



# Kooperation als Kernmission gemeinnütziger Organisationen?

## Überlegungen aus Sicht der Spieltheorie

von Martin Schunk (Leipzig)

Nonprofit-Organisationen setzen ihre Handlungsspielräume in der rechtlich, insb. der gemeinnützigkeitsrechtlich, zulässigen Breite selbst fest. Viele Probleme und Herausforderungen wie Klima-, Natur- und Umweltschutz, soziale Ungerechtigkeiten, Gesundheitsförderung oder Kulturerhalt bedürfen jedoch transnationaler, organisations- und zweckübergreifender Kooperationsansätze mit anderen NPOs sowie mit Unternehmen und Behörden (siehe hierzu den Beitrag der Serie in Heft 1.18 zu „Social Impact Cluster“).

Neben zweck- und themenbezogenen Gründen für Kooperationen stellt sich die Frage, ob der Eingang, speziell im Nonprofit-Bereich, nicht generell gesellschaftlich erstrebenswert ist. Diese Überlegung wird unter Zuhilfenahme der sog. Spieltheorie geführt.

### Definition Spieltheorie

Die Überlegenheit von Kooperationskulturen gegenüber Wettbewerbskulturen wurde anhand spieltheoretischer Analysen wissenschaftlich belegt. Es handelt sich bei der Spieltheorie um mathematische Beschreibungen und Analysen von Interaktionen konkurrierender Parteien, in denen neben den Spielregeln die einzelnen Strategien den Ausgang des Spiels bestimmen. Die Spieltheorie gibt ein Modell vor, um die Folgen von Wettbewerbsverhalten im Gegensatz zu denen eines Klimas der Kooperation berechnen zu können.

### Gefangenendilemma

Das bekannteste mathematische Spiel ist das sog. „Gefangenendilemma“: Zwei Verbrecher werden festgenommen und getrennt voneinander verhört. Die Polizei ist zwar davon überzeugt, dass beide kriminell sind, kann aber nur kleinere Vergehen wirklich nachweisen. Daher erhalten beide das Angebot, als Kronzeuge gegen den anderen auszusagen. In dem Fall würde der Kronzeuge einen Strafnachlass erhalten, der nicht geständige Verbrecher hingegen die gesamte Strafe verbüßen müssen. Falls allerdings beide geständig sind, braucht man keinen Kronzeugen mehr und das Angebot entfällt. Kooperieren hingegen beide, indem sie die Aussage verweigern, hat die Polizei nichts gegen sie in der Hand.

*Die Nichtzusammenarbeit mit dem Schlechten gehört ebenso zu unseren Pflichten wie die Zusammenarbeit mit dem Guten.*

(Mohandas Karamchand Gandhi)

### „Tit for Tat“ als Gewinnerstrategie

Im Rahmen von Computersimulationen, bei denen verschiedene Strategien zum Gefangenendilemma gegeneinander antraten, schnitt das sog. „Tit for Tat“-Verhalten am besten ab. Die Gewinnerstrategie lautet hierbei: Kooperiere im ersten Zug, kopiere in allen folgenden Zügen den vorausgegangenen Zug des anderen Spielers.

Spieler A beginnt danach im ersten Zug mit Kooperation. Wenn der andere Spieler B ebenfalls kooperiert hat, so kooperieren Sie auch im zweiten Zug und so weiter. Erst wenn Spieler B nicht mehr kooperiert, beendet auch Spieler A die Zusammenarbeit im darauf folgenden Zug. Wenn Spieler B sich jedoch eines Besseren besinnt und wieder kooperiert, kehrt auch Spieler A wieder zu kooperativem Verhalten zurück.

Die erwähnte Strategie geht von einem Spiel aus, das beliebig oft wiederholt wird. In der Realität besteht jedoch bei jedem Zug eine Wahrscheinlichkeit dafür, dass der nächste Zug nicht mehr stattfindet. Der eine oder der andere Spieler könnte sterben, bankrottgehen, wegziehen oder die Beziehung könnte aus einem anderen Grund enden. Wenn die Wahrscheinlichkeit hierfür zunimmt, zahlt sich eine Kooperation aus Sicht der Spieler ab einem bestimmten Punkt nicht mehr aus.

		B	
		kooperieren	defektieren
A	kooperieren	I 3,3	II 1,4
	defektieren	III 4,1	IV 2,2

© Hohmann, Karl/Lütge, Christoph (2005): Einführung in die Wirtschaftsethik. 2.Aufl. 2005, S. 34

### Auswirkungen auf Nonprofit-Organisationen: Gesellschaftsförderung als Kernmission

Eine Erkenntnis aus dem oben skizzierten Modell der Spieltheorie ist besonders interessant für den Nonprofit-Bereich. Von Kooperationen profitiert insb. die Gesellschaft als Ganzes, während der Nutzen einer Ko-

operation für den einzelnen Spieler, abhängig von der Strategie und der Länge der Zusammenarbeit, variiert. Demnach müsste das Interesse aus Sicht der Gesellschaft darin liegen, den „Schatten der Zukunft“ auszudehnen, indem Kooperationen häufiger durchgeführt und dauerhafter ausgelegt sind.

Aus diesem Grund müsste die Motivation zu kooperativem Verhalten für Nonprofit-Organisationen als „Spieler“ höher sein als bei Wirtschaftsunternehmen, die im Wettbewerb zueinander stehen. Denn anders als bei gewerblichen Unternehmen stellt die Umsetzung gemeinnütziger, gesellschaftsfördernder Gemeinschafts-Projekte für Nonprofit-Organisationen einen Bestandteil der Kernmission dar.

### Kurz & knapp

Die Überlegenheit von Kooperationskulturen gegenüber Wettbewerbskulturen ist anhand spieltheoretischer Analysen wissenschaftlich belegt. Je größer das Fragezeichen hinter der Dauerhaftigkeit und Stabilität der Kooperationsbeziehung jedoch ist, desto höher ist der Anreiz für die einzelnen Spieler sich egoistisch zu verhalten. Für die Gesellschaft zahlt sich kooperatives Verhalten hingegen immer aus. Diese Gesellschaftsförderung bildet – im Gegensatz zu gewerblichen Unternehmen – eine Kernaufgabe für gemeinnützige Organisationen und unterstreicht die Relevanz des Themas für den Nonprofit-Bereich. ■

---

### Zum Thema

**Axelrod**, Robert M.: Die Evolution der Kooperation, 6. Aufl. 2005

**Hohmann**, Karl / **Lütge**, Christoph: Einführung in die Wirtschaftsethik, 2. Aufl. 2005

**Sauer**, Thomas: Spieltheorie, 2017

**Smit**, Kurt: Der Einfluss des Kooperationsverhaltens auf den Unternehmenserfolg – Eine spieltheoretische Analyse, in: Interakt Org 1.2017, S. 15 – 23

### in Stiftung&Sponsoring

**Rathje**, Stefanie: Erfolgreich kooperieren: Schwieriger, als man denkt  
Entwicklung von Kooperationskompetenz in Stiftungen, S&S 6.2018, S. 24 – 25, [www.susdigital.de/SuS.06.2017.024](http://www.susdigital.de/SuS.06.2017.024)

**Schunk**, Martin: Kooperationswissen. Strategie, Planung, Realisierung  
(Kooperationswissen für den Nonprofit-Bereich 2), S&S 2.2017, S. 34 – 36, [www.susdigital.de/SuS.02.2017.034](http://www.susdigital.de/SuS.02.2017.034)

**Schunk**, Martin: Kooperationen zwischen Nonprofit-Organisationen und Behörden, Administrative und steuerliche Hürden  
(Kooperationswissen für den Nonprofit-Bereich 5), S&S 5.2017, S. 28 – 29, [www.susdigital.de/SuS.05.2017.028](http://www.susdigital.de/SuS.05.2017.028)



**Dr. Martin Schunk** leitet das „Institut für Kooperationen im Non-Profit-Bereich“ mit Sitz in Leipzig. Neben der interdisziplinären Forschung zu gemeinwohldienlichen Kooperationen steht das Institut gemeinnützigen Organisationen mithilfe von Seminaren zum Thema sowie als Projektträger und Kooperationsmanager zur Seite. [info@kooperationsinstitut.de](mailto:info@kooperationsinstitut.de), [www.kooperationsinstitut.de](http://www.kooperationsinstitut.de)