

The logo for 'tsO' is centered within a large orange circle. The letters 'tsO' are in a bold, sans-serif font, with 't' in white and 'sO' in dark blue. Below the letters, the text 'texte zur systemischen organisationsforschung' is written in a smaller, dark blue, sans-serif font.

tsO

texte zur systemischen
organisationsforschung

Discussion Paper

No.14

Co-opetition - zur Gleichzeitigkeit von Konkurrenz und Kooperation zwischen Organisationen

*In: Heller, A, Heimerl, K.& Wegleitner, K.(Hrsg.): "Zu Hause
sterben - Der Tod hält sich nicht an Dienstpläne". Freiburg im
Breisgau: Lambertus Verlag. (S.387-396)*

Georg Zepke (2012)

The logo for 'ISO' is centered within a large light blue circle. The letters 'ISO' are in a bold, sans-serif font, with 'I' in dark blue and 'SO' in white. Below the letters, the text 'institut für systemische organisationsforschung' is written in a smaller, dark blue, sans-serif font.

ISO
institut für systemische
organisationsforschung

Co-opetition - zur Gleichzeitigkeit von Konkurrenz und Kooperation zwischen Organisationen¹

Georg Zepke(2012)

Durch die viel beschriebene Dynamisierung der internationalen Märkte wird ein Phänomen, das Organisationsgesellschaften grundsätzlich inne wohnt, noch brisanter: die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz zwischen Organisationen. Immer häufiger stehen Organisationen zueinander zwar einerseits in einem Konkurrenzverhältnis – etwa um Ressourcen oder Kunden – kooperieren aber auch gleichzeitig miteinander, z.B. bei der Durchführung eines gemeinsamen Großprojekts. Damit werden die Relationen zwischen Organisationen immer vielschichtiger. Während bisher in den Organisationswissenschaften der Fokus primär auf der Analyse der Dynamik innerhalb einer einzelnen Organisation gelegen ist, gewinnen Fragen der Abstimmung und Verknüpfung mehrerer Organisationen an Bedeutung: Dementsprechend werden Konzepte, die die Beziehungen zwischen Organisationen ins Zentrum stellen, wie Netzwerke und Netzwerkanalyse (Holzer, 2006, Jansen 2006) „grenzenlose Unternehmen“ (Picot, Reichwald & Wigand, 2003) „virtuelle Organisationen“ (etwa Köszegi,2000) etc. verstärkt diskutiert.

Die wachsende Bedeutung der Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz findet auch ihren Niederschlag im Kreieren eines eigenen Begriffs dafür, nämlich „*Co-opetition*“. Dieses englische Kunstwort - eine Verknüpfung aus „Co-operation“ (Kooperation) und „Competition“ (Wettbewerb) - wurde vor allem durch Nalebuff & Brandenburger (1996) bekannt. In ihrem Management-Bestseller werden auf Basis spieltheoretischer Überlegungen² Strategien zum Umgang mit dieser Dynamik aufgezeigt.

Die Gleichzeitigkeit von Konkurrenz und Kooperation im Co-opetition-Konzept erschöpft sich nicht darin, dass phasenweise kooperiert und phasenweise konkurriert wird. Es beschreibt vielmehr ein gegenseitiges Zuarbeiten gegenläufiger Prinzipien, die einander letztlich bedingen. Organisationen müssen sich konkurrierend im Wettbewerb behaupten können, um attraktive Kooperationspartner zu sein. Sie müssen aber umgekehrt kooperationsfähig sein, um überhaupt die Chance zu haben, miteinander in Konkurrenz zu treten (Wieland, 2000). Diese Gleichzeitigkeit ist etwas höchst Anspruchsvolles. Man muss als Organisation durchlässig sein, um transparent zu sein und gut miteinander arbeiten zu können, und gleichzeitig auch den eigenen Kern schützen, um als Organisation klare Grenzen zu haben und eine Identität auszubilden.

Die Spannungsfelder der Abstimmung organisationsübergreifender Leistungsprozesse machen auch vor dem Non-Profit-Bereich nicht halt und sind hier

¹ Auszug aus, Zepke, G. (2012) Co-opetition - zur Gleichzeitigkeit von Konkurrenz und Kooperation in der Palliative Care in der Hauskrankenpflege. In: Wegleitener, K., Heimerl, K., Heller, A. (Hg.) Zu Hause sterben – der Tod hält sich nicht an Dienstpläne. Ludwigsburg. der hospiz verlag (S.387-395)

² Die Spieltheorie ist eine ursprünglich in der Mathematik entwickelte Herangehensweise, in der die Interaktionen und v.a. die Entscheidungen von Akteuren, deren Verhalten sich wechselseitig beeinflusst - wie eben auch bei klassischen Gesellschaftsspielen – analysiert und mathematisch modelliert werden. Das wohl bekannteste Denkmodell der Spieltheorie ist das „Gefangenendilemma“. Ein wichtiger Vordenker ist der von Russel Crow im Film „A Beautiful Mind“ verkörperte Nobelpreisträger John Nash.

letztlich – auch auf Grund der hohen gesellschaftlichen Relevanz – vielfältiger und fachlich komplexer als so manche Fragen im Wirtschaftssektor: Einerseits besteht zwischen den zahlreichen Einrichtungen, Institutionen, ProfessionistInnen, NGOs aber auch den informellen Unterstützungsstrukturen, die mit „public goods“ wie Gesundheit, Bildung, Integration oder eben auch der Versorgung von Hochbetagten im Rahmen der Hauskrankenpflege Kooperationsnotwendigkeit, etwa durch gezielte Abstimmung von komplementären Angeboten und Dienstleistungen. Diese wachsende Kooperationsanforderung steht in einem stetigen Widerspruch zur faktischen Konkurrenz - etwa um Fördermittel, Subventionen oder auch um zahlungskräftige und/oder sonst wie attraktive „KundInnen“, um qualifizierte MitarbeiterInnen, um SponsorInnen, Know-How oder was es sonst noch für „Währungen“ im psychosozialen Feld gibt. Nicht zuletzt sind auch das Image und die mediale Präsenz wichtige Faktoren, um die Rivalität zwischen Non-Profit-Organisationen besteht.

Die Interaktionen zwischen Organisationen werden komplexer und anspruchsvoller.

In arbeitsteiligen Organisationsgesellschaften bestehen vielfältige Querverbindungen zwischen Organisationen: Es gibt Beziehungen zu KundInnen, zu Zulieferern oder zu LieferantInnen. Wesentliche Supportdienstleistungen für die Kerntätigkeit (z.B. EDV-Leistungen, Facility-Management, aber auch Personalagenda wie Lohnverrechnung...) werden zunehmend nach außen verlagert und damit in eine Kunden-Lieferanten-Beziehung transformiert (Outsourcing) oder auch umgekehrt werden bisher zugekaufte Dienstleistungen internalisiert und selbst durchgeführt (Insourcing). Letztlich stellt sich für Unternehmen immer wieder die strategisch brisante Frage: „Make or Buy?“

Dabei wird deutlich, dass selbst wenn die Kooperation auf der operativen Ebene gut funktioniert, in der Organisationslogik dennoch eine Konkurrenzkomponente besteht. Dabei geht es einerseits um ökonomische Fragen, aber auch um von einzelnen Organisationen thematisch besetzte Themenstellungen, die den Kern der organisationalen Identität betreffen.

Kooperation, Konkurrenz und Komplementarität

Ein wesentliches Relationsprinzip zwischen Organisationen, das oft übersehen wird, da es auch ohne direkten Kontakt der Akteure - quasi unsichtbar für diese - wirkt, ist das der Komplementarität, d.h. der wechselseitigen Ergänzung von Dienstleistungen und Produkten. Speziell komplexe Aufgaben des öffentlichen Bereichs wie der Palliativen Care basieren auf einander ergänzenden, komplementären Leistungen verschiedener autonom agierender Organisation, die zwar häufig - aber nicht notwendigerweise - miteinander bewusst und gezielt kooperieren.

Das Prinzip der Komplementarität ist auch im Wirtschaftsleben bekannt und wird hier häufig als positiv besetzter Gegenbegriff zu „Konkurrenz“ verwendet:

Komplementarität besteht dann, wenn sich zwei Dienstleistungen, Produkte oder Organisationen wechselseitig ergänzen und in der Entwicklung positiv beeinflussen.

Ein häufig zitiertes Beispiel dafür ist die verzahnte Dynamik zwischen Software- und Hardwareentwicklung: Durch leistungsfähigere Hardware werden BenutzerInnen veranlasst, komplexere und leistungsfähigere Software zu verwenden, was wiederum dazu führt, dass NutzerInnen schnellere Hardware kaufen, wodurch sich wieder Möglichkeiten für Softwareentwicklung auftun etc... Wenngleich dieses Grundmuster des selbstverstärkenden Kreislaufs von Produktentwicklung gesamtgesellschaftlich durchaus kritisch zu betrachten ist, lassen sich auch in anderen Bereichen ähnliche „Komplementaritätsspiralen“ beobachten.

Dem gegenüber spricht man von Konkurrenz, wenn die Konsumation eines Produkts oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung eine andere Konsumation oder Dienstleistung ausschließt. (Wenn KundInnen einen Fiat kaufen, kaufen sie sich keinen Audi; Wenn eine Pflegedienstleistung beim Träger A in Anspruch genommen wird, dann eben nicht beim Träger B).

„Unternehmen sind Komplementoren bei der Schaffung von Märkten und Konkurrenten bei der Aufteilung von Märkten.“ (Nalebuff & Brandenburger, 1996, S.46).

Erste Überlegungen für Gestaltungshinweise

Komplexe Aufgaben können nicht durch einen Anbieter alleine abgedeckt werden. Eine funktionierende Abstimmung kann aber nicht alleine durch eine zentralistische planwirtschaftliche Planung und Steuerung (etwa durch die Politik) erfolgen. Aber auch alleine durch marktförmige Mechanismen von Angebot und Nachfrage entstehen nicht automatisch sinnvolle Komplementaritäten sondern eher uneffiziente Mehrfachstrukturen bei gleichzeitigen Versorgungslücken.

Um die hochwertige Herstellung von „Public Goods“ (etwa, Gesundheitsversorgung, Bildung, Umweltschutz Forschung und Innovation, Sicherheit...) sicherzustellen, ist es für jede einzelne im jeweiligen Feld agierende Organisation nötig, sich mit anderen Organisationen auszutauschen und zu vernetzen, mit denen zwar tagtäglich oft erfolgreich kooperiert wird, aber selten die Gelegenheit besteht, sich - abgesehen von unsystematischen, informellen Gesprächen - auszutauschen.

Für die psychosoziale Versorgungslandschaft sind etwa folgende Strukturen hilfreich:

- Es gilt, Räume und Strukturen einzurichten, in denen die PraktikerInnen aus verschiedenen Organisationen regelmäßig und verbindlich, ihre Erfahrungen, Zugangsweisen und Schwierigkeiten besprechen können. Diese Austauschgelegenheiten sollten unaufwändig gestaltet und unkompliziert und niedrigschwellig im Zugang sein. Dazu sind trägerübergreifende Supervisions- oder Intervisionsgruppen nützlich, aber auch die Etablierung von regelmäßigen (etwa zwei Mal pro Jahr) stattfindenden, möglichst extern moderierten Arbeitsbesprechungen. Als besonders ertragreich haben sich auch „ethische Fallbesprechungen“ erweisen, da viele zentrale Widersprüche und Schnittstellenschwierigkeiten sich als ethische Dilemmata manifestieren.
- Konkrete komplexe Fragestellungen sind in trägerübergreifenden Projekten zu bearbeiten. Dabei kann das gemeinsame Lernen (etwa über trägerübergreifende Aus- und Weiterbildungen), aber v.a. auch die konkrete Optimierung von Kooperation, eine gemeinsame „Produktentwicklung“ oder

die gezielte Exploration, nach welcher Logik in den verschiedenen Organisationen und Berufsgruppen gearbeitet wird und das Herausarbeiten der Gemeinsamkeiten und Unterschiede im fachlichen Zugang im Zentrum stehen. Eine besondere Herausforderung besteht darin, ein professionelles organisationsübergreifendes Projektmanagement, das die organisationsübergreifende Zusammenarbeit sicherstellt, einzurichten. Eine externe quasi neutral Projektkoordination und –beratung ist hier sehr hilfreich, um zu gewährleisten, dass alle Beteiligten sich gleichermaßen gut eingebunden fühlen und keine Rivalität um die exponierte Knotenstelle des Projektmanagements entsteht.

- Weiters gilt es auch sicherzustellen, dass das Topmanagement der beteiligten Organisationen auf strategischer Ebene Strukturen findet, etwa um gemeinsame Positionen zu entwickeln und politisch und öffentlichkeitswirksam Schritte zu setzen.

Vertrauen aufbauen

Um Synergien auszuschöpfen, ist es nötig in den Vertrauensaufbau zwischen den beteiligten AkteurlInnen zu investieren. In der Spieltheorie spricht man vom „Gesetz des Wiedersehens“ (Jansen, 2000). Bei langfristigeren Interaktionen, also längeren „Spielen“ werden Vertrauensbrüche zunehmend unwahrscheinlich. Dadurch, dass man sich regelmäßig wieder sieht und die Akteure nicht nur einmalig punktuell miteinander in Kontakt treten, ist es schon rein psychologisch notwendig ein Klima zu erhalten, in dem es möglich ist, einander weiter in die Augen schauen zu können. Anders als bei TouristInnen auf der Durchreise, die man emotional leichter über den Tisch ziehen kann, da man einander aller Wahrscheinlichkeit nach nie mehr wiedersieht, müssen Akteure in längeren Interaktionsverhältnissen sicherstellen, dass weiterhin eine solide Basis für den Kontakt besteht.

Das bedeutet, dass Kontaktgelegenheiten Vertrauen aufbauen und damit Kooperationswahrscheinlichkeit erhöhen. Durch den Aufbau von Vertrauen ist es verstärkt möglich, auf andere Regelungsmechanismen wie etwa auf eine detaillierte vertragliche Absicherung, zu verzichten. Dementsprechend spricht Luhmann (2000) davon, dass Vertrauen komplexitätsreduzierend ist.

Häufige Kooperationsgelegenheiten - etwa im Rahmen von multidisziplinären organisations- oder trägerübergreifenden Kooperationsprojekten - dienen nicht nur dem gemeinsamen Lernen und der Entwicklung von Synergieeffekten, sondern ermöglichen es auch, sich verstärkt in die Operationslogik und Kultur anderer Organisationen hineinzudenken. Eigene häufig als universell verstandene Ansprüche und Zugangsweisen werden damit relativiert und ausdifferenziert. Erst durch bessere Kenntnis voneinander ist es möglich, Komplementaritäten zu entdecken, d.h. Dienstleistungen auszumachen, die nicht in einem Konkurrenzverhältnis stehen, sondern eine sinnvolle Ergänzung für die eigene Kernkompetenz darstellen.

Identitäten stärken und lose miteinander verknüpfen

Wenngleich es wichtig ist, sich miteinander vertraut zu machen und damit die

Grenzen zwischen Organisationen durchlässiger zu gestalten, ist auch das Ausbilden von klar abgegrenzten Kernkompetenzen nötig. Denn auch auf Organisationen trifft das Sprichwort zu: „Wer für alles offen ist, ist nicht ganz dicht!“

Je klarer die eigene Kernkompetenz, die eigene Besonderheit des Zugangs und die spezielle Professionalität einer Organisation sind, desto leichter ist es, die passende komplementäre Dienstleistung anderer Anbieter ergänzend dazu in Relation zu setzen.

Zudem betont die moderne Netzwerkforschung (vgl. Holzer 2006, Jansen 2006), dass Synergien in der Kooperation v.a. dann entstehen, wenn die Akteure unterschiedlich genug sind, um verschiedenes Know-how, aber auch unterschiedliches Kontaktkapital einbringen zu können. Bereits in der klassischen Studie von Granovetter (1972) wird nachgewiesen, dass nützliche Kontakte nicht unbedingt immer enge, nahe, erprobte oder verlässliche Beziehungen sind („strong ties“) sondern, dass Beziehungen oft gerade dann ein wertvolles Sozialkapital darstellen, wenn sie eher lose sind und nur gelegentlich aktiviert werden („weak ties“). In seiner Studie über verschiedene Strategien der Arbeitsplatzsuche wurde deutlich, dass Arbeitssuchende mehr und subjektiv besser bewertete Jobs nicht aufgrund von Empfehlung durch Verwandte, gute Freunde und andere „strong ties“ gefunden hatten, sondern diese v.a. auf die „weak ties“ als „Brücken“ zu neuer Information zurückgingen. Dieses auf den ersten Blick überraschende Ergebnis lässt sich durch die Redundanz intensiver Kontakte erklären: Intime, enge Kontakte haben weniger Potential, neue Informationen und neue Beziehungen einzubringen, das passiert eher durch losere Kontakte.

Erfolgreiche Netzwerke identifizieren „strukturelle Löcher“ und vermitteln Beziehungen, zwischen denen bisher keine direkte Relation existierte. Die „exzellenten“ Netzwerke von erfolgreichen UnternehmerInnen sind von einer Kombination aus eher engen, dichten Kooperationsnetzwerken und eher losen Informationsnetzwerken geprägt.

Ambiguitätstoleranz als Schlüsselkompetenz

Zentral für die Verbesserung von Kooperation ist es schließlich auch, dass Konkurrenz nicht durch moralische Appelle tabuisiert wird. Es gilt vielmehr einen entspannten Umgang mit Dilemmatas und Paradoxien - wie etwa der Gleichzeitigkeit von Konkurrenz und Kooperation - zu entwickeln. Wesentlich dafür ist es, Ambiguitätstoleranz - d.h. eine Toleranz gegenüber Widersprüchlichkeit und Unschärfe - zu entwickeln und gleichzeitig Misstrauen gegenüber eindeutigen, Ambivalenzfreiheit suggerierenden, universalistischen Konzepten aufzubauen. Organisationen, die wissen, wer sie sind und was sie können, deren Beteiligte einander durch gemeinsames Arbeiten und Nachdenken kennen und in aller Unterschiedlichkeit respektieren, Organisationen, die aber auch eigenständig genug sind, um füreinander fachlich inspirierend und attraktiv zu bleiben, sind die zentralen Voraussetzungen für eine produktive Nutzung von Konkurrenz und Kooperation.

Verwendete Literatur

- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. American Journal of sociology 78 (1973). (S.1360-1380) (zitiert in Holzer, 2006)
- Holzer, B. (2006). Netzwerke. Bielefeld transcriptverlag
- Jansen, D. (2006). Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden. Wiesbaden. Fallbeispiele VS Verlag für Sozialwissenschaften, (3. überarbeitete Aufl.)
- Jansen, St. (2000). Konkurrenz der Konkurrenz. Co-opetition: Die Form der Konkurrenz - Typen, Funktionen und Voraussetzungen von paradoxen Koordinationsformen. In: Jansen, St. & Schleissing, St. (2000). Konkurrenz und Kooperation. Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetition. (S.13-64)
- Jansen, St.& Schleissing, St. (2000). Konkurrenz und Kooperation. Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetition, Marburg: Metropolis Verlag
- Köszegi, S. (2000). Vertrauen in virtuellen Unternehmen. Wiesbaden: Dt. Univ. Verlag (Gabler Edition Wissenschaft)
- Luhmann, N. (2000). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: UTB / Lucius & Lucius. (Orig.: 1968)
- Nalebuff, B.J., Brandenburger, A.M. (1996). Coopetition - Kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg. Frankfurt, New York: Campus Verlag
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. (2003). Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation, Management. Wiesbaden: Gabler (5. Aufl.)
- Wieland J. (2000). Kooperationsökonomie. Die Ökonomie der Diversität, Abhängigkeit und Atmosphäre. In: Jansen, St. & Schleissing, St. (2000). Konkurrenz und Kooperation. Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der coopetition. (S.103-128)