



Karl-Heinz Risto, Konkurrenz und Kooperation

(überarbeitete Fassung, zuerst erschienen in: Deutsches Pfarrerblatt 7/1999, S.387ff)

Mediation und Konkurrenz

In Konflikten wird konkurriert: zwischen Kollegen und Partnern, zwischen Nachbarn und Interessengruppen.

Konflikte sind auch Konkurrenzsituationen und dabei geht es um Geld und um Einfluß, um Eigentum und Ansehen.

Vorschläge von anderen werden nicht aufgegriffen, obwohl oder besser weil sie gut sind. Pläne eines anderen werden gezielt sabotiert – nicht etwa weil man selbst etwas davon hatte, sondern weil man dem anderen auf diese Weise schadet.

Geläufig ist solches Verhalten als „Taktik der verbrannten Erde“ und es gehört gerade in Konfliktsituationen zum Alltag.

Es wird konkurriert. Und bei offizieller Skrupelhaftigkeit findet die Konkurrenz nur eher heimlich als offen statt und der blinde Fleck verhindert dann eine angemessene Regulierung des vorhandene Konkurrenzdrucks.

MediatorInnen müssen mit Konkurrenz umgehen.

Mediation ist eine Synthese aus Konkurrenz und Kooperation: Konkurrenz um Dinge und Kooperation in ihrer Verteilung.

MediatorInnen müssen Instrumente haben, beides in einem Prozeß zu vereinen und sie müssen das persönliche Thema, daß mit Konkurrenz verbunden ist, für sich gelöst haben.

Ich möchte zunächst sagen, wie ich Konkurrenz verstehe.

Mit Jörg Fengler¹ definiere ich *Konkurrenz als „Sammelbezeichnung für alle Versuche..., sich anderen Menschen gegenüber in Leistung, Attraktivität, Ressourcennutzung, Handlungsspielraum usw. zu behaupten und durchzusetzen oder eine drohende Unterlegenheit abzuwehren“.*

Konkurrenz gehört als Verhaltensbereitschaft zur biologischen Grundausstattung aller Lebewesen. In der Tierwelt setzt sich bei Mehrlingsgeburten in der Regel das Junge durch, „das den Schnabel am weitesten aufreißt“ und auch menschliche Säuglinge sind von Geburt an Konkurrenzimpulsen ausgesetzt: ältere Geschwister beanspruchen die elterliche Aufmerksamkeit, andere Kleinkinder können als hübscher oder als „weiter“ empfunden

¹ Jörg Fengler, Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft, 1996, 9

werden, Aufgabenfülle und Kräfte der Eltern setzen der kindlichen Bedürfnisbefriedigung Grenzen.

Konkurrenz ist - so gesehen - „eine der entscheidendsten Sozialisationsbedingungen von Kindern und Jugendlichen beim Hineinwachsen in die Gesellschaft“². Wenn Menschen in das Erwerbsleben eintreten, so verfügen sie bereits über eine Vielzahl von Konkurrenz-erfahrungen und ein Repertoire an Bewältigungsstrategien.

Und Konkurrenz ist nicht erst ein Thema, wenn es um die Verteilung knapper Mittel geht. Denn Konkurrenz entsteht im eigenen Kopf. Wir selbst schaffen häufig eine Konstellation, die zum Konkurrieren einlädt. Dabei wehren wir u.U. die eigene innere Bereitschaft zum Konkurrieren ab. Und dann entsteht der Eindruck, wir müssten eine von anderen aufgedrängte Konkurrenz aushalten.

Dennoch ist es nicht einfach, über Konkurrenz zu sprechen.

Zum einen werden Konkurrenz und Solidarität als unüberbrückbare Gegensätze empfunden. Gebe ich zu, in einer bestimmten Situation mit jemandem zu konkurrieren, wird man mir möglicherweise generell die Bereitschaft zu Kooperation und zu solidarischem Verhalten absprechen.

Zum anderen ist Konkurrenz als solche verpönt und gilt als wenig attraktive Haltung: Es fällt leichter, Konkurrenz bei anderen festzustellen: Andere konkurrieren, man selbst befindet sich bestenfalls in einem fairen Wettbewerb.

Wenn ich dennoch über Konkurrenz spreche, so tue ich dies als jemand, der dieses einfache Polaritätsdenken nicht teilt und statt dessen meint, daß über die Auseinandersetzung und die Annahme ihres „Schattens“ (C.G. Jung) Individuen wie Institutionen, ein wahrhaft menschliches Profil gewinnen.

Ich komme jetzt zu der Frage: **Wie kann man mit Konkurrenz umgehen?**

Aus einer begreiflichen Angst vor Verletzung treten viele Menschen in Konkurrenz-situationen gerne den Rückzug an. Der Klügere gibt nach – heißt ein verbreiteter Selbsttrost. Es mögen sich auch Wünsche nach einem konkurrenzlosen Miteinander einstellen. Diese Tabuisierung von Konkurrenz führt jedoch nur zu Verheimlichung. Mobbing ist mittlerweile kein Fremdwort mehr. Hilfreich wäre eher eine offene Gestaltung von Konkurrenz und Leistung.

Wie kann man mit Konkurrenz umgehen?

Zunächst einige grundsätzliche Bemerkungen:

Viele Verhaltensweisen, die wir durchaus schätzen, haben auch ihre Schattenseiten. So kann beispielsweise zwischenmenschliche Nähe und ein inniges Miteinander dazu führen, daß sich einer der Partner eingeengt und abhängig fühlt. Ebenso kann der Wunsch nach Abstand und Abgrenzung – einseitig betont – bewirken, daß jemand schließlich isoliert und unerreichbar ist.

Weil Einseitigkeit und Übertreibung leicht zu Fehlformen führt, brauchen viele Verhaltensweisen eine wechselseitige Ergänzung und Korrektur durch ihren Gegenpol. Das gilt auch für Konkurrenz und ihren Gegenpol Kooperation. Beide Verhaltensweisen werden häufig als unvereinbar angesehen, sie brauchen sich aber gegenseitig.

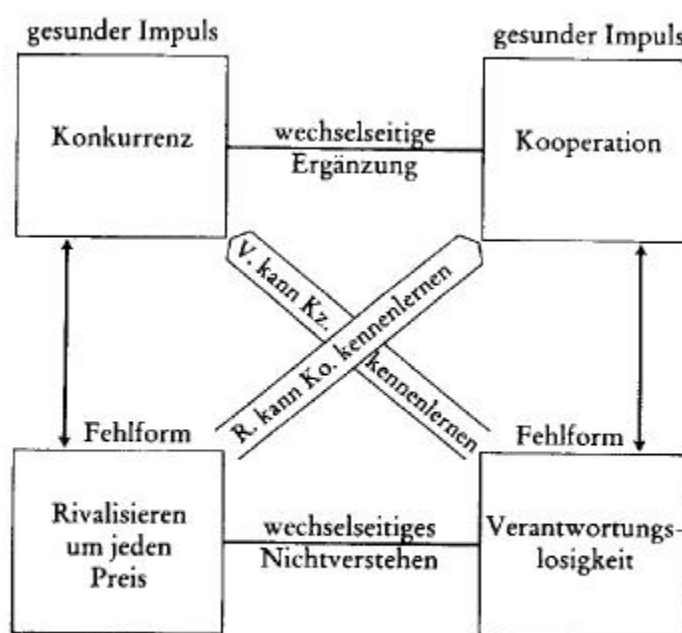
Ich will dies mit dem sog. Wertequadranten, einem Modell des Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun³ erläutern.

² Jörg Fengler, Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft, 1996, 21

³ Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden 2, 1989, 38ff.; er verwendet hier ein Konzept von P. Helwig.

Konkurrenz und Kooperation sind zunächst zwei gesunde Impulse. Der Grundimpuls Konkurrenz kann sich freilich, wenn er überwertig wird, zur Fehlform eines Rivalisierens um jeden Preis entwickeln. Andererseits kann Kooperation die übertriebene Form von Struktur- und Verantwortungslosigkeit annehmen.

So gibt es in Führungsetagen immer noch den Gutsherrentypus, der Aufgaben und Entscheidungen an sich reißt und mit jedem rivalisiert, der sich für Mitsprache oder gleichberechtigte Zusammenarbeit einsetzt oder nur interessiert. Es kann nur einen geben. Ganz im Gegensatz dazu begegnet z.B. auf der mittleren Ebene der Wunsch, auch in Leitungsfunktionen „einer von euch“ zu bleiben. Ein Wunsch, der dazu führen kann, daß notwendige Entscheidungen nur ungern getroffen werden und man die Verantwortung von



Wechselbeziehungen von Konkurrenz und Kooperation

Leitung verweigert und schuldig bleibt.

Rivalität kontra Nachgiebigkeit (in Ermangelung einer eigenen Position). Kritisch sei angemerkt, daß sich die Auseinandersetzung mit Konkurrenz und Kooperation selten auf die Grundimpulse, sondern vielmehr auf die jeweiligen Fehlformen bezieht. Konkurrenz wird oft nur in ihrer verzeichneten Rivalitätsform als ethische Negativfolie genutzt.

Gibt es eine Möglichkeit des Ausgleichs?

Das Wertemodell knüpft hier eine Verbindung zwischen der Fehlform und dem diagonal gegenüberliegenden Grundimpuls. „Wer übermäßig rivalisiert kann sich Kooperation als Lernziel vornehmen, um seine Einseitigkeit zu überwinden; wer in der Kooperation zu viel des Guten getan hat, und sich in eine Haltung der Nachgiebigkeit/Positionslosigkeit hineinmanövriert hat, kann im Konkurrieren vollständiger werden.“⁴

Pfeile zeichnen; jetzt entsteht ein Entwicklungsquadrant, der die Entwicklungsrichtung einer Person oder hier: eines Mediationssystems angibt.

Fazit: Die verbreitete Denkschablone „Gute Kooperation – böse Konkurrenz“ ist unzureichend. Vielmehr ist an beide die Frage zu stellen, wie sie den angestrebten Zielen

⁴ Jörg Fengler, Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft, 1996, 32

dienen und mit psychischer Gesundheit vereinbar sind. Wichtig scheint mir jedenfalls ein offener und lernbereiter Umgang mit Konkurrenz.
Hierzu noch eine letzte Bemerkung.

Mir ist es wichtig, zwei Typen von Konkurrenz zu unterscheiden: heiße und kalte Konkurrenz⁵.

Diese Unterscheidung bezieht sich auf das soziale Klima, in dem die Konkurrenz ausgetragen wird. In einem heißen Klima wird die Konkurrenz offen und womöglich lautstark artikuliert. Beide Parteien sind von ihrer Qualität überzeugt und suchen ebenfalls andere davon zu überzeugen.

Einer kalten Konkurrenz fehlt dieses positive Selbstbild. Man billigt sich selber weder hervorragende Qualitäten noch edle Motive zu. Nur die Kontrastierung mit einem noch viel schwärzeren Bild der Gegenseite gewährt einigermaßen Existenzrecht.

Beispiele für kalte Konkurrenz finden sich zuhauf.

Ich denke, daß Ausprägungen einer kalten Konkurrenz den Fehlformen deutlich näher stehen als heiße und ich befürchte, daß ein Klima, in dem offene Konkurrenz geleugnet wird, auf diese Weise kalte Konkurrenz fördert.

Deshalb plädiere ich nicht für Konkurrenzleugnung oder Konkurrenzverweigerung, sondern vielmehr für ein Klima der offenen Klärung von unvermeidlichen Konkurrenzverhältnissen und für den Mut zu einer weitgehende Offenlegung der eigenen Absichten.

Das Spiel mit offenen Karten wirkt sich meist konkurrenzverringend aus und die der individuellen wie institutionellen Psychohygiene.

HABICHTSWALD SEMINARE Büro für Supervision & Mediation
Zierenberger Straße 5 34270 Schauenburg-Martinhagen (Nähe Kassel)
Tel. & Fax: 05601-925 190 E-Mail: info@habichtswald-seminare.de

⁵ In Anlehnung an Friedrich Glasls Unterscheidung zwischen heißen und kalten Konflikten, ders., *Konfliktmanagement*, 1997, 69ff.