
KOOPERATION NACH VORBILD

„Zusammen gegen Corona“ lautet das Motto im Kampf gegen die Pandemie. Schließlich lässt sich diese vorerst am besten eindämmen, wenn alle Abstand halten, Maske tragen und Kontakte reduzieren. Die Versuchung, für sich eine Ausnahme zu machen, ist allerdings groß. Es reicht ja, wenn die anderen die Regeln befolgen – oder? So sehr wir auf Kooperation angewiesen sind, so sehr gefährden Egoismen die gemeinsamen Ziele. Unter welchen Bedingungen Menschen trotzdem erfolgreich kooperieren, erklärt der Ökonom Matthias Sutter.

Wenn ich über den Wert von Kooperation spreche und meine eigenen Forschungsarbeiten zu diesem Thema in der Öffentlichkeit präsentiere, beginne ich gerne mit einer alten chinesischen Parabel. Sie veranschaulicht aus meiner Sicht sehr gut, worin die Vorteile von Kooperation liegen, aber auch, warum Kooperation scheitern kann. Die Parabel lautet so:

Zwei Brautleute hatten nicht viel Geld, aber dennoch waren sie der Meinung, dass bei ihrer Hochzeit viele Menschen mitfeiern sollten. Geteilte Freude ist doppelte Freude, dachten sie. Sie beschlossen, ein großes Fest mit vielen Gästen zu feiern. Um dies zu ermöglichen, baten sie die Eingeladenen, je eine Flasche Wein mitzubringen. Am Eingang würde ein großes Fass stehen, in das sie ihren Wein gießen könnten; und so sollte jeder die Gaben des anderen trinken und jeder mit jedem froh und ausgelassen sein. Als nun das Fest eröffnet wurde, liefen die Kellner zu dem großen Fass und schöpften daraus. Doch wie groß war das Erschrecken aller, als sie merkten, dass nur Wasser darin war. Versteinert saßen oder standen sie da, als ihnen bewusst wurde, dass jeder gedacht hatte: Die

→

ZUR SACHE

MATTHIAS SUTTER



Matthias Sutter studierte zunächst Katholische Theologie bis zum Diplom und dann Volkswirtschaftslehre an der Universität Innsbruck, wo er 1999 in VWL promovierte und sich 2002 habilitierte. Nach Professuren in Innsbruck, am Europäischen Hochschulinstitut in Florenz sowie in Köln wurde er 2017 Direktor am Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern in Bonn. In seiner experimentellen Labor- und Feldforschung beschäftigt er sich vor allem mit den Determinanten von Kooperation, mit der Bedeutung von Geduld und dem ökonomischen Entscheidungsverhalten von Kindern und Jugendlichen. In der Öffentlichkeit wurde er vor allem durch seine Forschung zur positiven Wirkung von Quotenregelungen auf die Wettbewerbsbereitschaft von Frauen bekannt und durch sein Buch *Die Entdeckung der Geduld*, das in Österreich mehrere Wochen auf den Bestsellerlisten stand.

ILLUSTRATION: SOPHIE KETTERER FÜR MPG

eine Flasche Wasser, die ich hineingieße, wird niemand merken oder schmecken. Und heute will ich mal auf Kosten anderer feiern.

Die Parabel bringt das Problem von Kooperation in sozialen Gruppen präzise auf den Punkt. Jeder ist versucht, seinen Beitrag zur Gruppe möglichst gering zu halten (also billiges Wasser statt teuren Wein mitzubringen), hofft aber, dass alle anderen einen möglichst großen Beitrag leisten (also Wein statt Wasser beisteuern). Wenn jeder so handelt, kann das Gemeinwohl nicht gedeihen – so wie das Fest in der Parabel sprichwörtlich ins Wasser fällt. Wenn aber jeder etwas beiträgt, können alle davon profitieren – und ein schönes Fest feiern.

**ES GIBT VIELE
MOTIVE, NUR
EINEN GERINGEN
ODER GAR KEINEN
BEITRAG ZUM
GEMEINWOHL
ZU LEISTEN**

Die Parabel von der Hochzeitsfeier lässt sich auf viele Lebensbereiche übertragen. Fußballteams sind nachweislich erfolgreicher, wenn jeder Spieler für den anderen rennt, also zusätzliche Laufwege in Kauf nimmt, um Fehler anderer auszubügeln. Forscherteams bringen ihre Projekte eher zu einem guten Ende, wenn sich alle an der Projektarbeit beteiligen und nicht darauf vertrauen, dass ein anderer die mühsamen Arbeitsschritte übernehmen wird. Unternehmenskooperationen sind erfolgversprechender, wenn die Beteiligten Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen koordinieren. Arbeitsteams funktionieren besser, wenn wichtige

Informationen geteilt und rasch weitergegeben werden. Die Liste ließe sich fast endlos lange fortführen und umfasst in Zeiten wie diesen nicht zuletzt die Forschungsk Kooperationen bei der Entwicklung neuer Impfstoffe oder Behandlungsmethoden gegen Covid-19. Selbst der Versuch, die Pandemie durch Social Distancing einzudämmen, kann ausschließlich durch die Kooperation aller Betroffenen gelingen.

Aus der Vogelperspektive betrachtet, ist der Nutzen von Kooperation in den genannten Beispielen für alle Beteiligten relativ leicht erkennbar. Und doch gibt es aus Sicht einer einzelnen Person vielfach Motive, sich als sogenannter Trittbrettfahrer zu verhalten und in den jeweiligen Situationen nur einen geringen oder gar keinen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Denn schließlich profitiert man häufig von der Kooperation anderer – selbst wenn man sich selbst wenig kooperativ verhält (und etwa seinen Teil der Teamarbeit länger liegen lässt als andere oder im Falle von Unternehmenskooperationen nicht alle relevanten Informationen weitergibt). Dieses Spannungsverhältnis zwischen Eigennutz und dem Vorteil wechselseitiger Kooperation ist charakteristisch für eine Situation, die oft als soziales Dilemma bezeichnet wird. Wie entwickelt sich also menschliche Kooperationsbereitschaft, und wovon hängt sie ab?

DASS JEDER
DEN VORTEIL
VON KOOPERATION
KENNT,
REICHT NICHT.
ES BRAUCHT
EINEN
AUSTAUSCH
DARÜBER

Es zeigt sich, dass Kooperation schon bei Kindern sehr gut funktioniert. In unseren Experimenten, an denen Drei- bis Sechsjährige beteiligt waren, konnten wir feststellen, dass bereits kleine Kinder verstehen, dass sie von wechselseitiger Kooperation in einer Gruppe profitieren. Kinder, die andere beim Kooperieren beobachten, verhalten sich selbst kooperativer. Das gilt insbesondere in wiederholten Interaktionen. Wenn ein Kind in der Vergangenheit gute Erfahrungen mit einem anderen Kind gemacht hat, dann verhält es sich auch selbst in der Zukunft gegenüber diesem Kind eher kooperativ. Neben der konkreten Erfahrung mit einem anderen Kind reicht aber sogar schon die Erwartungshaltung aus: Wer von anderen Kindern Kooperation erwartet, ist auch selbst kooperativer, selbst wenn die anderen Kinder ihre Kooperationsbereitschaft noch nicht bewiesen haben. Es scheint außerdem ein Zusammenhang mit dem Kooperationsniveau der jeweiligen Eltern zu bestehen. Kooperativere Eltern haben kooperativere Kinder. Mit zunehmendem Bildungsgrad der Eltern steigt zudem die Kooperationsbereitschaft der Kinder. Das scheint auch damit zu tun zu haben, dass für besser gebildete Eltern Kooperation häufiger die Norm für soziales Verhalten ist, was sich dann im Verhalten der Kinder widerspiegelt.

Unabhängig vom Alter hat die Kommunikation zwischen Gruppenmitgliedern wohl die größte Bedeutung für Kooperation. Es reicht nicht, dass jedes Mitglied über den Vorteil wechselseitiger Kooperation Bescheid weiß. Es braucht auch einen Austausch darüber. In verhaltensökonomischen Studien kann man beispielsweise erkennen, dass sich die Kooperation in Gruppen nicht dadurch erhöht, dass man jedem Mitglied vor der Interaktion ein Demo-Video über die Vorteile von Kooperation zeigt. Erst wenn die Mitglieder darüber sprechen und die Vor- und Nachteile bestimmter Verhaltensweisen diskutieren können, steigt die Kooperation an. In solchen Gesprächen wird dann nicht nur der Wert wechselseitiger Kooperation thematisiert, sondern es wird auch an soziale Fairnessnormen appelliert. Das bedeutet konkret, dass es als unfair und unsozial bezeichnet wird, wenn sich jemand als Trittbrettfahrer verhält (und Wasser statt Wein beiträgt). Dieser Appell an soziale Normen während des gemeinsamen Gesprächs und die wechselseitige Versicherung, dass Kooperation für alle das beste Ergebnis ermöglicht, verändern die Erwartungen an die Kooperation der anderen Gruppenmitglieder und erhöhen dadurch die Kooperationsbereitschaft.

Appelle nützen sich aber über die Zeit hinweg ab, weshalb auch Anreizmechanismen als wirksame Instrumente für Kooperation eingesetzt werden

—>

BEI KONSTANTEN BELOHNUNGEN SINKT MIT DER ZEIT DIE BEREIT- SCHAFT ZU KOOPERIEREN

müssen. Konkret kann Kooperation belohnt oder Trittbrettfahrerverhalten sanktioniert werden. Dabei spielt es keine so große Rolle, ob diese (positiven und negativen) Anreize von Gruppenmitgliedern selbst oder von Personen außerhalb der Gruppe gesetzt werden. Die verhaltensökonomischen Ergebnisse suggerieren im Übrigen, dass Sanktionsmöglichkeiten auf Dauer besser wirken als Belohnungsmöglichkeiten. Das liegt an einer leicht übersehenen Asymmetrie. Mögliche Sanktionen wirken auch dann disziplinierend, wenn sie nicht angewendet werden, solange es glaubwürdig bleibt, dass Trittbrettfahrerverhalten bestraft werden kann.

Belohnungsmöglichkeiten müssen angewendet werden, damit sie wirken. Wenn das passiert, treten aber Gewöhnungseffekte ein, die typisch menschlich sind, weil ein gewisses Belohnungsniveau bald als normal – und aus Sicht des Einzelnen wohlverdient – erscheint. Deshalb zeigt sich in Studien, dass das Kooperationsniveau bei konstanten Belohnungen über die Zeit hinweg wieder sinkt. Dazu passt auch die Evidenz, dass die Produktivität in Unternehmen durch die Einführung von Bonuszahlungen anfänglich steigt, im Laufe von meist zwei Jahren aber auf das gleiche Niveau wie vor der Einführung von Bonuszahlungen sinkt.

Abschließend möchte ich die Bedeutung eines Faktors beleuchten, der mehrere Jahre im Zentrum meiner eigenen Forschung zur Kooperation stand. Konkret habe ich mich damit beschäftigt, inwiefern Kooperation davon abhängt, ob jemand in einer Gruppe mit gutem Beispiel vorangeht. Wir haben das als die Bedeutung von „Leadership“ bezeichnet. Methodisch haben wir diesen Faktor in Laborexperimenten untersucht, die ein klassisches soziales Dilemma abbilden. Das bedeutet, dass sich in unseren Laborstudien jede einzelne Person finanziell besserstellen konnte, wenn sie nicht kooperierte. Gleichzeitig aber ging es der gesamten Gruppe am besten, wenn alle vollständig kooperierten. Auf das Beispiel der chinesischen Parabel vom Anfang dieses Beitrags übertragen, heißt das: Allen geht es am besten, wenn jeder eine Flasche Wein mitbringt, damit alle feiern können. Jeder Einzelne aber spart sich die Kosten für den Wein, wenn er selbst nur Wasser ins Fass schüttet, beim Fest aber den geringfügig verdünnten Wein der anderen trinken kann.

In unseren Studien hat mich interessiert, ob die Bereitschaft zur Kooperation steigt, wenn ein Gruppenmitglied zuerst über seinen Beitrag – das Ausmaß der Kooperation – entscheidet, die anderen diesen Beitrag sehen und dann selbst entscheiden. Beispielhaft kann man sich vorstellen, dass alle Hochzeitsgäste zuschauen, wenn die erste Person ihre Flasche

IN TEAMS MIT
EGOISTISCHEN
VORGESETZTEN
TRAGEN DIE
MITGLIEDER MÖG-
LICHST WENIG BEI

in das Fass schüttet, und dabei beobachten können, ob es Wasser oder Wein ist. Erst dann entscheiden sie, ob sie selbst Wasser oder Wein beisteuern wollen.

Alle unsere Ergebnisse zeigen, dass die Kooperation in Gruppen substanz-
ziell höher ist, wenn ein Gruppenmitglied oder mehrere mit gutem Bei-
spiel vorangehen. Andere Gruppenmitglieder passen sich an kooperatives
Verhalten anderer an. Man nennt das in den Wirtschaftswissenschaften
„konditionale Kooperation“. Das bedeutet, Menschen sind bereit zu koope-
rieren (Wein mitzubringen), wenn sie sehen oder zumindest erwarten,
dass auch andere kooperieren. In den vergangenen Jahren
ist die Bedeutung konditionaler Kooperation in Studien aus
der ganzen Welt bestätigt worden. Man könnte hier fast
schon von einem globalen Verhaltensmuster sprechen, das
sich – je nach Studie – bei ungefähr 30 bis 50 Prozent
der Probanden erkennen lässt.

Leadership wirkt insbesondere aufgrund von konditionaler
Kooperation. Ganz besonders stark wirkt vorbildliches
Handeln, wenn es freiwillig erfolgt. Der Nachahmungseffekt
funktioniert nicht, wenn jemand gezwungen wird, kooperativ
zu sein. Und wenn jemand mit schlechtem Beispiel voran-
geht, bricht die Kooperation im Team vollkommen zusam-
men – niemand will sich von Trittbrettfahrern ausnützen
lassen. Eine besondere Rolle kommt dabei aufgrund hierarchischer Orga-
nisationsformen den jeweiligen Vorgesetzten zu. Deren kooperatives
Verhalten verursacht besonders starke Nachahmung. In Teams mit egoisti-
schen Vorgesetzten, die Kooperation zwar häufig von anderen erwarten,
aber selbst als Trittbrettfahrer agieren, tragen die Teammitglieder dagegen
so wenig wie möglich zum gemeinsamen Erfolg bei, weil sie sich sonst
ausgenützt fühlen. Führung funktioniert nur durch beispielhaftes Verhalten,
wie schon Mahatma Gandhi wusste, der einmal sagte: „Wir selbst müssen
den Wandel vorleben, den wir von der Welt erwarten.“ Die Kehrseite die-
ser Einsicht besteht darin, dass Kooperation in Gruppen durch das
schlechte Beispiel einer prominenten Person innerhalb einer Gruppe sehr
stark beeinträchtigt werden kann. Darum ist es auch so bedeutsam,
was Teamleiterinnen und Teamleiter, Direktorinnen und Direktoren oder
allgemein Personen mit Führungsverantwortung jeden Tag vorleben.



*Einen Videomitschnitt eines Gesprächs zwischen
Matthias Sutter und dem Autor Marc Elsberg zum Thema
Kooperation finden Sie unter www.mpg.de/wtlles*