

Ralph Grossmann

Kooperation als Überlebensprinzip

Leadership und Organisationsentwicklung – Durch den Aufbau strategischer Allianzen wird eine selbstbestimmte Beteiligung am Wirtschaftsleben ermöglicht.

Nach UN-Dokumenten sind weltweit eine Mrd. Menschen Mitglieder von Kooperativen, die wiederum weitere zwei Milliarden ernähren. Insgesamt wird also nahezu die Hälfte der Weltbevölkerung durch Kooperativen ernährt.¹

In der Mongolei, einem an Bodenschätzen sehr reichen Land, gibt es eine demokratische Kooperativenbewegung erst seit 1995. Die aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung ist davon geprägt, dass die Bodenschätze von einem internationalen Konsortium und wenigen mongolischen Unternehmen abgebaut werden und die mongolische Bevölkerung davon in weiten Teilen nicht profitiert. Technologie und der Großteil der Arbeitskräfte werden importiert, die Rohstoffe exportiert. Zurück bleiben ökologische Schäden. Staatliche Beteiligungen an den Profiten müssen erst eingebracht und entsprechend eingesetzt werden.

Kooperativen sind eine Organisationsform des Wirtschaftens, die das Potenzial hat, auf breiter Basis der Bevölkerung in selbstbestimmter Form eine Beteiligung am Wirtschaftsleben zu ermöglichen und die Existenz zu sichern. Das gilt in der Mongolei insbesondere auch für die nomadisierenden Familien, die immer noch zwischen einem Viertel und einem Drittel der Bevölkerung ausmachen. Aber es gilt auch für Leute in den Provinzen und Bezirksstädten sowie in der rasch wachsenden Hauptstadt Ulaanbaatar. Kooperativen werden von Viehzüchter/innen betrieben, sind aber heute vor allem auch im Klein- und Mittelunternehmensbereich tätig.

In der Kultur der Nomaden und damit in der Kultur der Mongolei hat Kooperation eine lange Tradition. Zwischen Mann und Frau, auf der Ebene der Familie, ist es ein uraltes Überlebensprinzip. Wenn es darum geht z. B. die Kooperation von 150 Viehzüchter/innen,

¹ Fredrick O. Wariyama: *Cooperatives and the Sustainable Development Goals*. Geneva 2014



Eine traditionelle mongolische Jurte



Lokale Jurtenbauerinnen und -bauern mit Projektleiter Ralph Grossmann

© Ralph Grossmann

die mit ihren Herden über eine riesige Fläche verteilt sind und pro Jahr drei- bis viermal ihre Weidegründe wechseln, in einem demokratischen Prozess zu organisieren, dann ist das eine sehr anspruchsvolle Organisationsleistung.

Die Kooperation auf der Ebene der Organisation war der Schwerpunkt des Forschungsprojekts »Leadership and Organisational Development. Building Strategic Alliances«, welches von der Kommission für Entwicklungsforschung (KEF) finanziert wurde. Es ging um die Kooperation zwischen den Haushalten, zwischen einzelnen Kooperativen, aber auch zwischen den Branchenverbänden oder mit der Verwaltung.

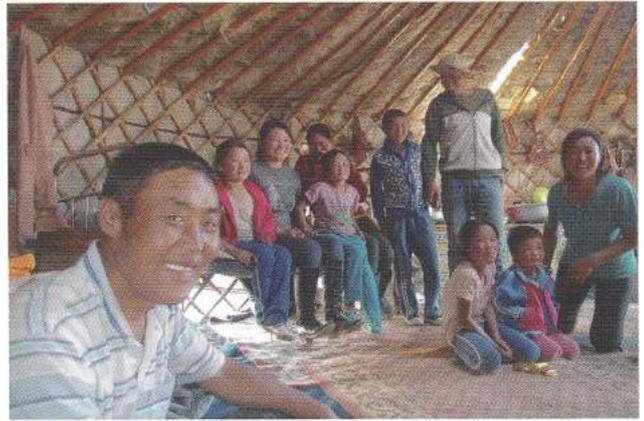
Der Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung (OE) folgend² wurden

² vgl. Grossmann, Ralph; Bauer, Günther; Scala, Klaus: *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung*. Carl Auer Verlag, Heidelberg 2015

in einem Prozess der Interventionsforschung Informationen gewonnen, indem mit den Vertreter/innen der Kooperativen (auch) an konkreten Vorhaben der Entwicklung ihrer Kooperation gearbeitet wurde, z. B. durch die Planung eines von mehreren Verbänden gemeinsam getragenen Informations- und Beratungszentrums auf der Ebene der Provinzen und Bezirke. Oder durch die kooperative Planung eines geeigneten Evaluationsverfahrens für Kooperativen (mit Auswirkung auf die finanzielle Unterstützung des Staates) zwischen Vertreter/innen der Kooperativen und des zuständigen Ministeriums.

Der sichtbarste Ausdruck des Interventionsforschungsprojekts war die Etablierung eines »strategischen Vernetzungstreffens«, das im Herbst 2014 über hundert Vertreter/innen aller organisatorischen Ebenen der Kooperativenbewegung und aller Provinzen sowie der Verbände und Expert/innen des Sozialministeriums zusammenführte. In einem lebendigen, partizipativ gestalteten Arbeitsprozess wurden die angesproche-

Das Innere einer Jurte.
Die mongolische Jurte ist hervorragend
an die klimatischen Verhältnisse des
Landes mit den extremen
Temperaturunterschieden angepasst.



nen Projekte diskutiert, wurden wichtige neue Informationen und Beispiele präsentiert und diskutiert. Anschließend wurden die Ergebnisse als strategische Leitlinien in die alle zwei Jahre stattfindende Generalversammlung der mongolischen Kooperativen eingebracht und verabschiedet. Dieses Vernetzungstreffen soll nun regelmäßig vor der Generalversammlung stattfinden.

Die Weite der mongolischen Steppe. Mit etwa
drei Mio. Einwohner/innen ist die Mongolei
einer der am dünnsten besiedelten
unabhängigen Staaten der Welt.



© Ralph Grossmann

Hier einige aus der praktischen Entwicklungsarbeit und den Expert/innen-Interviews gewonnene Informationen: Sie benennen Ressourcen und Widersprüche, die in der Arbeit der Kooperativen, aber auch der mongolischen Gesellschaft wirksam sind. Ein Reichtum an Erfahrungen mit und Freude an der direkten Kooperation in kleinen Gruppen kontrastiert mit einem – ebenso – traditionellen, hierarchischen Organisationsverständnis in größeren Zusammenhängen. In diesem Kontext wurde das interaktive Vernetzungstreffen von den Teilnehmer/innen im Rahmen der durchgeführten Evaluation der Tagung sehr positiv vermerkt.

Die Kooperativen sind nach dem deutschen Genossenschaftsgesetz verfasst, staatlich anerkannt, aber auch überreguliert und durch Gesetze eingeschränkt, z. B. in der Beschaffung von Finanzmitteln – Kooperativen als Organisation sind gesetzlich nicht kreditfähig – oder indem die Kooperativen als NGOs nicht in den Genuss der KMU-Förderung kommen. Vom Staat wird viel an Unterstützung erwartet und eingemahnt, was einerseits konkrete Gründe hat, aber andererseits die dezentrale und horizontale Kooperation in ihrer Entwicklung bremst. Auch die Beziehung zu den staatlichen Organen könnte auf de-

zentraler Ebene – der Provinzen und Bezirke – in Netzwerken kooperativer gestaltet werden. Das organisierte Netzwerk und die unbürokratisch organisierte direkte Kooperation zwischen einzelnen Genossenschaften und ihren Verbänden könnten wirksame Alternativen hervorbringen – Alternativen zu zentralen Initiativen der Verbandsspitzen oder den sehr schwerfälligen Formen der Sekundärkooperativen (mehrere Genossenschaften kooperieren, wobei die Kooperation selbst wieder als Genossenschaft verfasst ist).

Zwei Drittel aller höheren Bildungsabschlüsse werden in der Mongolei von Frauen gehalten. Die Bildungskluft zwischen Frauen und Männern wird rasch größer. Die Frauen sind im Durchschnitt offener und lernfreudiger und auch in der Kooperation organisatorisch flexibler. Die Männer sind demgegenüber und in Bezug auf die Organisation stärker an hierarchischen Denk- und Handlungsmustern orientiert. Auf der Ebene des nomadischen Haushalts kooperieren Mann und Frau auf Augenhöhe. Die Vorsitzenden der Kooperativen sind in aller Regel Männer. Dort, wo es in größeren Kooperativen Managementfunktionen gibt, werden diese überwiegend von Frauen wahrgenommen – einem traditionellen Erfolgsmodell der nomadischen Arbeitsteilung von »Innen« und »Außen« folgend. Was Spitzenfunktionen in den Verbänden betrifft, sind Kooperativen in der Mongolei ebenfalls an der Spitze der Entwicklung. Die Positionen sind zwischen Männern und Frauen gleich verteilt. Ganz anders in den Systemen, mit denen sie es in der politisch-administrativen Arena zu tun haben.

In der mongolischen Kultur wird Verbindlichkeit im direkten persönlichen Kontakt hergestellt. Daher waren auch schon in der Anbahnung des Forschungsprojekts persönliche Besuche und Gespräche die Basis der Zusammenarbeit. Die Kommunikation über E-Mails oder per Skype blieb demgegenüber – bis heute – von sehr begrenzter Wirkung – selbst mit den Wissenschaftler/innen.

Um eine durchaus anspruchsvolle Kooperation ging es auch in der Konzeption des Projekts selbst. Die Academy of Governance

(NAOG) in Ulaanbaatar, der Dachverband der Kooperativen (MNCA), das Informations- und Beratungszentrum der Kooperativen (MCTIC) und ein Forscherteam des Instituts für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik (OEGD) der Fakultät IFF an der Universität Klagenfurt waren die institutionellen Partner. Auch für die Kooperation der Wissenschaftler/innen galt, dass alle wichtigen Klärungen, Entscheidungen und die zentralen inhaltlichen Diskurse nur in den persönlichen Treffen erfolgreich realisiert werden konnten. Dies war einerseits der mongolischen Tradition geschuldet, nach unseren Erfahrungen und Erkenntnissen aber auch ein Erfolgsmerkmal nachhaltiger Kooperation.

em. Univ.-Prof. Dr. Ralph Grossmann leitete bis September 2014 das Institut Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF) der Universität Klagenfurt. In seiner Funktion als Sozialwissenschaftler und Organisationsberater führte er in Kooperation mit der Mongolian National Academy of Governance von 2013 bis 2014 oben beschriebenes Projekt durch.