

## Claus Leggewie im Gespräch über anregende und ermüdende Kooperationskonstellationen

# »SICH MIT ANDEREN SICHTWEISEN KONFRONTIEREN«

**DIE:** Herr Leggewie, wir fragen Sie als Kenner von Kooperationen in Politik, Wissenschaft und Kultur: Muss man, das lehrt uns die Innovationsforschung, um innovativ zu sein, kooperieren? Ist es wie bei der Fortpflanzung: Wer Neues schaffen will, muss sich zusammen-tun?

**Leggewie:** So ungefähr. Wenn man sich Theorien über das Neue und über Kreativität anschaut, dann ist es nicht die strategisch geplante, sondern die okkasionelle Zusammenführung von bisher nicht zusammengehörigen Teilen oder überraschende Strategiewechsel, die Neues schaffen. In den meisten Bereichen von Wissenschaft, Politik und Wirtschaft herrscht *business as usual* – man macht, was man macht –, und das ist auch gut so. Aber wer neue Ideen und Produkte schaffen will, muss von Zeit zu Zeit ungewöhnliche Kombinationen erlauben.

**DIE:** Kann man das planen?

**Leggewie:** Das Problem bei der Innovationsforschung ist, dass sie diesen wenig steuerbaren Prozess mechanisch wiederholt; sie sagt, das machen wir jetzt hundert Mal und generieren damit Neues wie aus der Petrischale. Das verkennt, dass Innovationen eben nicht strategisch zu planen sind, sondern dass man die Zeit haben muss, abzuwarten, was sich emergent ergibt. Kooperationen brauchen genügend Spielraum für *trial and error*. Wer Kooperationszwang ausübt, eine Kooperati-



**Prof. Dr. Claus Leggewie** ist in seinen zahlreichen Funktionen und Ämtern ein Grenzgänger, der Kooperationen unterschiedlichster Art gestaltet, durchlebt und durchlitten hat. Der Politikwissenschaftler ist seit zwei Jahren Direktor des Kulturwissenschaftlichen Instituts (KWI) in Essen, des interuniversitären Forschungskollegs der Universitäten Bochum, Dortmund und Duisburg-Essen, und Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU). Mit ihm sprach Dr. Peter Brandt (DIE).

onszumutung ausspricht, verursacht nur Aufwand und hemmt womöglich sogar Innovation.

**DIE:** Was sind aus Ihrer Sicht denn ungewöhnliche Kooperationskonstellationen?

**Leggewie:** Nach meiner Erfahrung alle Konstellationen, bei denen Künstler und Fremde mitwirken. Wo eine Fachexpertise, die sich für gesichert hält, mit Sichtweisen konfrontiert wird, die irritieren, die natürlich auch enttäuschen, wo keine gemeinsame Sprache gefunden

»Man muss Risiken eingehen.«

wird, die aber auch sehr befruchten können. Alles andere sind eher legitimatorische Kooperationsstrategien: Ich suche

mir jemanden, der das, was ich ohnehin mache, gut findet. Oft sind das eher langweilige Kooperationen, weil sich Leute begegnen, die sowieso zusammenarbeiten und die eigene Denke nicht hinterfragen wollen. Vieles in der Wissenschaftsförderung, aber auch bei der Projektförderung in Unternehmen ist so. Beispielsweise sind viele grenzüberschreitende EU-Projekte von vornherein so definiert, dass man vier oder fünf Partner aus EU-Ländern oder auch Nicht-EU-Ländern braucht, und meine Erfahrung ist die, man sucht sich dann entweder die Partner, mit denen man schon gut

konnte, oder solche, die zwar überhaupt nicht passen, aber dafür den Kriterien entsprechen.

**DIE:** Zum Problem des Profilverlustes bei Kooperationen: Ab wann schadet es der eigenen Institution, wenn man sich in Kooperationen begibt, die zu Kompromissen zwingen? Gibt es eine Faustregel, ab wann man Kooperationen vermeiden sollte?

**Leggewie:** Kooperation funktioniert nicht, wenn zu viele Störer (genannt Defektoren) und zu viele Trittbrettfahrer mitwirken können. Dann werden Ideen geklaut, Leute abgeworben, quälende Abstimmungen der Kommunikationsstrategie (neudeutsch: Wording) verhindern die inhaltliche Arbeit, mit anderen Worten: Die Buchhalter und Kontroll-freaks essen Kreativität auf.

**DIE:** Das ist Ihre Erfahrung aus Kulturprojekten?

**Leggewie:** Man kann das sportlich sehen – wir sind ja oft die Kleinen. Wir hatten einen Impuls und wollten den mit einem starken Partner durchsetzen, und der starke Partner hat zwar kaum eigenen Input gegeben, aber unsere Idee genommen und sich damit davon gemacht. Da wir für's Gemeinwohl und für das Wissen der Welt arbeiten, also für weltöffentliche Güter, müssen wir das aber in Kauf nehmen.

**DIE:** Welches sind Faktoren, die eine Kooperation erfolgreich und stabil machen? Es gibt ja unterschiedliche Modelle von Kooperationen: mit ungleicher Machtverteilung verbundene Kooperationen oder solche, die darauf abzielen, dass man ständig auf Augenhöhe arbeitet. Kann beides funktionieren?

**Leggewie:** Seit Jahrhunderten geht die Debatte, ob wir als gute Kinder oder böse Wölfe geboren werden oder uns in Gesellschaft dazu entwickeln. Die Rousseau-Anhänger können die übliche kindliche Entwicklung ins Feld führen, Kinder kooperieren spontan in kleinen Gruppen, wenn auch nicht in allen Situationen. Die Anhänger von Hobbes können das asoziale Verhalten vieler Wettbewerber anführen, das durch eine Autorität – Eltern, Staat und der liebe Gott – gebändigt werden muss. Wir sind aber weder die individuellen Nutzenmaximierer, wie uns eine bestimmte ökonomische Theorie des *homo oeconomicus* einreden will, noch die Gruppentiere, als die uns die Gutmenschen sehen. Kooperation und Konkurrenz stecken in uns, schließen sich aber nicht aus. Ein schwacher Partner kann sich durch einen starken Partner die Ressourcen holen, die ihm sonst nicht zur Verfügung gestanden hätten, und ein starker Partner kann sich über einen schwächeren Partner einen Ideenpool holen, überraschende Aspekte einzubauen, ohne Gefahr zu laufen, das eigene Profil verwischt zu bekommen. Es ist eine Binsenweisheit, dass Kooperationen am besten funk-

tionieren, wenn es einen echten wechselseitigen Nutzen gibt. Und belohnt wird nicht nur, wer einem selber mal geholfen hat, sondern man kooperiert auch mit denjenigen, von denen man weiß, dass sie andere unterstützt haben. Keine Gratifikation ohne Altruismus, aber auch kein Altruismus ohne Gratifikation.

»Wiegen Synergieeffekte die Reibungsverluste auf?«

**DIE:** Warum scheitern Kooperationen?

**Leggewie:** Kooperationen scheitern, wo es besonders viele Vetspieler gibt. Wo besonders viele Menschen gefragt werden müssen und besonders viele Menschen aus sachlichen oder weniger sachlichen Gründen »nein« sagen können. Sie sehen das jetzt bei Fusionsvorhaben von Universitäten, Theatern, Kultureinrichtungen, auch Unternehmen. Manche waren am Ende halbwegs glücklich, dass sie fusioniert hatten, aber unterwegs gab es große Reibungsverluste. Und es gibt niemanden, der am Ende prüft, ob die Synergieeffekte die Reibungsverluste aufwiegen, die im Fusionsprozess aufgetreten sind. Es misst ja niemand, ob das aus Erschöpfung geschieht oder wegen eines tatsächlichen Fortschritts. Und natürlich scheitern oft auch erzwungene oder durch Täuschung zustande gebrachte Kooperationen.

**DIE:** Wie würden Sie das Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz bestimmen?

**Leggewie:** Konkurrenz kann ruhig dabei sein, denn Kooperation ohne einen Aspekt von Wettbewerb ist langweilig und führt im Grunde genommen nur zu »mehr vom Gleichen«. Aber der Wettbewerb muss natürlich fair und geregtelt sein, es muss eine Aussicht für beide Parteien bestehen, dass die berühmte Win-win-Situation entsteht.

**DIE:** Wenn ich nun nochmals auf den Anfang des Gespräches zurückkomme, da hatten Sie gesagt, es ist hilfreich,

wenn es ungewöhnliche Konstellationen sind, dass es unerwartete Kooperationspartnerchaften sind. Die stehen aber doch eigentlich nicht miteinander in einem Wettbewerb.

**Leggewie:** Der Mensch, lehrt uns jetzt wieder der Anthropologe Michael Tomasello, ist das Tier, das »wir« sagt. Es ist genau diese Interaktions- und Kulturfähigkeit, die uns von Wölfen oder Affen unterscheidet. Diese grundlegende Wir-Intentionalität hindert uns natürlich nicht daran, andere übertrumpfen und austricksen zu wollen, aber immer wieder erkennen wir den Nutzen, den Gruppen und Gemeinschaften für uns haben. Wir kooperieren in Gruppen, und solche konkurrieren dann wiederum miteinander.

**DIE:** Werden Kooperationen überschätzt?

**Leggewie:** Es gibt eine Kooperationsrhetorik, die Kooperation zum Selbstzweck erhebt. Aber genauso wird Kooperation in der Praxis von Unternehmen und anderen Einrichtungen unterschätzt, die einen Kult der individuellen Exzellenz oder gar Genialität verfolgen. Viele in der Wissenschaft, in der Wirtschaft, in der Kultur sind wenig geneigt, zu kooperieren, auch da, wo es zum eigenen Vorteil wäre. Das geht doch gerade bis hinauf in die Klimaverhandlungen – alle sagen den anderen: »Hannemann, geh du voran« und setzen das weltöffentliche Gut Klima aufs Spiel. Tit for tat, wie der berühmte Spieltheoretiker Axelrod den Grundsatz »Wie du mir, so ich Dir« genannt hat, ist immer noch die robusteste Strategie.

**DIE:** Herr Leggewie, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.