen Vorstellungen und Befindlichkeiten ausgestalten. Die Akteure begegnen einer Kooperation offenkundig beweglich und passen ihr Handeln situativ an. Wie genau passiert das? Welches Verhältnis besteht zwischen Kooperationsvorstellungen und Kooperationsrealität? Warum ist unter Umständen der Verzicht auf Kooperation eine echte, keineswegs irrationale Alternative? Umgekehrt zeigen zahlreiche empirische Befunde der letzten Jahrzehnte, dass wesentliche Aspekte von Kooperation nicht erfasst werden können, wenn bloß nutzenorientierte Egoisten aufeinandertreffen. Die Beziehungsebene und damit verbunden emotionale, kommunikative und selbstreflexive Prozesse sowie die interaktionalen Aspekte zwischen den Akteuren werden kaum eingefangen. Strategische Empfehlungen (*Wie erreiche ich im Team meine Ziele?*) oder Tipps, wie sie in zahlreichen Ratgebern vorkommen (*Wie muss ich mich im Team verhalten?*), verpassen häufig das kooperative Moment, das eigentliche Miteinander. Denn kooperativ zu lösende Probleme im Kontext Wirtschaft, Politik oder Umwelt, in Institutionen und über Organisationsgrenzen hinweg haben eine wechselseitige Struktur. In dieser Wechselseitigkeit schwingen verschiedenartige Zielvorstellungen, Vorgehensweisen und Überzeugungen mit. Kooperative Phänomene finden maßgeblich in Zwischenräumen statt: in Wahrnehmungen, Fantasien und stillschweigenden Erwartungshaltungen der Akteure.<sup>17</sup> Ein besseres Verständnis von Kooperation stellt sich aus der Perspektive dieser Arbeit nur dann ein, wenn komplexe Kooperationsarrangements und Übergangsphänomene zu anderen sozialen Verhältnissen, zum Beispiel Konflikten, erklärt werden können. Damit müssen wir uns davon lösen, Kooperation lediglich als einmaliger isolierter Tauschvorgang zu betrachten; vielmehr sollten wir

Kooperation als kontinuierlichen Interaktionsprozess begreifen, der auf die Akteure selbst einwirkt.<sup>18</sup> Mit dem Interaktionsmodell von Kooperation können wir ein einheitliches Verständnis von Kooperation gewinnen, um obige Fragen zu beantworten. Das Modell muss dabei in der Lage sein, nicht nur ideale Kooperationssituationen zu analysieren, sondern auch die mitunter verworrenen Verhältnisse einer scheiternden Kooperation zumindest generisch zu erklären.

Das Erkenntnisinteresse der Arbeit richtet sich darauf, die realweltliche Praxis *Kooperation* und ihre Fragilität im institutionellen Kontext in den Blick zu bekommen, also die realistischen Ziele und Grenzen von Kooperation, damit verbundene Vorstellungen und Erwartungen sowie die interaktiven, prozeduralen wie strukturellen Gelingens- respektive Anwendungsbedingungen und wie diese hergestellt oder verunmöglicht werden. Damit ist die starke These verbunden, dass Kooperation im intentionellen Kontext nur dann gelingend gestaltet werden kann, wenn die involvierten Akteure diese Kooperation vertieft begreifen, sodass das von ihnen geschaffene Kooperationsdesign der anvisierten Kooperation gerecht wird. Das Ziel dieser Arbeit besteht entsprechend darin, die institutionelle Kooperation und die mit ihr verbundene spezifische Komplexität zu untersuchen, unterschiedliche Typen von Kooperation anhand ihrer Merkmale herauszuarbeiten, diese Typen in ein Interaktionsmodell einzubetten und auf dieser Basis ein profundes Verständnis der situativen und immanenten Fragilität der institutionellen Kooperation zu erlangen.

## Kapitelübersicht

Im Kapitel im Anschluss an die Einleitung wird ein Beispiel aus der Praxis geschildert, um die Komplexität der instrumentellen Kooperation und ihre Fragilität zu verdeutlichen. Bevor wir tiefer in die Untersuchung der Fragilität der institutionellen Kooperation einsteigen können, muss zudem ein theoretisches Fundament der zentralen Begriffe gelegt werden: Die Aspekte, die die untersuchten Kooperationsarrangements auszeichnen, werden systematisch beschrieben und die Begriffe *Fragilität*, *Institution* und *Praxis*, wie sie im Folgenden verwendet werden, erläutert.

Im dritten Kapitel werden drei paradigmatische Typen von Kooperation rekonstruiert. Es sind die Typen der instrumentellen, der intrinsischen sowie der solidarischen Kooperation. Als paradigmatisch bezeichne ich diese Typen, da mit ihnen die überwiegende Mehrheit der Kooperationsarrangements in Akteursgruppen beschrieben werden können. Dieser Rekonstruktion fehlt noch eine verbindende Theorie, sie erfolgt auf Basis unterschiedlicher Theoriebausteine und angesichts verschiedener Verwendungen des Begriffs Kooperation in der Praxis. Die drei Typen werden anhand ihrer Merkmale systematisch unterschieden, was erlaubt, eine erste präzise Vorstellung von Kooperation zu gewinnen.

Die drei paradigmatischen Kooperationstypen werden in Kapitel 4 vertieft, indem zum einen die grundlegenden Ziele – also die Ziele, die Akteure mit Kooperation verbinden –, zum anderen die hinter den Typen liegende Rationalität – die Formen der Begründung von Kooperation – präzisiert werden. Zudem werden drei grundlegende Zwecke von Kooperation identifiziert, mit denen sich in einer Abfolge von Ziel-Mittel-Relationen institutionelle Ziele verfolgen lassen. Die Überlegungen zur Rationalität von Kooperation werden auch für das Interaktionsmodell herangezogen, das später in Kapitel 7 entwickelt wird.

Zuvor untersucht Kapitel 5 die Normativität der drei Typen, also die Erwartungen, die Akteure jeweils ihren Kooperationspartnern und sich selbst gegenüber hegen, und wie der wahrgenommene normative Handlungsdruck zustande kommt. Wir müssen die Bedingungen dieses Handlungsdrucks verstehen, um sowohl das vielfach subtile Zustandekommen von Kooperation zu erklären als auch – gerade in Institutionen – ihr Scheitern und die häufig damit verbundene Missstimmung zu begreifen. Es wird zudem dargelegt, dass die Normativität der drei Kooperationstypen ebenfalls interessante Unterschiede aufweist. Auch diese Überlegungen werden später ins Interaktionsmodell integriert.

In Kapitel 6 wenden wir uns den institutionellen Rahmenbedingungen der Kooperation zu, namentlich der bestimmenden dritten Instanz. Denn hierarchische Machtverhältnisse sind ein markanter Aspekt von Institutionen, der die institutionelle Kooperation und deren Rahmenbedingungen unter Umständen substanziell prägt. Im noch folgenden Beispiel ist das die Leiterin einer Service-

abteilung; es könnte sich auch um eine Lehrperson oder eine Handballtrainerin handeln, die ihren Einfluss auf die Kooperation der Akteure in ihrem Verantwortungsbereich geltend macht. Zwischen kooperierenden Akteuren und einem bestimmenden Dritten spannen sich fragile Wechselwirkungen auf. Es wird untersucht, in welchem Verhältnis die zwei sozialen Handlungsformen Führung (auf Basis von Machtmitteln) und Kooperation stehen, wie dieses Spannungsverhältnis zur Fragilität der Kooperation beiträgt und wie Führung Kooperation konstruktiv ergänzen könnte.

Mit den drei rekonstruierten Typen von Kooperation sind prinzipielle Grenzen verbunden. Zum einen fehlt ihnen eine durchgängige theoretische Grundlage. Zum anderen geht mit den Kooperationstypen einher, dass sie sich auf prototypische Merkmale fokussieren; sie liefern entsprechend unzureichend Klarheit über den peripheren Graubereich, in dem eine Kooperation zustande kommt oder zerbricht. In Kapitel 7 müssen die drei Kooperationstypen daher in ein umfassendes Modell eingebunden werden, das den Fokus auf einen übergreifenden Aspekt von Kooperation, der in allen Typen vorkommt, richtet: die Interaktion. Sozialtheoretisch ist dieses Modell interessant, da Kooperation damit nicht funktionalistisch von außen, sondern interaktionistisch von innen betrachtet werden kann. Mit Rückgriff auf den Symbolischen Interaktionismus – mit Herbert Blumer und Anselm Strauss – wird ein Modell von Kooperation entwickelt, mit dem wir die Gelingens- und Mislingensbedingungen von Kooperation und auch deren immanente Fragilität vertieft verstehen können. Das Interaktionsmodell von Kooperation stellt somit eine theoretische Fundierung der drei Kooperationstypen dar, um generisch erklären zu können, was passiert, wenn Akteure kooperieren respektive wenn eine Kooperation brüchig wird.<sup>19</sup> Lag die Betonung bisher vornehmlich auf äußeren Gelingensbedingungen von Kooperation, so liegt sie nun auf ihrer Fragilität. Denn das Interaktionsmodell macht Kooperation im Unterschied zu den drei paradigmatischen Kooperationstypen nicht nur als idealen Zustand erfassbar, sondern als partiell gelingende wie scheiternde Praxis zugänglich. Es werden Übergänge respektive Überlappungen verschiedener Kooperationstypen und insbesondere das damit verbundene Phänomen Konflikt genauer untersucht.

Das achte Kapitel nähert sich schließlich der Frage an, was die Erkenntnisse, die sich auf kooperierende Akteursgruppen in Institutionen beziehen, für die Gesellschaft bedeuten. Ansätze, die Kooperation vor allem auf der Mikroebene dingfest machen wollen, habe ich bereits kritisiert. In Kapitel 8 geht es um eine Einordnung von Kooperation in einen gesellschaftlichen Gesamtbezug. Dazu werden zwei Vermutungen formuliert. Erstens: Die Bedingungen der institutionellen Kooperation bilden üblicherweise auch den Rahmen, in dem Kooperation im Hinblick auf gesellschaftliche Fragen gelingt respektive scheitert. Daraus folgt zweitens: Es ist die überschaubare Kooperationsgruppe der Mesebene, von der aus sich Vorstellungen von Kooperation auf die Makroebene der Gesellschaft auswirken.

Das neunte Kapitel fasst die herausgearbeiteten Ursachen der Fragilität der institutionellen Kooperation nochmals zusammen.

## **Kooperative Praxis – ein philosophisches Thema?**

Am Ende der Einleitung möchte ich noch auf die Frage eingehen, inwiefern Kooperation und ihre Fragilität grundsätzlich ein philosophisches Thema sein kann, und welchen Anspruch der Autor diesbezüglich verfolgt.

Die Vorstellungen davon, mit welchen Themen die praktische Philosophie sich zu beschäftigen hat, hat sich in der Philosophiegeschichte gewandelt. Zur klassischen Unterscheidung zwischen theoretischer Philosophie, die sich mit der Frage der Erkenntnis beschäftigt, und praktischer Philosophie, die danach fragt, wie Akteure moralisch handeln (sollen), ist ein methodischer Anspruch hinzugekommen, nämlich Praxis sowohl als soziale Interaktion als auch als soziale Ordnung zu thematisieren. In einer holistischen Perspektive ist damit der anspruchsvolle Versuch verbunden, konsequent »von der Praxis her zu denken«.<sup>20</sup> Diese Absicht ist in der Philosophie nicht breit abgestützt, sie muss als »offenes Forschungsfeld« gelten.<sup>21</sup> Denn selbst die praktische Philosophie hat bis ins 18. Jahrhundert den Bereich des menschlichen Handelns kaum ernst genommen, da dieses Handeln angeblich von Zufällig-

keit abhängig sei.<sup>22</sup> Leserinnen und Leser philosophischer Literatur kann der Eindruck beschleichen, dass die Philosophie bis heute dem alltäglichen Durcheinander sozialer Praxis ambivalent gegenübersteht. Das ist damit zu begründen, dass die Philosophie es gerade als ihre Aufgabe versteht, Klärungsarbeit zu leisten, also »Arbeit am Begriff«, sei es in Bezug auf andere Wissenschaften, die sich empirisch mit Praxis beschäftigen, oder eben unmittelbar im Hinblick auf das Handeln der Akteure, das vielfach von unübersichtlichen Narrativen und unreflektierten Handlungsrezepten durchzogen ist.<sup>23</sup> Die Ratgeberliteratur etwa bietet mehrheitlich rezepthafte Anleitungen, und selbst wissenschaftlich fundierte Konzepte liefern bisweilen holzschnittartige Modellvorstellungen, mit denen zum Beispiel Führungskräfte oder Lehrpersonen zurechtkommen müssen (beispielsweise das Phasenmodell einer Teamentwicklung von Bruce Tuckman).<sup>24</sup> Zudem nimmt sich die gegenwärtige Philosophie fortlaufend Fragen an, die in der Praxis aufgeworfen werden, etwa ethischen Dilemmata oder eine Kritik sozialer Verhältnisse. Aus methodischen Gründen versucht sie aber, diese Fragen aus einem unüberschaubaren Alltag herauszulösen, gewissermaßen auf Teilprobleme zu bereinigen, um diese dann mit philosophischem Tiefgang zu erörtern. Doch die Ambivalenz bleibt; zum einen, weil solche Arbeiten eben selten für betroffene Akteure, sondern eine philosophische Community geschrieben werden, zum anderen, da die Erkenntnisse, die in dieser philosophischen Auseinandersetzung entstehen, nur bedingt handlungsleitend in die Praxis übersetzt werden können. Zu Recht darf man fragen: Kann das überhaupt der Anspruch der Philosophie sein? Zumindest vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit soll dieser Anspruch bejaht werden: Die Auseinandersetzung mit der Fragilität von Kooperation soll Erkenntnisse liefern, um alltägliche kooperative Praktiken dahingehend besser zu begreifen, als theoretische Erkenntnisse auch aus einer praktischen Perspektive fruchtbar werden. Damit verbunden ist eine *konstruktive* Stoßrichtung, die systematisch herausstellen will, wie Kooperation in Institutionen zur gewichtigen Möglichkeit wird, Probleme zu lösen – womöglich besser, schneller, innovativer oder verträglicher als mit nicht-kooperativen Vorgehensweisen, beispielsweise wenn eine Person allein ein Problem lösen will oder wenn eine Führungsperson unilateral das Zusammenwirken

von Akteuren steuert.<sup>25</sup> Die zweite Stoßrichtung ist eine *kritische*: Die Möglichkeit wie die Notwendigkeit von Kooperation sind nicht bloß normativ gefärbt, sondern sie werden bisweilen in der Form von Imperativen geäußert. Doch wenn Kooperation als *einzig*e Möglichkeit und damit Notwendigkeit beschworen wird, dann wird im Grunde ihre Fragilität in Abrede gestellt. Denn Kooperation apodiktisch einzufordern betont paradoxerweise ihre Fragilität, wie wir sehen werden. Das Scheitern von Kooperation ist dermaßen bedeutsam, dass Akteure dafür teilweise bestraft und ausgegrenzt werden.<sup>26</sup>

Angesichts der Dringlichkeit dieser konstruktiven wie kritischen Fragestellungen kann sich, so meine ich, die Philosophie nicht bloß mit abstrakten sozialtheoretischen Antworten zufriedengeben. Es liegt in der Natur der Philosophie, dass sie Fragen eher in der Tiefe, denn in der Breite verhandelt, was üblicherweise dazu führt, dass das Thema einer Untersuchung eng gesteckt ist. Das ist in der vorliegenden Arbeit offensichtlich nicht der Fall: Kooperation und ihre realweltliche Fragilität bringen es mit sich, dass der Bogen weit gespannt werden muss. Auch wenn ich versuchen werde, zum Ende hin möglichst viele Fäden zu einem Gesamtbild zu verknüpfen, wird das nicht vollends gelingen. Das ist nicht ausschließlich den Grenzen geschuldet, die dieser Analyse gesteckt sind; vielmehr liegt der Schluss nahe, dass Philosophie und Sozialwissenschaften auch in Zukunft wichtige Fragen offenlassen müssen, die allein vom Individuum oder von einer Gruppe von Akteuren fallweise beantwortet werden können. Immerhin: Solche Klärungsfragen genauer zu benennen ist Teil des vorliegenden philosophischen Projekts.

Dazu muss jedoch eine gewisse Distanz gewahrt werden; dies verlangt – mit G.F.W. Hegel und Hannah Arendt gesprochen – die Unabhängigkeit des Autors als »Berichterstatter«, der keine Agenda verfolgt, wie Kooperation zu sein hat.<sup>27</sup> Denn eine wissenschaftliche Perspektive soll möglichst genau erkennen wollen, wie sich die Dinge verhalten respektive wie praktische Vorgänge auch angesichts ihrer Undurchsichtigkeit umfassend verstanden werden können. Zugleich muss eingewendet werden, dass kein Philosoph, der die Welt sowohl konstruktiv als auch kritisch verstehen will, außerhalb der Welt stehen kann. So leiten auch mich als Autor Fragen und zwangsläufig Erfahrungen des Gelingens und Scheiterns



von Kooperation aus zahllosen Vorhaben, die ich als Führungsperson und Berater in den letzten zwanzig Jahren begleitet habe. Solche Praxiserfahrungen, die Augenzeugen beschreiben, können trügerisch sein; denn singuläre Erfolgserlebnisse können – gerade wenn sie sich zu vermeintlichen »Erfahrungen« verdichten – zu irreführenden Erfolgsnarrativen verführen; die Ratgeberliteratur ist voll davon. Aus dem Alltag entsteht aber noch keine empirische Gewissheit, aus Meinungen und Ansichten keine Wissenschaft. Genau hier muss eine philosophische Arbeit ansetzen. Der Vorzug des philosophischen Denkens besteht darin, dass es nach plausiblen Begründungen sucht, warum sich etwa eine soziale Praxis wie Kooperation so verhält, wie sie sich zu verhalten scheint.