

verändern und mitunter zerstören (vgl. Witte, 1994 und Kapitel I/2.1). Am Beispiel international operierender Organisationen zeigen sich diesbezüglich Konfliktursachen (z.B. Dierkes & Zimmermann, 1991; Thomas, 1995; Kapitel II/2). Organisationen propagieren aber auch eigene Normen und Werte in Form von Unternehmenskulturen, die sie an ihre Mitglieder weitergeben (vgl. Kapitel III/1.3). Umgekehrt sind die Menschen in den Organisationen geprägt von ihrer jeweiligen Kultur und deren Wertvorstellungen. Im Falle von Wertdivergenzen zwischen Organisation und Individuum können hieraus Konflikte entstehen (von Rosenstiel, Spieß & Nerdinger, 1991). Somit zeigt sich, daß kooperatives Handeln in Organisationen mehrfach determiniert ist: Es ist geleitet von kulturell geprägten Wertorientierungen, Zielvorstellungen und Bedürfnissen der Person, von Werten, die die Organisationen vermittelt und von der jeweiligen Kultur. In diesem Kontext muß nun das Handeln eines anderen in Hinblick auf die gemeinsame Zielerreichung koordiniert werden. Daß Kooperation gelingt, dafür bedarf es Möglichkeiten des Informationsaustausches, wechselseitiger Kommunikationen und einer längeren Zeitperspektive, in der die Form der Kooperation erprobt wird und sich das Vertrauens in den jeweiligen Kooperationspartner entwickeln kann (vgl. Kapitel I/1).

1. Dimensionen der Kooperation

Piepenburg (1991) konstatiert drei Dimensionen der Kooperation, die er jeweils durch Bipolarität kennzeichnet: die bilaterale vs. multiple, die konjunktive vs. disjunktive und die unmittelbare vs. mittelbare Kooperation. Die erste Dimension bezieht sich auf die Anzahl der beteiligten Kooperationspartner. Da der Koordinierungsaufwand mit der steigenden Zahl der Kooperationspartner wächst, erfährt der Austausch ab einer bestimmten Gruppengröße einen „qualitativen Umschlag“ (ebd., S. 86; vgl. auch Kapitel I/4). Deshalb unterscheidet Piepenburg in bilaterale Kooperation, d.h. Kooperation zwischen zwei Personen und multipler Kooperation, die mehrere Personen umfaßt. Die zweite Dimension betrifft die Herbeiführung des Arbeitsergebnisses: „In der konjunktiven Kooperation wirken die Beteiligten mit je eigenen, eindeutig umrissenen Handlungsanteilen auf den Handlungsablauf bis hin zur Zielerreichung“ (ebd.). Bei der disjunktiven Kooperation genügt es, wenn „lediglich einer der Kooperationspartner den Handlungsablauf bis hin zum Kooperationsziel vollzieht“. Die dritte Dimension bezieht sich auf die räumliche und zeitliche Distanz der Kooperationspartner. Bei der unmittelbaren Kooperation besteht stets die Möglichkeit einer direkten, technisch nicht vermittelten „face to face“-Kommunikation. Die mittelbare Kooperation hingegen

bezieht sich auf zeitversetzte Kooperation (z.B. Schichtarbeit) und zeitgleiche, aber an verschiedenen Orten stattfindende Kooperation. Diese drei Dimensionen kennzeichnen nun die *arbeitstechnischen* Voraussetzungen der Kooperation, es fehlt jedoch die *psychologische* Komponente, d.h. das Eingehen darauf, wie Kooperation jeweils erlebt wird.

Deshalb soll im folgenden versucht werden, Kooperation in drei verschiedene psychologische Formen zu differenzieren: die strategische und die empathische Kooperation sowie die Pseudokooperation (Abb. 6).

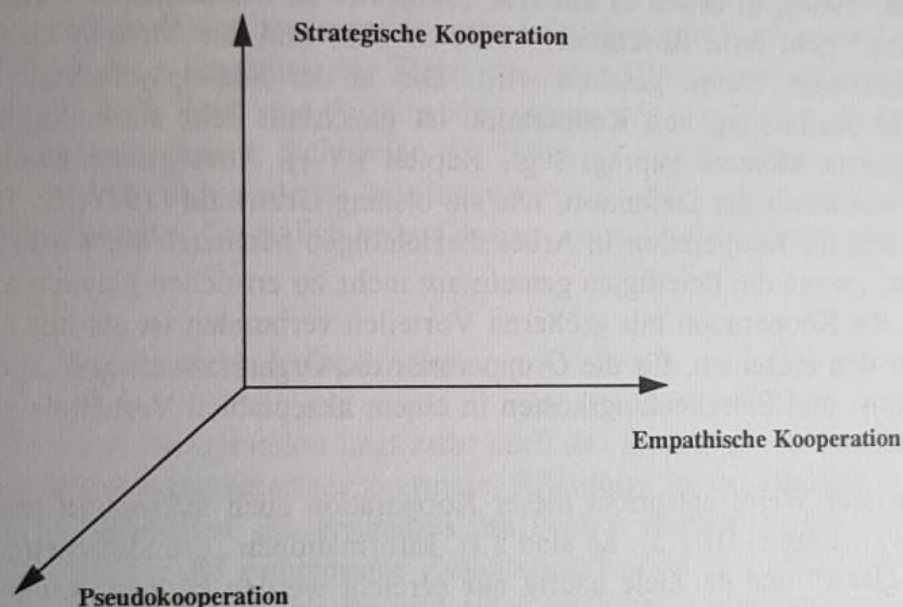


Abb. 6: Formen der Kooperation

Abb. 6 zeigt ein Modell, in dem strategische und empathische Kooperation orthogonal zueinanderstehen, d.h., sie bedeuten keine sich ausschließenden Dimensionen, eine hohe Ausprägung auf beiden Achsen ist möglich. Dazu „quer“ liegt die Pseudokooperation.

1.1 Die strategische Kooperation

Unter *strategischer Kooperation* wird ein Handeln verstanden, das rational und zielgerichtet seinen Nutzen kalkuliert. Dies bedeutet, der strategisch kooperativ Handelnde setzt sich Ziele, die er mit anderen erreichen will, sucht sich Partner und ist darauf bedacht, daß beim gemeinsamen Handeln effektiv gearbeitet wird bzw. mehr herauskommt, als wenn er alleine handeln würde. Dieses Nutzenkalkül entspricht dem Menschenbild des „homo oeconomicus“, wobei sich das Individuum von der „Entscheidungsregel der Gewinn- und Nutzenmaximierung“ leiten läßt (Mahnkopf, 1994, S. 68). Dem entsprechen in der Organisationspsychologie die Erwartungs-mal-Wert-Theorien (vgl. z.B. Vroom, 1964), in denen es um eine „subjektiv zu bestimmende Nutzenmaximierung“ geht (von Rosenstiel, 1992, S. 379) und der Mensch als rational kalkulierendes Wesen gesehen wird. Die in der Sozialpsychologie bislang gängige Auffassung von Kooperation ist gleichfalls sehr stark durch dieses strategische Moment geprägt (vgl. Kapitel I/1.1). Strategische Kooperation entspricht somit der Definition, wie sie bislang Grunwald (1981, S. 75) ganz allgemein für Kooperation in Arbeitsbeziehungen benutzte: Sie wird dann erwogen, „wenn die Beteiligten gemeinsam mehr zu erreichen glauben als alleine“, „die Kooperation mit größeren Vorteilen verbunden ist als mit Nachteilen für den einzelnen, für die Gruppe oder die Organisation“ und „die Koordinations- und Entscheidungskosten in einem akzeptablen Verhältnis zum Ertrag stehen.“

In gewisser Weise entspricht dieser Kooperation auch *mikropolitisch* Handeln (vgl. Kapitel III/1.3). So sind z.B. Informationen „grundsätzlich strategischer Natur“ und da Ziele häufig nur erreicht werden können, wenn der eigensüchtig Handelnde „anderen, ebenfalls eigensüchtig motivierten Handelnden zu Diensten ist. Vertrauen und Loyalität erweisen sich so selbst wieder als strategische Mittel zur Optimierung der eigenen Ziele“ (Berkel, 1987, S. 161).

Das strategisch kooperative Handeln steht somit in deutlichem Gegensatz zum „verständigungsorientiertem Handeln“ sensu Habermas (1992a), der hiervon das „strategische Handeln“ abgrenzt: „Während im strategischen Handeln einer auf den anderen empirisch, mit der Androhung von Sanktionen oder der Aussicht auf Gratifikationen einwirkt, um die erwünschte Fortsetzung einer Interaktion zu veranlassen, wird im kommunikativen Handeln einer vom anderen zu einer Anschlußhandlung rational motiviert. ...“ (ebd., S. 68). Die Willensbildung erfolgt nach Habermas im strategischen Handeln also in Form von Belohnung und Strafe, nicht durch rationale Diskussion. Dieses Verständnis strategischen Handelns liegt nun dem eben beschriebenen strategisch-

kooperativen Handeln *nicht* zugrunde, denn in diesem Kontext ist unter strategischer Kooperation der rationale und möglichst effiziente Umgang mit vorgefundenen oder selbstgesetzten Zielen und Zwecken zu verstehen. Dies schließt zwar den Einsatz von Belohnungen und Sanktionen nicht aus, es ist aber nicht der ausschließliche Bestandteil des Handelns bzw. sein Ziel. Vergleicht man diese Form der Kooperation mit den in Kapitel I/1 beschriebenen Elementen kooperativen Handelns, so dürfte bei der strategischen Kooperation besonders der Aspekt der Reziprozität betont werden: Die Partner achten darauf, daß beide Seiten auf ihre Kosten kommen.

Beck (1992, S. 40) definiert kooperatives Verhalten in Anlehnung an Deutsch (1949), so daß sich ein Handelnder dann kooperativ verhält, „wenn er in einer gegebenen sozialen Situation versucht, zum Erreichen seines eigenen Zieles und gleichzeitig zum Erreichen des Zieles des Interaktionspartners“ beizutragen. Dies setzt nach Beck eine Auseinandersetzung mit den Zielen des Interaktionspartners und dessen Sichtweise der Situation voraus. Dieser Aspekt, die Kunst, sich in den anderen hineinzuversetzen, fehlt beim strategisch-kooperativen Handeln. Zusätzlich bedarf es der „empathischen Kooperation“.

1.2 Die empathische Kooperation

Der empathischen Kooperation liegt zwar auch das gemeinsam zu erreichende Ziel beider Interaktionspartner zugrunde. Allerdings ist der Handelnde bemüht, dies im expliziten Einverständnis mit seinem Partner zu tun, diesen nicht einfach nur für die gemeinsame Zusammenarbeit zu gewinnen, sondern darüber hinaus sich in den Partner und seine Intentionen hineinzuversetzen. Zentral ist weiterhin der Inhalt des angestrebten Zieles und die gemeinsame Verständigung über die Art und Weise, dieses Ziel zu erreichen. Der andere wird jedoch nicht lediglich in das eigene Zielvorhaben „eingespannt“, sondern es wird auch geprüft, inwieweit er das gleiche Ziel teilt. Es findet also eine stärkere *Aushandlung* um Ziele statt.

Die folgende Definition von Antoch (1981, S. 118) erscheint für die empathische Kooperation am treffendsten:

„Es muß sich um eine gegenseitig abgestimmte, im Sinne der immanent angezielten Verständigung erfolgreiche Interaktion handeln, in der auf der Grundlage von Freiwilligkeit auf ein für alle Beteiligten erreichbares Ziel hin miteinander kooperiert wird; um eine Interaktion, in der nicht jeder die gleiche Funktion haben muß, sich aber mindestens virtuell in die Rolle des anderen hineinversetzt“.

Für Antoch stellen Therapie und Beratung eine „Übung und Prüfung in Kooperation“ dar (ebd., S. 116). Jedoch genügen die bloße Beachtung von „Sender“ und „Empfänger“ sowie die formalen Aspekte der Botschaft nicht, denn man kann sich nur über *bestimmte* Gegenstände verständigen. Verständigung über bestimmte Inhalte wird nach Antoch als „Ko-orientierung“ verstanden.

„Wenn der Inhalt, über den kommuniziert wird, nicht mehr nur Gegenstand der Orientierung und Verständigung, sondern darüber hinaus der gemeinsam betriebenen Veränderung wird, ist damit der Schritt von der Ko-orientierung zur Kooperation vollzogen“ (ebd., S. 117).

Die aus der Entwicklungspsychologie bekannte Rollenübernahme bzw. die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel stellt somit für die empathische Kooperation ein wesentliches Bestimmungsmerkmal dar. Konzepte der Rollenübernahme und der Rollenumkehr lassen sich nach Piontkowski (1976, S. 44) als „soziale und kognitive Fertigkeiten zur Deutung einer interpersonalen Situation aus den wechselnden Perspektiven der an der Interaktion beteiligten Personen darstellen“. Die empathische Kooperation entspricht somit auch der „wechselseitigen Kontingenz“ der Interaktion sensu Piontkowski (1976, S. 11), wonach ein echter Austausch zwischen den Partnern stattfindet, zu dem auch das sich Hineinversetzenkönnen in dessen Rolle gehört.

Empathie ist also ein wesentlicher Bestandteil dieser Form der Kooperation. Holz-Ebeling und Steinmetz (1994) unterscheiden in kognitive vs. affektive Empathie, wobei sich dies darauf bezieht, wie Bewußtseinsinhalte einer anderen Person erfaßt werden (erkennend vs. nacherlebend) sowie in persönlich empfundene vs. subjektiv tatsächlich realisierte Empathie. Bezüglich der empathischen Kooperation im Unternehmen dürfte somit eher die kognitive Empathie in Frage kommen, im Sinne einer erkennenden Erfassung des anderen (vgl. auch Kapitel I/2). Gefühle anderer wahrnehmen zu können, ebenso wie die eigenen Gefühle in die Interaktion einzubringen, stellt eine wichtige empathische Fähigkeit dar, die gerade auch vor dem Hintergrund der in den Organisationen wiederentdeckten Gefühle relevant wird (vgl. Kapitel III/1.7).

Gerade Führungsverhalten in fremden Kulturen erfordert vor allem Empathie „d.h. eine durch Erfahrung geschärfte kulturelle Sensibilität und die Fähigkeit, sich in das kulturelle Erleben und in die Struktur und Quellen der Autoritätsbeziehungen eines fremden Volkes hineinzufühlen und sie innerlich nachzuvollziehen“ (von Keller, 1987, S. 1294). Besonders wichtig wird das empathisch-kooperative Handeln auch in internationalen Arbeitsgruppen. In diesem Umfeld, in dem der kulturelle Faktor eine besonders bedeutsame Rolle spielt, ist neben dem Wissensaspekt um die fremden und die eigenen Kulturstandards Empathie zentral, um sich in die anderen Gewohnheiten, Denkweisen und Gebräuche hineinzusetzen. Dies erfordert zum einen gezielte Selektion ge-

eigneter Personen wie zum anderen ein spezifisches Training, das die fremden Kulturstandards sowohl kognitiv als auch affektiv vermittelt.

Empathische Kooperation könnte somit eine sinnvolle Ergänzung zur strategischen Kooperation bilden. Dies entspräche auch neueren Sichtweisen aus der Organisationstheorie, die Organisationen nicht mehr als überwiegend rational und gewinnorientiert Handelnde sehen, sondern „von Organisation als soziales Gebilde“ sprechen (Mahnkopf, 1994). Inwieweit dies im betrieblichen Alltag auffindbar oder gar umsetzbar ist, wird erst in Ansätzen überprüft (vgl. z.B. III/1.5). Empathische Kooperation betont also stärker die kommunikativen und affektiven Aspekte, da Ziele nicht selbstverständlicher und unhinterfragter Ausgangspunkt sind, sondern erst in einem gemeinsamen Prozeß entwickelt werden.

1.3 Pseudokooperation

Pseudokooperation geht von einer Gemeinsamkeit zwischen den Partnern aus, die de facto nicht oder nicht mehr vorhanden ist. Es erfolgt ein „als ob“ Handeln: Die Partner handeln so, als ob sie ein gemeinsames Anliegen hätten. In Anlehnung an Bruggemanns (1975) Definition von Pseudoarbeitszufriedenheit, die nach Bruggemann überall dort auftritt, wo diffuse Unzufriedenheit vorherrscht, das Anspruchsniveau aufrechterhalten wird und eine Verfälschung der Situationswahrnehmung erfolgt, könnte auch von einer „Pseudokooperation“ gesprochen werden. Pseudokooperation bedeutet dann, daß ähnlich wie bei der Pseudoarbeitszufriedenheit bei Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus (z.B. „wir arbeiten alle zusammen“) eine verzerrte Wahrnehmung der Situation in dem Sinne vorliegt, daß die Grundlagen für eine „echte“ Kooperation gar nicht (mehr) gegeben sind. Dies bezieht sich auch auf die zentralen Elemente der Definition von kooperativem Handeln wie Reziprozität, Vertrauen und Kommunikation (vgl. Kapitel I/1): Im Grunde findet kein wechselseitiger Austausch mehr statt, die Kommunikation erfolgt an der Oberfläche oder nur noch zum Schein bzw. auf der formalen Ebene. Ebenso wenig besteht noch wechselseitiges Vertrauen.

Die Pseudokooperation vollzieht sich ähnlich der Pseudokontingenz in der Interaktion (Piontkowski, 1976, S. 10): Die Ziele stehen schon vor der Interaktionssequenz fest, es wird kein inhaltlicher Bezug auf die Äußerungen des anderen genommen. Auch ist bei der Pseudokooperation die Täuschung der anderen wie auch die Selbsttäuschung Teilbestand der Definition. Sie steht in deutlichem Gegensatz zu Habermas' Definition einer kooperativen Beziehung:

Ein weiteres Beispiel für Pseudokooperation wäre der Unternehmenskultur-Ansatz, wobei Nerdinger (1994, S. 314) darauf hinweist, daß die ausschließliche „Konzeption der Unternehmung als einer Werte-Gemeinschaft unter Ausblendung der konkreten strukturellen Bedingungen, die in Unternehmen herrschen“ zu dem Trugschluß führt, daß „in Unternehmen ... „nur“ eine Reihe von Kern-Werten durch alle möglichen symbolischen und symbolisierenden Aktivitäten etabliert werden“ (ebd.) müßten, um die Mitarbeiter zu motivieren. Es sind aber vielmehr die „konkreten Praktiken und Regeln des Arbeitsvollzuges“, die dem Mitarbeiter klarmachen, was das Unternehmen wirklich will. Fallen diese Praktiken und die propagierten Unternehmenswerte auseinander, so findet eine „Produktion zynischen Wissens“ statt, die Goldner, Ritti und Frence (1977, zitiert nach Nerdinger, 1994) am Beispiel von gemeinwohlorientierten Unternehmen untersucht haben: So ist ein altruistisches Image dieser Organisation ein wichtiges Mittel, idealistisch orientierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Dies kann dann dazu führen, daß „die altruistischen Werte solcher Organisationen benützt werden, um die Legitimität der etablierten Autoritäten aufrechtzuerhalten bzw. die institutionelle Struktur zu bewahren“. Auf seiten der Mitarbeiter führt dies dann „zu dem spezifischen Zynismus derer, die im Widerspruch zu ihren Wertorientierungen leben“ (Nerdinger, 1994, S. 314). Ebenso zeigt Arbeit am Fließband, daß in dieser Arbeitsform sich „der Wert „Effizienz“ ebenso materialisiert wie der „Wert“ der Menschen, die daran arbeiten müssen – eine mitarbeiterorientierte Rhetorik und Symbolik als Dreingabe zum Fließband erzeugt dann erst spezifische, zynismusproduzierende Dissonanzen“ (ebd., S. 315).

Pseudokooperation ist nun sowohl für strategische als auch für empathische Kooperation denkbar. Die pseudostrategische Kooperation täuscht gemeinsame Ziele, die pseudoempathische Kooperation unechte Gefühle vor. Ein empirischer Beleg für eine *pseudostrategische* Kooperation könnte das in der Sozialpsychologie diskutierte „social loafing“ sein (Witte, 1989), das mit „sozialem Bummeln“ übersetzt wird. In mehreren experimentellen Studien (z.B. Bettenhausen, 1991) wurde die Tatsache untersucht, daß Menschen in der Gruppe auch ihre Kräfte und ihre Anstrengung verringern (vgl. Kapitel I/4.3). Indem die eigenen Anstrengungen verringert werden, tut man noch so, als ob man das gemeinsame Ziel teilt. Man stiehlt sich quasi aus der Verantwortung. Goffmans „Entfremdung in der Interaktion“ (1986) könnte als Veranschaulichung von *pseudoempathischer* Kooperation herangezogen werden. Am Beispiel des Gesprächs schildert Goffman Entfremdungserscheinungen, wobei er am „geheuchelten Engagement“ aufzeigt, wie jemand, der „kein spontanes Engagement für eine Konversation“ (ebd., S. 138) aufbringen kann, versucht, wenigstens den Anschein von Engagement zu erwecken: „Engagement ist ein

Kunstgriff des entfremdeten Individuums, der je nach dessen Motiven verschieden beurteilt wird. Manches zur Schau getragene Engagement gilt als zynisch, weil der Betreffende nicht so sehr an den Gefühlen der anderen interessiert zu sein scheint als vielmehr an dem Vorteil, den er gewinnen kann, wenn er die anderen glauben macht, sie erregten seine Aufmerksamkeit. ... (ebd., S. 139)“. Die Folgen pseudoempathischer Kooperation für die physische und psychische Gesundheit zeigen sich an Phänomenen, wie sie jüngst anhand der „Gefühlsarbeit“ bzw. des „burn-out Syndroms“ diskutiert werden (vgl. Kapitel III/1.7).

2. Konsequenzen für die Organisationspsychologie

Für das „Erleben und Verhalten des Menschen in Organisationen“ (von Rosenstiel, 1992, S. 3) ist es nicht unerheblich, ob Kooperation gelingt oder scheitert. Ein extremer Fall von mißlungener Kooperation ist das in jüngster Zeit verstärkt diskutierte Phänomen des „Mobbing“ am Arbeitsplatz. „Mobbing“ ist der Gegenpol von Kooperation und läßt sich als ein Sammelbegriff für feindseliges und drangsalierendes Verhalten am Arbeitsplatz definieren. Nach Neuberger (1994, S. 8) leitet sich Mobbing von „to mob“ her: „bedrängen; anpöbeln; attackieren; angreifen; über jemand herfallen; sich zusammenrotten“. Die meisten Autoren schließen sich der Definition des schwedischen Mobbingforschers Leymann (1993, S. 272) an: „Wenn eine Person von einer oder mehreren von 45 operativ beschriebenen Handlungen belästigt wird, und zwar mindestens einmal in der Woche während mindestens eines zusammenhängenden halben Jahres ... Die 45 Handlungen sind gekennzeichnet dadurch, daß hinter ihnen negative Absichten stecken und/oder daß sie als sehr negativ empfunden werden“.

Neuberger weist für die empirische Basis der Leymannschen Mobbing-Studien, die auf retrospektiven Fragebogenerhebungen beruhen, daraufhin, daß die „rückwärtsgerichtete Datenerhebung ... immer Gefahr [läuft], daß das damalige Geschehen im Lichte erst später erkannten Konsequenzen umgedeutet wird“ (ebd., S. 21). Leymann übernimmt konsequent die Opferperspektive, während z.B. Walter (1993) Opfer und Beschuldigte berücksichtigt und zur Prophylaxe von Mobbing für eine „Streitkultur“ im Unternehmen plädiert, die offene Gespräche unter den Beteiligten erlaubt.

Neuberger (1994) interpretiert das Phänomen im Rahmen bisheriger psychologischer Theorien: Sozialisations- und Lerntheorie, Streßforschung, Gruppendynamik, Attributions- und Konflikttheorie, psychodynamische sowie mikro-