

Kooperation als egoistische Strategie

Ein mathematisches Plädoyer für kooperative Konfliktlösungen

von Robert Haas

Rechtsanwalt, Mediator und Lehrmediator

Als Mediatoren stehen wir oft vor der Frage, wie sich in einer Konfliktlösung echte Gerechtigkeit verwirklichen lässt. Gerechtigkeit kann an vielen Kriterien gemessen werden: Bedürfnis, Leistung, Kopfteile, Anteile, übernommene Risiken usw. Das lässt sich selten alles in Einklang bringen. Die Aufgabe erinnert an die Quadratur des Kreises.

Ich möchte hier neue Lösungen anregen und einen Wechsel der Paradigmen vorschlagen. Wie wäre es, wenn wir nicht mehr auf die Gerechtigkeit der Endverteilung schauen, sondern auf die Gerechtigkeit in den individuellen Chancen – jeder nach seinen Möglichkeiten und Fähigkeiten? Ich denke, das würde völlig neue Perspektiven eröffnen. Das dürfte erst recht gelten, wenn konjunkturelle Schwankungen auch noch ausgeglichen werden.

Tatsächlich haben die Mathematiker Peters und Adamou am London Mathematical Laboratory (LML) ein entsprechendes Modell entwickelt. Derzeit wird dort untersucht, wie sich die mathematischen Effekte makro-ökonomisch auswirken.

1. Einführung

Zahlreiche Konflikte drehen sich um Verteilungskämpfe, die sich oft als Null-Summen-Spiel erweisen: Der Gewinn des einen ist der Verlust des anderen. Das gilt vor allem bei Konflikten, die einmalig auftreten und nicht auf einer Dauerbeziehung der Partner beruhen (Aktualkonflikte). Hier fokussiert der Streit von vornherein auf eine begrenzte Verteilungsmasse.

Anders kann das bei Dauerkonflikten sein, wenn die Konfliktlösung eine weitere Zusammenarbeit der Partner erfordert (Streitigkeiten innerhalb einer Gesellschaft oder Gemeinschaft, in der Familie oder einer langfristigen Vertragsbeziehung). Hier muss eine Lösung über die Zeitschiene gefunden werden. Dabei finden fortwährend Veränderungen statt. Die gerechte Teilung stellt den Konfliktmanager vor Schwierigkeiten, vor allem wenn Ergebnisse durch Fluktuationen und konjunkturelle Schwankungen beeinflusst werden.

Auch wenn die Konfliktpartner den Willen zur Zusammenarbeit haben, sind sie nicht frei von Konkurrenzdenken und Wettbewerb.

Es gilt das 1. Dogma: Leistung muss belohnt werden.

Deshalb werden Verteilungsmechanismen oft als ungerecht empfunden, weil sie aus der Sicht der einen oder anderen Partei den Leistungsaspekt nur unzureichend berücksichtigen. Erfahrungsgemäß ist das Anlass für viele Diskussionen. Die Bereitschaft zur Kooperation wird damit durch die persönliche Einschätzung der Leistungen, Chancen und Risiken im Vergleich zum Streitpartner begrenzt. Niemand will draufzahlen oder grundlose Einbußen oder Risiken hinnehmen.

Das 2. Dogma ist deshalb: Leistung und Gegenleistung müssen wenigstens etwa äquivalent sein.

Mediatorische Vereinbarungen konzentrieren sich im Bereich langfristiger Lösungen besonders auf eine gerechte Verteilung der Masse unter Beachtung von individueller Leistung, Einsätzen und jeweils übernommenen Risiken. Die dabei notwendigen Regelungen sind normalerweise sehr kompliziert.

Erfahrene Konfliktmanager und Mediatoren haben schon immer intuitiv „gewusst“, dass dauerhafte Kooperation eine gewisse Risikobereitschaft voraussetzt, diese aber mit überproportionalen Vorteilen belohnt. Spitz formuliert konnte man bislang das (unbewiesene) Axiom aufstellen, dass der eigene Vorteil am besten in einer Kooperation verwirklicht wird. Was bislang nur eine Arbeitshypothese war, haben Dr. Ole Peters und Dr. Alex Adamou am London Mathematical Laboratory (LML) mathematisch bewiesen. Ihre Grundlagenarbeit ist unter dem Titel „The Evolutionary Advantage of Cooperation“ (2015) veröffentlicht.

Die Modelle zeigen, dass individuelle Unterschiede und variable Rahmenbedingungen bei einer sinnvollen Kooperation zu mehr individuellem Gewinn führen – Kooperation als streng egoistische Strategie. Dieses Prinzip ist im Übrigen nicht auf Menschen reduziert; es gilt für alle dynamisch wachsenden Systeme. Es ist ein fundamentales Prinzip des Lebens.

2. Die egoistische Kooperation in Kurzfassung

Das Modell der egoistischen Kooperation beruht auf dem Gedanken der Chancengleichheit im Leistungswettbewerb. Das Ziel ist es, mathematische Steigerungsraten gleichmäßig zu verteilen, individuelle Verluste auszugleichen und die Ertragslage insgesamt zu verbessern. Das klingt zunächst einmal wie die Quadratur des Kreises. Tatsächlich handelt es sich nur um ein mathematisches Phänomen, an dem nichts Geheimnisvolles ist. Erstaunlich nur, dass die Berechnung des exponentiellen Wachstums in einer Kooperation überhaupt erst 2015 untersucht wurde und nicht schon sehr viel früher.

Exponentielles Wachstum ist ein Begriff, den ich vielleicht erläutern muss. Wir kennen das als Zinseszins-Effekt. Wir nehmen an, dass ein bestimmter Wert (W_0) für eine gewisse Anzahl von Jahren (n) angelegt und mit einem bestimmten Satz verzinst wird (i), wobei die Zinsen

jeweils stehen bleiben und an der weiteren Verzinsung teilnehmen. Der Endwert des Einsatzes nach n Jahren (W_n) ergibt sich nach der mathematischen Formel für die Aufzinsung:

$$W_n = W_0 \times (1 + i)^n$$

Um das vielleicht etwas greifbarer zu machen: Nehmen wir an im Zeitpunkt von Jesu Geburt wäre 1,00 € (W_0) mit einem jährlichen Zinssatz von 2 % ($i = 0,02$) angelegt worden. Am Anfang macht sich der Zinseszins-Effekt noch nicht so wirklich bemerkbar. Nach einem Jahr ($n = 1$) wäre das Kapital auf 1,02 € angewachsen, nach zehn Jahren auf 1,22 €. Richtig in Fahrt kommt die Sache nach etwa 700 Jahren. Dann beträgt der Endwert bereits 1 Mio. €. Nach 2000 Jahren reden wir über rund 160.000.000.000.000,00 € und heute müssen wir noch ein paar Nullen anhängen.

Der Endwert (W_n) hängt also einmal von der Laufzeit der Anlage (n) ab. Weitere Faktoren sind das eingelegte Startkapital (W_0) und die jährliche Verzinsung (i). Das leuchtet ohne weiteres ein.



Im Wirtschaftsleben – und damit im Bereich der Konfliktlösung – können wir nicht von stabilen Werten ausgehen. Die Werte für die Berechnung der Ertragskraft variieren, weil das einsetzbare Kapital immer aus dem Ergebnis des Vorjahres geschafft werden muss und sich die Wirtschaftslage dauernd verändert.

Die Mathematiker Peters und Adamou sind der Frage nachgegangen, wie sich die exponentielle Steigerung in einem Konkurrenzverhältnis bei wechselnden Rahmenbedingungen auswirkt. Das ist ein Aspekt, den das Konfliktmanagement bislang noch nicht hinreichend berücksichtigt hat.

Klar ist, dass exponentielle Steigerung für alle Marktteilnehmer/Konkurrenten/Konfliktpartner gleichermaßen wirkt. Da die Ertragslage mehr oder weniger volatil ist, wechseln sich gute Jahre mit weniger guten Jahren ab. Das hat natürlich Einfluss auf den langfristigen Erlös des Einzelnen (Endwert – W_n).

Im Rahmen einer primitiven Simulation des Wirtschaftslebens greife ich auf die „Bauernfabel“ zurück. Sie findet sich im Internet als animierte Darstellung bei YouTube und als Text bei Mark Elsberg seinem Roman „Gier“ (blanvalet-Verlag). Die Grundidee ist, dass konjunkturelle Schwankungen ausgeglichen werden, sodass für zukünftiges Wachstum jeweils die gleichen Chancen bestehen, was wiederum Voraussetzung für die weitere Teilung ist. Das Ganze funktioniert natürlich nur bei einer entsprechend langfristig angelegten Strategie. Im Ergebnis werden durch die Teilung Verlustrisiken (nicht Verluste) minimiert und Erwerbchancen (nicht Gewinne) zumindest teilweise ausgeglichen – vorbehaltlich der Entnahmen der Kooperationspartner. Die Unterscheidung zwischen Risiken und Verlusten und Chancen und Gewinnen ist erheblich. Man muss sich entscheiden, ob man nur Ergebnisse verteilen will oder im Sinne gegenseitiger Absicherung und Förderung die Zukunft gestalten möchte.

Wir stellen uns zwei konkurrierende Bauern vor – Michel und Fritz. Beide wirtschaften für sich allein und erreichen folgende Erträge:

				
	Start mit 1 Ähre	Faktor	Start mit 1 Ähre	Faktor
1. Ernte	2	*2	4	*4
2. Ernte	6	*3	4	*1
3. Ernte	6	*1	8	*2
4. Ernte	24	*4	12	*3
Gesamt	24		12	

Bildquellen:

<https://www.pinterest.co.kr/pin/840484349181356996> und <https://www.istockphoto.com/de/grafiken>
Idee aus Mark Elsberg: „Gier“, blanvalet-Verlag – Die Bauerfabel



Zusammen haben die beiden in vier Jahren 30 Ähren ernten können. Dabei kann Michel mit 24 Ähren einen deutlich besseren Ertrag vorweisen als Bauer Fritz. Dabei haben beide Bauern in den vier Jahren jeweils Ertragssteigerungen mit dem Faktor 1, 2, 3 und 4 erreichen können, nur in unterschiedlichen Jahren. Der übermäßige Erfolg von Bauer Michel beruht nur auf dieser zufälligen Varianz. Wie würde Bauer Michel wohl auf den Vorschlag reagieren, seine Erträge jährlich mit dem Bauern Michel zu teilen? Vermutlich wäre er empört. Er kann ja nur verlieren – Es steht nach der 4. Ernte immerhin 24 : 12.

Der typische Einwand ist, dass Teilung Verteilung den Erfolgreichen zwingen soll, seine Leistung mit dem Weniger-Erfolgreichen zu teilen. Das wäre ungerechte Gleichmacherei oder sogar Kommunismus. Die Teilung wird daher als Zumutung empfunden. Was könnte den Bauern Michel trotzdem zu einer Teilung mit dem „Loser“ Fritz veranlassen? Auf den ersten Blick: Nichts.

Und genau das beruht auf einem Denkfehler. Tendenziell betrachtet man nämlich das Endresultat, nicht aber die Entwicklung des Wachstums über der Zeitachse. Bei einer genaueren Analyse der Situation ergeben sich signifikante Marker für eine Verbesserung der Ertragssituation insgesamt. Das wird häufig übersehen. Wir gehen einmal davon aus, dass die Steigerungsquoten der Bauern Michel und Fritz identisch sind. Sie verteilen sich über die vier Jahre nur willkürlich und lösen durch mathematische Prozesse unterschiedliche Ergebnisse aus. Der übermäßige Erfolg von Bauer Michel beruht also ausschließlich auf der unterschiedlichen Verteilung der Zuwächse über die Jahre. Bei einem langfristigen Vergleich der Zahlen wird es bei dem Vorteil von Michel nicht

bleiben. Die periodische Varianz wird sich über längere Zeiträume hinweg betrachtet einigermaßen angleichen. Das führt zwar zu einer Nivellierung der Unterschiede in den durchschnittlichen Steigerungsraten. Wir bleiben der Einfachheit halber einmal bei dem überschaubaren Zeitraum vier Jahren. Die Steigerung hatte jeweils die Faktoren 2-3-1-4 bzw. 4-1-2-3. Die durchschnittliche Steigerungsrate liegt also bei 2,5 bei Michel wie bei Fritz. Trotzdem ergibt sich auf der Ertragsseite ein Unterschied von 24 zu 12. Dieses Beispiel verdeutlicht sehr eindrucksvoll, dass bei der Betrachtung von Durchschnittswerten ein mathematischer Denkfehler enthalten ist. Dieser Denkfehler führt bei Konfliktlösungen zu unangemessenen Ergebnissen. Vor allem führt er zu einem geringeren Erfolg für alle Parteien.

Ich mute im Gedankenexperiment den Bauern Michel und Fritz einmal zu, dass sie beide ihre Erträge kontinuierlich hälftig teilen. Das würde die individuellen Schwankungen (teilweise) ausgleichen. Das hätte überraschende Effekte, die allein durch die Mathematik der exponentiellen Steigerung bewirkt werden. Das verdeutlicht der folgende Vergleich:

		Zusammenlegung und Teilung		
	Faktor	Start mit 1 Ähre	Start mit 1 Ähre	Faktor
1. Ernte	*2	2	4	*4
		↘ 3	↙ 3	↘ 3
2. Ernte	*3	9	3	*1
		↘ 6	↙ 6	↘ 6
3. Ernte	*1	6	12	*2
		↘ 9	↙ 9	↘ 9
4. Ernte	*4	32	27	*3
		↘ 30	↙ 30	↘ 30
Gesamt		30	30	

Idee aus Mark Elsberg: „Gier“, blanvalet-Verlag – Die Bauerfabel

Das für nur vier Jahre berechnete Beispiel zeigt, dass Bauer Michel allein durch die periodische Teilung seine Ertragslage deutlich verbessert. Er kann ohne zusätzlichen Aufwand seinen

Gesamtertrag von 24 auf rund 32 (also um 33 %) steigern - nur durch die Kooperation. Bauer Fritz profitiert sogar noch stärker.

Spätestens jetzt wird der Skeptiker nach einem internen Ausgleich rufen. Immerhin profitiert Bauer Fritz überproportional. Aber dieses Argument zieht nicht wirklich. Zum einen beruht die Ertragssteigerung bei Bauer Fritz nur auf Mathematik, nicht auf individueller Leistung und schon gar nicht auf einem Opfer von Bauer Michel. Zum andern betrachten wir nur eine relativ kurze Periode der Kooperation von lediglich vier Jahren.

Nimmt man eine willkürliche Verteilung von Gewinnen und Verlusten über längere Zeiträume an, gleichen sich die Unterschiede über die Zeit sehr deutlich an. Trotzdem gewinnen die Partner in jedem Fall, weil sie durch die wechselseitige Teilung die jährliche Ausgangsbasis für die Steigerungsraten verbessern. Langfristige Abrechnungsmodelle finden sich in einer animierten Darstellung unter:

<https://www.youtube.com/watch?v=WIOu7zs6Mmw>

Browsersuche: Bauernfabel + Video

3. Wirkungen und Voraussetzungen

Das Modell der egoistischen Kooperation beruht auf der Idee, das exponentielle Wachstum für alle Partner zu erschließen. Damit die dargestellten Effekte wirksam werden, müssen mehrere Voraussetzungen erfüllt sein, die im Wirtschaftsleben allerdings regelmäßig gegeben sind (wenn vielleicht auch nicht in der Ausprägung, wie in der Bauernfabel plakativ dargestellt). Wirksam sind die Mechanismen aber trotzdem.

a) Egoismus und periodische Unterschiede

Die Kooperation und die Steigerung der Ertragskraft speist sich aus den Unterschieden. Schon das kleinere Bauern-Beispiel zeigt, wie die individuellen Erträge allein durch Teilung der Ausgangswerte (W_0) und durch Erteilung der Steigerungsraten (i) dramatisch erhöht werden können. Die Steigerung beruht aber nicht auf einer gemeinsamen Kraftanstrengung, sondern auf einer individuellen. Es sind gerade die Differenzen der Einzelergebnisse, die den Steigerungseffekt auslösen.

Das muss man erst einmal setzen lassen.

Ohne die Unterschiede wäre die Steigerung nicht möglich. Und ohne Unterschiede machte auch der Ausgleich keinen Sinn. Im Gegenteil wäre Gleichheit schädlich, weil die Kooperation zumindest Transferkosten verursacht. Ein vollständiger Gleichstand bei Ausgangslage und Ertragssituation würde die Zusammenarbeit ad absurdum führen.

Das Modell verlangt also individuelle Unterschiede, fördert sie sogar. Erforderlich ist also strikt egoistisches wirtschaftliches Handeln, gekoppelt mit der Bereitschaft zur Aufteilung der Ergebnisse. Es geht hier also ausdrücklich nicht darum, Monopole zu errichten oder Kartelle aufzubauen. Die damit verbundene Gleichschaltung der wirtschaftlichen Tätigkeit würde die Unterschiede ausgleichen und damit dem Konzept der egoistischen Kooperation zuwiderlaufen.

b) Ungefähres Equilibrium

Bei der Verteilung der Masse kommt es immer wieder zu Schwierigkeiten bei der Bewertung. Auch diese können wir hier vernachlässigen. Bei der punktgenauen Abrechnung von Endergebnissen stellen sich erhebliche Bewertungsfragen, die wir in dem Modell der egoistischen Kooperation in den Hintergrund treten lassen können. Detailfragen spielen nur am Rande mit. In der Hauptsache geht es um die faire Verteilung von Chancen und Risiken. Die Effekte bei der Bewertung des Anfangsvermögens sind nur linear. Hätten wir bei der Geburt von Jesus statt 1,00 € wirklich 2,00 € investiert, hätte sich der Ertrag verdoppelt. In Anbetracht des Endergebnisses macht es keinen Sinn, darüber zu streiten, ob das Anfangsvermögen mit 1,00 € oder 1,10 € zu bewerten ist.

Eine ganz wesentliche Voraussetzung ist damit die annähernd gleichmäßige Verteilung von guten und weniger guten Resultaten auf die Partner. Es ist notwendig, dass die Erfolge in den Abrechnungszyklen abweichen und sich langfristig ohne zu allzu große Differenz auf die Partner verteilen. Gerade der periodische Ausgleich der Differenzen startet den Effekt des exponentiellen Wachstums.

Wenn einer der Partner dauerhaft mehr erwirtschaftet als der andere, wird das für ihn zu einem Verlustgeschäft. Nicht notwendig ist eine absolut paritätische Verteilung der Erfolge. Im Gegenteil würde eine solche gleichmäßige Verteilung die Kooperation langfristig beeinträchtigen. Gerade die Instabilität macht die Zusammenarbeit ertragsreich. Die Systemtheoretiker werden feststellen:

Das Prinzip der Homöostase ist damit eindeutig widerlegt. Es ist der Wechsel von Erfolg und Niederlage, der die Kooperation stabil macht – Stabilität entsteht durch permanente Unterschiede/Unterscheidungen.

Konfliktmanager erkennen sofort den Vorteil dieser Konstruktion: Es muss nicht auf die letzte Stelle hinter dem Komma abgerechnet werden. Entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit ist allein die langfristige Ertragssteigerung in der Kooperation im Vergleich zur Einzelbewirtschaftung des jeweils vorhandenen Vermögens. Erreicht wird das durch die Aufteilung der Steigerungsquoten (nicht der Ergebnisse!) und durch die Teilung von Risiken. Vertraglich ist das relativ einfach zu lösen. Ich komme am Ende des Aufsatzes darauf zurück.

c) Langfristigkeit

Damit die dargestellten Effekte wirksam werden können, muss die Kooperation über einen längeren Zeitraum mit mehreren Abrechnungsterminen bestehen. Das Jesus-Beispiel verdeutlicht die Steigerungsraten über der Zeitachse. Aber wer will schon 2000 Jahre warten.

Die Bauernfabel zeigt, dass auch innerhalb von nur wenigen Abrechnungsperioden erhebliche Steigerungen möglich sind. Je nach individuellen Besonderheiten werden die Werte abweichen. Die Tendenz zur Steigerung der Erträge ist aber mathematisch bewiesen.

d) Ausstieg

Im Verlauf einer langfristigen Zusammenarbeit kann sich die individuelle Einschätzung der Vor- und Nachteile verändern. Für diesen Fall muss es die Möglichkeit geben, die Kooperation zu beenden. Normalerweise passiert das durch Kündigung. Eine solche Erklärung wird von der Gegenpartei aber oft als unfair empfunden. Aber auch das lässt sich lösen. Ich mache dazu später noch Vorschläge.

4. Mögliche Kritik

Gegenargument: Das kooperative Modell führt zu einer Vergemeinschaftung der Unternehmen bzw. der Gewinne.

Das ist falsch. Die Vergemeinschaftung wäre ein Widerspruch zu dem vorgestellten Modell. Die Kooperation lebt gerade von der Individualität. Es handelt sich auch nicht um eine Genossenschaft in anderer Form. Bei genossenschaftlichen Modellen geht es um die Teilung von Kosten, die Verbesserung der Marktposition als Einkäufer und als Verkäufer und ähnliche Aspekte.

Das hier vorgestellte Modell kann vielleicht mit genossenschaftlichen Methoden verknüpft werden. Es hat aber mit einer Genossenschaft nichts zu tun. Die Genossenschaft will auf die Marktverhältnisse einwirken; die egoistische Kooperation zielt allein auf mathematische Effekte, die nur durch eine gleichmäßige Verteilung der Chancen und Risiken ausgelöst werden. Das zu erwartende Gegenargument der Vergesellschaftung von Gewinnen ist damit entkräftet. Vergesellschaftet werden allenfalls gleichmäßige Ausgangschancen für individuelles Gewinnstreben. Am Erfolg und Misserfolg sind alle Partner gleichmäßig beteiligt.

Gegenargument: Die Kooperation schmälert die individuellen Gewinne.

Das hier vorgestellte Berechnungsbeispiel zeigt, dass das langfristig nicht stimmt. Kurzfristig kann das Kooperationsmodell zu einer Abgabe führen. Im nächsten Abrechnungszyklus kann der gebende Teil vielleicht schon wieder profitieren. So führt die Kooperation zu einer Absicherung

gegen unverhältnismäßige Risiken und sichert gleiche Erwerbschancen. Die Abgabe in einem ertragsreichen Abrechnungszyklus ist quasi eine Versicherungsprämie gegen ertragsschwache Abrechnungszyklen. Der Ausgleich wird gewährleistet, wenn die Kooperation langfristig angelegt ist. Geringfügige Schwankungen müssen in Kauf genommen werden, um langfristige Effekte zu erzeugen. Es handelt sich also um eine Investition.

Dabei dürfen die individuellen Unterschiede nicht so groß sein, dass es zu einem dauerhaften Ungleichgewicht der Partner kommt. In diesem Fall würde die Kooperation ohnehin keinen Bestand haben. Das reguliert sich also automatisch. Zugleich stabilisiert die Gefahr der Auflösung die Kooperation, weil sie jeden Partner zu seinen maximal möglichen Leistungen antreibt.

Gegenargument: Das kooperative Modell ist Kommunismus in anderer Form – Gleichmacherei.

Auch das ist falsch. Kommunismus bedeutet gemeinschaftliches Wirtschaften in eine Kasse. Es ist die Idee von einer einheitlich arbeitenden Volkswirtschaft, also von einem einzigen Organismus. Das Gegenteil ist richtig!

Die egoistische Kooperation verlangt egoistisches Gewinnstreben. Sie führt gerade nicht zur Gleichheit – sie verhindert Gleichmacherei geradezu. Sie belohnt besondere Leistung durch zusätzliche Erträge wie der kompetitive Einzel-Wettbewerb auch - nur auf (langfristig) höherem Niveau. Innovationen des Einzelnen begünstigen zunächst ihn. Er kann im Rahmen der Kooperation sein gewonnenes Knowhow zur Verfügung stellen, wobei er das selbst entscheidet. Es geht um originär eigenwirtschaftliche Tätigkeit, die per Definition nicht an der Kooperation teilnimmt oder teilnehmen darf. Das wäre schädlich.

Das Modell der egoistischen Kooperation bedeutet also gerade das Gegenteil von Kommunismus. Jeder wirtschaftet individuell, eigenverantwortlich und auf eigenes Risiko. Im Rahmen der Kooperation können Einzelregelungen getroffen werden (Lizenzen, Nutzungsrechte, Miet- und Pachtverträge und was auch immer. Das ist aber wieder wirtschaftliche Tätigkeit als Unternehmen.)

In der Kooperation gibt keine Mitspracherechte und keine übergeordnete Instanz, die Einzelentscheidungen überprüfen könnte. Wir haben es hier auch nicht mit einer gesellschaftsrechtlichen Konstruktion zu tun, die über Mehrheitsbeschluss das Geschick der Gesamtheit beeinflussen könnte.

Lediglich die Ergebnisse und Steigerungsraten aus den jeweiligen Abrechnungsperioden werden mathematisch umverteilt. Einen darüber hinaus gehenden gemeinsamen wirtschaftlichen Zweck gibt es ausdrücklich nicht.

Juristisch braucht es dazu keine komplizierten Konstruktionen. Im Prinzip handelt es sich bei der egoistischen Kooperation um eine einfache BGB-Gesellschaft. Die Mitglieder agieren eigenverantwortlich. Die BGB-Gesellschaft dient lediglich als Verrechnungsstelle. Damit können dann unter Umständen auch steuerliche Effekte nutzbar gemacht werden.

5. Konsequenzen

a) Gesteigerter Gewinn

Die Studien von Peters/Adamou belegen, dass durch Kooperation ein deutlicher individueller Mehrertrag erwirtschaftet wird im Vergleich zu kompetitiven Strategien. Das verdeutlicht die stark vereinfachende „Bauernfabel“: Jeder Bauer konnte allein durch die Kooperation einen deutlichen Mehrertrag erwirtschaften. Dabei haben sich die äußeren Rahmenbedingungen für keinen verändert. Der einzige Unterschied war die Variation der jeweiligen Ausgangswerte für die jährliche Berechnung der Zuwachsraten. Der Mehrertrag wird also allein durch die mathematische Dynamik des Wachstums erreicht. Dieser Effekt bleibt erhalten, auch wenn die Bauern einen gewissen Anteil aus ihrer Ernte für den persönlichen Bedarf entnehmen. Die Entnahme schwächt lediglich den dynamischen Effekt etwas ab.

b) Risikoabsicherung

Wir werden sehen, dass Bauer Fritz deutlich stärker in Anspruch genommen wird, wenn auf die erfolgreichen Jahre schlechte Ernten folgen. Und auch in seinen schwachen Jahren muss er seinen Beitrag an die Kooperation leisten, was für ihn sicherlich schwieriger wird als für Bauer Michel in seinen guten Jahren.

Entscheidend ist, dass die Partner in schlechten Jahren ihre Verluste linear-proportional reduzieren und in guten Jahren ihre Zuwächse überproportional steigern können. Die Kooperation wirkt damit auch als Risikoabsicherung. Die Effekte machen sich vor allem bei einer langfristigen Betrachtung bemerkbar. Ich kann das hier in Textform nicht besser darstellen als in der animierten Darstellung unter

<https://www.youtube.com/watch?v=WlOu7zs6Mmw>

Browsersuche: Bauernfabel + Video

c) Neid

Allerdings zeigt das auch gleich ein Risiko auf: Neid. Nach nur 4 Perioden ist die Differenz beim individuellen Zugewinn gewaltig: Bauer Michel hat sich bei einer strikt kompetitiven Strategie als Sieger gefühlt. 24 : 12.

Jetzt soll Bauer Fritz statt 12 Ähren sogar 30 Ähren erhalten. Und das ohne Steigerung der eigenen Leistung! Das macht ein Problem. Bauer Michel kann nur um den Preis des eigenen Zugewinns die Ertragssteigerung beim Bauern Michel verhindern. Ist das vernünftig? Aber Bauer Fritz profitiert über die Maßen von der Kooperation. Ist das gerecht?

Nochmal: Wir reden hier nur von 4 Jahre. In größer angelegten Zeiträumen werden sich die Unterschiede nivellieren und die Diskussion bewegt sich allenfalls noch im kleinstelligen Bereich. Da lohnt ein Streit nicht mehr.

Neid ist damit ganz sicher eine Frage, die vor Abschluss der Mediationsvereinbarung angesprochen werden muss. Bei einer kurzfristigen Betrachtung ergeben sich unter Umständen dramatische Unterschiede, die aber langfristig egalisiert werden – langfristiges Equilibrium des Marktes vorausgesetzt. Bei einer signifikanten und dauernden Abweichung kann und muss die Vereinbarung beendet oder angepasst werden.

6. Argumente in der Konfliktklärung

Das hier vorgestellte Modell der egoistischen Kooperation zeigt sehr deutlich, dass langfristig betrachtet die Erträge gesteigert und die Risiken minimiert werden. Um das den Klienten plausibel zu machen, sind die Grafiken im Anhang noch einmal komprimiert zusammengefasst. Mit diesen Grafiken sollte es möglich sein, die Klienten für die Mediation zu gewinnen und auch für die mögliche Lösung zu begeistern.

Zunächst einmal die Vorteile:

1. keine detailgenaue Abgrenzungsbilanz nötig.
2. Steigerung der Erträge bei exponentiellem Wachstum.
3. eigenständige Risikovorsorge.
4. kein zusätzlicher Kapitaleinsatz erforderlich.
5. extreme Variabilität bei der Verteilung (Entnahme/Einlage).
6. Anpassung jederzeit möglich.
7. Ausstieg aus der Kooperation problemlos durch Kündigung.
8. Übernahme-/Nachfolgeregelung nach dem salomonischen Prinzip.

Das Prinzip der salomonischen Teilung:

Einer bewertet die Anteile und macht ein Angebot zum Verkauf seiner Anteile oder zum Erwerb der anderen Anteile – jeweils zum gleichen Preis. Die andere Seite entscheidet, ob sie erwerben oder verkaufen will. Juristisch müssen freilich noch ein paar Formalien geregelt werden, wie etwa Form und Fristen für Vertragserklärungen und es braucht eine Regelung für den Fall, dass die angesprochene Partei nicht reagiert.

Die Regelung hat aber auch ein paar Nachteile und Risiken:

1. Die Kooperation verursacht Transferkosten/ Verwaltungskosten.
2. Ertragssteigerungen sind vielleicht nur langfristig erreichbar. Es kann dauern, bis die Dynamik des exponentiellen Wachstums wirksam und für alle Partner spürbar wird.
3. Jeder Partner muss strikt egoistisch handeln, so wie er das ohne die Kooperation auch tun würde. Er darf also keine überzogenen Risiken eingehen und keine Rücksicht auf den Kooperationspartner nehmen.
4. Die Ertragssteigerung durch exponentielles Wachstum verlangt – bezogen auf die jeweiligen Abrechnungsperioden - unterschiedliche Erträge. Der dynamische Effekt ergibt sich ausschließlich aus den Differenzen in den einzelnen Abrechnungszyklen. Das muss überwacht werden.
5. Der Ausstieg muss zu fairen Konditionen möglich sein (s.o.: Kündigung oder salomonische Teilung).

Kritisch ist in diesem Zusammenhang allenfalls, dass mit dem Verkaufsargument in gewisser Weise eine Lösung vorgestellt wird, die von den Parteien nicht erarbeitet wurde. Aber das lässt sich handhaben. Das Modell der egoistischen Kooperation ist zunächst einmal nur eine von vielen Lösungen. Im ersten Anhieb geht es darum, die Mediation als Verfahren insgesamt schmackhaft zu machen und einen Zugewinn in Aussicht zu stellen, der mit einer streitigen Auseinandersetzung niemals erreicht werden kann. Ich denke das gelingt damit.

Indem man das Modell der egoistischen Kooperation vorstellt und vielleicht auch die mathematischen Grundlagen erläutert, erleichtert man es den Konfliktpartnern, sich auf den Mediatorenprozess einzulassen und implementiert eine positive Erwartungshaltung.

7. Praktische Umsetzung/Regelungsbedarf

Eine Mediationsvereinbarung in diesem Sinne ist denkbar einfach, weil die Vereinbarung selbstregulierend wirkt. Trotzdem müssen aus juristischen Gründen bestimmte Elemente zwingend enthalten sein.

Ich beschränke mich hier auf dem absoluten Minimalkonsens. In aller Regel sind weitere/ergänzende Absprachen notwendig, vor allem wenn es um Innovation oder Absicherung von besonderen Risiken geht. Der Minimalinhalt einer Mediatorenvereinbarung könnte wie folgt aussehen:

1. Regelung der Beteiligung (ggf. auch vorläufig – das geht. Der Rest ist Mathematik)
2. Laufzeit des Vertrages (unbefristet / befristet ggf. mit automatischer Verlängerung)
3. Einlageverpflichtung aus Überschüssen (gegebenenfalls Mindestbetrag)
4. Entnahmerechte (anteilig)
5. Kündigung der Kooperation (Form, Frist)
6. Option zur salomonischen Teilung (s.o.)
7. Fristen/Formvorschriften
8. Kostenregelung
9. Salvatorische Klausel

8. Systemtheoretischer Hintergrund

Das hier vorgestellte Modell zur Konfliktlösung verabschiedet sich endgültig und eindeutig vom Prinzip der Homöostase. Systemtheoretisch können wir festhalten, dass es eine gewisse Tendenz zum Gleichgewicht der Kräfte gibt, dass gleichzeitig aber auch Mechanismen wirken, die gerade das verhindern. Stabilität entsteht damit nicht aus Gleichklang, sondern aus koordinierter Dissonanz. Je differenzierter, umso besser.

Systeme können eine sehr hohe Stabilität erreichen, selbst bei extremen Veränderungen – oder gerade deswegen. Notwendig und ausreichend ist eine verlässliche Verknüpfung der internen Mechanismen. Diese Verknüpfung wird durch Kommunikation und Egoismus hergestellt. Das eigene Gewinnstreben ist der Motor für kooperative Strategien, für Kommunikation und für einen angemessenen Ausgleich innerhalb des Systems.

Das Makro-System strebt nicht nach Gleichheit, sondern nach Unterscheidungen, also nach Action. Individuelle Unterscheidungen erzeugen Differenz und sollen eine solche Differenz auch erzeugen. Sie fordern Gegenaktionen heraus. Das führt zu Rückkoppelung. Action! Veränderung stabilisiert die Kooperation. Kommunikation findet statt.

Individuell getroffene Unterscheidungen verändern das System nicht. Sie bilden aber das Feuer, das den Kessel der Kooperation anheizt und Veränderungen im gemeinschaftlichen Zusammenwirken erzeugt. Stabilität erreicht das kooperative System durch die ständige Kommunikation über die Unterscheidungen, die Anpassung der als relevant erachteten Modelle und durch die andige Veränderung und Kommunikation der Unterschiede – aber unter keinen Umständen durch Gleichmacherei. Im Gegenteil profitiert das Gesamtsystem von den Unterschieden, von unterschiedlichen Ergebnissen und Einschätzungen und der Kommunikation darüber. Je größer die Unterschiede sind, umso höher wird der Profit ausfallen. Das gilt jedenfalls, solange die Basis der Kommunikation erhalten bleibt.

Das ist doch einmal ein schöner Ansatz für Mediatoren! Ich wünsche einen guten Tag.

Bildquellen:

<https://www.pinterest.co.kr/pin/840484349181356996> und <https://www.istockphoto.com/de/grafiken>

Quellen:

O. Peters and A. Adamou
The evolutionary advantage of cooperation.
arXiv:1506.03414 (2015)

A. Adamou and O. Peters
Dynamics of inequality. Significance
13, 3, 32–37 (2016).
doi:10.1111/j.1740-9713.2016.00918.x

Mark Elsberg: „Gier“, blanvalet-Verlag