

## Arbeit als kollegiales Handeln - Praktiken von Solidarität und Konkurrenz am Arbeitsplatz

Kock, Klaus; Kutzner, Edelgard

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Verlag Barbara Budrich

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kock, K., & Kutzner, E. (2018). Arbeit als kollegiales Handeln - Praktiken von Solidarität und Konkurrenz am Arbeitsplatz. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 25(4), 446-468. <https://doi.org/10.3224/indbez.v25i4.04>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

*Klaus Kock, Edelgard Kutzner\**

## Arbeit als kollegiales Handeln – Praktiken von Solidarität und Konkurrenz am Arbeitsplatz\*\*

### Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wird gezeigt, dass sich parallel und im Widerspruch zu konkurrenzbedingten Fragmentierungen im kooperativen Arbeitsprozess immer auch Gelegenheiten für wechselseitige zwischenmenschliche Bindungen und Verpflichtungen ergeben. Es werden Praktiken analysiert, mit denen Arbeitende ihre sozialen Beziehungen interaktiv in reziproken Austauschprozessen gestalten und zu Kollegialität im Sinne eines Füreinander-Einstehens formen. Diese Prozesse sind voraussetzungs- und werden ständig von gegenläufigen Prozessen der Ausgrenzung und gegenseitigen Instrumentalisierung durchkreuzt. Kollegialität beruht auf der Einsicht, dass die Realisierung eigener Ziele von der Realisierung der Ziele anderer abhängig ist, dass die eigene Handlungsfähigkeit in der Zusammenarbeit und im reziproken Austausch mit anderen erweitert werden kann. Kollegialität als eine Form von Solidarität entsteht in unmittelbaren Arbeitszusammenhängen weder aus einer gegebenen Gemeinschaft noch aus funktionalen Erfordernissen des Arbeitsprozesses. Kollegialität wird vielmehr in Interaktionen generiert und – wenn sie Bestand haben soll – immer wieder gegen Konkurrenz und konkurrenzes Handeln durchgesetzt. Durch solidarisches Handeln gewinnen die Arbeitenden an Handlungsfähigkeit, deren Erweiterung auf überbetriebliche gesellschaftliche Verhältnisse weiterer Reflexion und kollektiver Aktion bedarf.

Schlagwörter: Kollegialität, Solidarität, Kooperation, Reziprozität

---

\* Dr. Klaus Kock, TU Dortmund, Sozialforschungsstelle, Evinger Platz 17, 44339 Dortmund.  
Email: kock@sfs-dortmund.de

Dr. Edelgard Kutzner, TU Dortmund, Sozialforschungsstelle, Evinger Platz 17, 44339 Dortmund.  
Email: kutzner@sfs-dortmund.de

\*\* Artikel eingegangen: 30.4.2018, revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 22.8.2018

## Work as Collegial Action – Practices of Solidarity and Competition in the Workplace

### Abstract

In this article, it is shown that in parallel as well as in contradiction to competitive fragmentation in the cooperative work process there are always opportunities for mutual interpersonal ties and obligations. Practices are analyzed in which workers organize their social relations interactively in reciprocal exchange processes and collegiality, which in turn helps create a sense of a mutual support and willingness to “stand up for each other”. However, these processes are full of prerequisites that are constantly thwarted by opposing processes of exclusion and mutual instrumentalization. Collegiality is based on the insight that the realization of one’s own goals depends on the realization of the goals of others, that one’s own ability to act can be extended in cooperation and in reciprocal exchange with others. Collegiality as a form of solidarity in direct work contexts arises neither from a given community nor from the functional requirements of the working process. Rather, collegiality is generated in interactions and – if it is to last – needs to be enforced against competition and competitive action. Through solidaristic action workers gain the ability to act. Its expansion, though, to an inter-company level will require further reflection and collective action.

Keywords: Collegiality, solidarity, cooperation, reciprocity (JEL: J5)

## 1. Einleitung

„Schluss mit Homeoffice: IBM holt die Mitarbeiter zurück ins Büro“, meldete die FAZ im Mai 2017. Dem Bericht zufolge hatte das Unternehmen die Beschäftigten vor die Wahl gestellt, in Zukunft entweder im IBM-Büro zu arbeiten oder das Unternehmen zu verlassen. Die Marketing-Chefin sei der Ansicht, „dass Leute schlagkräftiger, kreativer und wirkungsvoller sind, wenn sie Schulter an Schulter arbeiten. Und mehr Spaß mache es hoffentlich auch“ (Petersdorff, 2017). Die Firma folgt hier offenbar einem Trend zurück zu Formen der Arbeitsorganisation, in denen Präsenz und Zusammenarbeit am Arbeitsplatz als Ressourcen genutzt werden sollen.

Dieser Trend steht im Zusammenhang einer zeithistorischen Entwicklung im betrieblichen Umgang mit menschlicher Arbeitskraft, die in der Arbeits- und Industriesoziologie als „Subjektivierung von Arbeit“ bezeichnet wird. Während Subjektivität menschlicher Arbeit in tayloristischen Organisationsformen als Störfaktor galt, wird sie nunmehr als Potenzial betrachtet, das zu erschließen sei. „Gefragt ist das elastische Potenzial des sich selbst steuernden autonomen Subjekts, welches in der Lage ist, intentional zu handeln, den eigenen Arbeitsprozess selbst zu strukturieren, kreativ auszugestalten, innovativ zu sein und Verantwortung zu übernehmen“ (Lohr, 2017, S. 281-282).

Diesem Leitgedanken folgend wird auch die Gestaltung der Zusammenarbeit den Arbeitenden zunehmend selbst überlassen. Die Kontrollbestrebungen des Managements erfahren einen Formwandel. Im tayloristischen Konzept soll die Verknüpfung einzelner Teilarbeiten durch formale Regelungen und Vorschriften hergestellt werden, wenn sie nicht schon als technisch vorgegeben gilt. In neuen Organisationsformen von Arbeit wird den Beschäftigten mehr Verantwortung für ihre Zusammenarbeit überlassen, zugleich aber ver-

sucht, den Kontext festzulegen, die Arbeitsprozesse informationstechnisch zu durchdringen und mittels Kennziffern auf das gewünschte Ziel zu lenken (Bolte & Porschen, 2006, S. 65-67).

Kooperation im umfassenden Sinne von gemeinsamer Aufgabenbewältigung, Planung, Koordination und Abstimmung der Einzelaufgaben wird zur Arbeitsaufgabe für die Beschäftigten (Bolte, Neumer & Porschen, 2008, S. 23-24). Entsprechend den Anforderungen der konkreten Situation soll das Zusammenwirken im Arbeitsprozess von ihnen selbst organisiert werden. In der Arbeitssoziologie ist dafür der Begriff des „erfahrungsgeleitet-subjektivierenden kooperativen Arbeitshandelns“ geprägt worden: „Die Kooperation ergibt sich aus den konkreten Erfahrungen in der alltäglichen Arbeit. Hierbei spielen subjektive Faktoren wie komplexe sinnliche Wahrnehmungen, gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse sowie persönliche Beziehungen eine wichtige Rolle“ (ebd., S. 52).

Mit den auf diese Weise erweiterten Handlungsspielräumen in zugleich strikter reglementierten Rahmenbedingungen ergeben sich neue Anforderungen an die Arbeitenden, einerseits betriebswirtschaftlich verantwortlich zu handeln und andererseits ihre sozialen Beziehungen untereinander zu gestalten. Die Kooperation erfordert jetzt, wechselseitig zu berücksichtigen, wie die anderen handeln, welche Erwartungen bestehen, welche persönlichen Eigenheiten bei der Arbeit zum Tragen kommen. Empathie, Verantwortung und Vertrauen werden zu notwendigen Bestandteilen selbsttätiger Kooperation (ebd., S. 127-128). Empirische Studien weisen nach, dass hiermit auch neue, anders gelagerte Probleme entstehen. Die Verschränkung von zwischenmenschlichen Beziehungen mit betriebswirtschaftlicher Kalkulation im Rahmen enger Zielvorgaben kann zu Konflikten führen, die nicht mehr mit den Vorgesetzten, sondern unter den Beschäftigten selbst ausgetragen werden und bis ins Persönliche reichen (Böhle & Bolte, 2002; Krömmelbein, 2004; Bolte et al., 2008).

Im Unterschied und ergänzend hierzu soll im Folgenden gezeigt werden, dass der kooperative Arbeitsprozess trotz fremdbestimmter funktionaler Notwendigkeiten immer auch Möglichkeiten zur selbstbestimmten Entwicklung von Kollegialität beinhaltet, die hier als eine Form der Solidarität betrachtet wird. „To work is to work with another and for another. Both aspects bring us into the semantic domain of solidarity“ (Smith, 2014, S. 168).

Kollegialität im Sinne eines Füreinander-Einstehens basiert auf der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz. Im praktischen Vollzug gemeinsamer Aufgabenbewältigung entwickeln die Arbeitenden soziale Bindungen, gegenseitige Verpflichtungen und Vertrauen. Zugleich und im Widerspruch zu individuellen Nutzenerwägungen, wie sie im Lohnarbeitsverhältnis strukturell angelegt sind, folgt Kollegialität Motiven zwischenmenschlicher Bindung und Unterstützung. Wie im Folgenden gezeigt werden soll, ist die Entwicklung von Kollegialität ein durchaus voraussetzungsvoller Prozess, der nicht spontan aus dem Zusammenwirken erwächst, sondern bewusst gestaltet wird und immer wieder gegen vermeintliche Sachzwänge, zuwiderlaufende Regelungen und Anweisungen durch Vorgesetzte, aber auch gegen Tendenzen zu konkurrentem Handeln unter den Beschäftigten selbst durchgesetzt werden muss. Wenn dies gelingt, gewinnen die Arbeitenden an Handlungsfähigkeit nicht nur zur Aufgabenbewältigung, sondern auch darüber hinaus zur Durchsetzung gemeinsamer Interessen.

Im Folgenden wird zunächst das theoretische „Handwerkszeug“ vorgestellt. Kollegialität wird begrifflich gefasst als eine Form der Solidarität, die aus der Praxis reziproker Aus-

tauschprozesse im Betrieb resultiert. Es folgt die empirische Analyse einiger Praktiken zur Erzeugung von Kollegialität. Im Schlussabschnitt werden Überlegungen angestellt über strukturelle Voraussetzungen der Entwicklung von Kollegialität sowie über Möglichkeiten ihrer Ausweitung auf arbeitsplatz- und betriebsübergreifende Solidarisierungsprozesse zur Entwicklung kollektiver Handlungsfähigkeit.

## 2. Kollegialität als Form der Solidarität – theoretischer Hintergrund

In diesem Abschnitt werden die theoretischen Begriffe erläutert, mit denen in Abschnitt 3 empirische Untersuchungsergebnisse interpretiert werden. Zunächst wird ein Begriff von Solidarität als Form sozialer Beziehungen vorgestellt. Solidarische Beziehungen verleihen einem Kollektiv erweiterte Handlungsfähigkeit (2.1). Auf dieser Grundlage kann dann Kollegialität als Form der Solidarität beschrieben werden, die den Arbeitenden ermöglicht, den Arbeitsprozess gemeinsam zu gestalten. Handlungstheoretisch analysierbar wird Kollegialität als reziproke Austauschbeziehung, die in interaktiven Praktiken hergestellt und reproduziert wird (2.2).

### 2.1 Solidarität und kollektive Handlungsfähigkeit

Das Phänomen der Kollegialität wird hier begrifflich als eine Form von Solidarität gefasst, die auf kooperativer Arbeit im Betrieb basiert. Der Solidaritätsbegriff ist allerdings nicht leicht zu definieren. Sozialwissenschaftliche Debatten zeigen ein breites Spektrum an Bedeutungen (Hondrich & Koch-Arzberger, 1992; Bayertz, 1998; Bierhoff & Küpper, 1999; Zoll, 2000; Billmann & Held, 2013; Laitinen & Pessi, 2014), auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden kann. Hier soll mit einem sozialphilosophischen Begriff von Solidarität gearbeitet werden, wie er insbesondere von Rahel Jaeggi im Anschluss an die kritische Theorie entwickelt wurde.

Ausgangspunkt ist zunächst, dass Arbeit nicht nur ein Mittel zur Existenzsicherung darstellt, sondern auch Bedürfnisse der Anerkennung und Selbstverwirklichung erfüllt. In der Arbeit nimmt das Individuum teil an der Herstellung gesellschaftlicher Güter und Dienstleistungen, vermittelt über die Arbeit erhält es die Möglichkeit, auch selbst davon zu profitieren. In der Zusammenarbeit unterschiedlicher Individuen entsteht zugleich eine Moral des Miteinanders (Honneth, 2008; Jaeggi & Kübler, 2014; Jaeggi, 2017a).

Solidarität ist eine „symmetrisch-reziproke und nicht-instrumentelle Beziehung des Füreinander-Einstehens auf der Grundlage geteilter Herausforderungen, Erfahrungen oder Projekte“ (Jaeggi & Celikates, 2017, S. 39). Der Begriff umfasst sowohl faktisch bestehende soziale Verbindungen wie auch normative Erwartungen des Füreinander-Einstehens. Solidarität beruht nicht auf einer irgendwie gearteten gemeinschaftlichen Identität oder einer ursprünglichen Verbundenheit, sondern realisiert sich erst in kooperativer Praxis (ebd., S. 38-39). Solidarität ist nicht schicksalhaft, sie ist eine freie Art der sozialen Bindung (Hondrich & Koch-Arzberger, 1992, S. 15).

Im Bewusstsein, in der Gesellschaft aufeinander angewiesen und miteinander verbunden zu sein, gehen Menschen Beziehungen ein, um Ziele zu erreichen, deren Realisierung

nur gemeinsam denkbar ist. „Der Grund für die Solidarität ist die Überzeugung, dass Erfolg und Wohlergehen der Anderen für die Entfaltung derjenigen Projekte wichtig sind, mit denen ich mich selbst identifiziere“ (Jaeggi, 2017b, S. 93). Die Tatsache, auf andere angewiesen zu sein, bewirkt für sich noch kein solidarisches Denken und Handeln. Solidarität entsteht erst in der Realisierung der Gemeinsamkeit, im doppelten Sinn des kognitiven Begreifens und des praktischen Verwirklichens. „Solidarität verweist also auf die Fähigkeit, sich aktiv und positiv in Verbindung zu setzen und die gesellschaftlichen Bindungen und wechselseitigen Abhängigkeiten zu formen, in die die\*der Einzelne faktisch immer schon eingebunden ist“ (ebd., S. 98).

Damit ist zugleich gesagt, dass das solidarische „Wir“, die Gruppe, deren Mitglieder sich miteinander verbinden, nicht fixiert ist, sondern ebenfalls in der Praxis konstituiert wird. Das „Wir“ ist partikular, es kann eingeschränkt und ausgedehnt werden im Hinblick auf verschiedene Interdependenzen und Kooperationszusammenhänge (ebd., S. 97). Wie weit Solidarisierung reicht, hängt davon ab, inwieweit wechselseitige Verflechtungen des Handelns erkannt und Verbindungen bewusst gestaltet werden. Unsolidarisches Handeln ist ein Ausdruck der Unfähigkeit oder des Unwillens, Verbindungen zu anderen herzustellen, obwohl die eigene Lage mit der ihren gesellschaftlich verknüpft ist (ebd., S. 100-101).

Je weiter die Bande der Solidarität geknüpft werden können, desto größer wird die Chance, gesellschaftliche Verhältnisse auch in weiterem Rahmen zu verändern. Solidarisierungsprozesse sind „Prozesse der ‚Ermächtigung‘, die es erlauben, Situationen des gemeinsamen Lebens aktiv zu gestalten, denen man sonst passiv unterworfen wäre. Das bedeutet eine Erweiterung kollektiver Handlungsfähigkeit, die gleichzeitig die Möglichkeit der Individuen befördert, ihr eigenes Leben zu gestalten“ (Jaeggi & Celikates, 2017, S. 40). Solidarität überschreitet die Alternative zwischen egoistischen und altruistischen Beweggründen, indem sie das eigene Schicksal in dem der anderen erkennt und darauf abzielt, gemeinsam die Verfügung über die Bedingungen des Handelns aller auszuweiten (Jaeggi, 2017b, S. 93).

Die Kritische Psychologie (Holtkamp, 1983, S. 356-415; vgl. Markard, 2005, S. 180-221 und Stüß, 2015, S. 73-110) unterscheidet zwischen restriktiver und verallgemeinerter Handlungsfähigkeit. In der kapitalistischen Gesellschaft ist das Individuum in sachzwangartig wirkende Herrschaftsverhältnisse eingebunden. Das Individuum hat die Möglichkeit, sich mit den restriktiven gesellschaftlichen Bedingungen abzufinden und die gegebenen Möglichkeiten für sich auszunutzen. Es kann aber auch versuchen, seine Handlungsmöglichkeiten dadurch zu erweitern, dass es die gesellschaftlichen Bedingungen verändert (Holtkamp, 1983, S. 368-370).

Letzteres impliziert aus zwei Gründen eine Kooperation mit anderen: Zum einen ist eine erweiterte Verfügung über die eigenen Lebensbedingungen in einer arbeitsteiligen Gesellschaft nur möglich in Form einer Teilhabe an der kollektiven Verfügung über die Mittel zur Gestaltung gesellschaftlicher Prozesse (ebd., S. 363). Zum anderen bedeutet der Versuch, die Bedingungen zu verändern, immer auch eine Gefährdung der Existenz, weil die bis dahin erreichte Handlungsfähigkeit aufgegeben wird und nicht sicher ist, ob sich die angestrebte Erweiterung realisieren lässt. Wer sich beispielsweise an einem Streik beteiligt, muss damit rechnen, vom Arbeitgeber sanktioniert zu werden und danach schlechter gestellt zu werden als vorher. Nur im Zusammenschluss mit anderen kann eine überindividuelle

elle Gegenmacht etabliert werden, die eine Gefährdung der Existenz aufheben kann (ebd., S. 371-373). So vereinbaren Gewerkschaften in der Regel mit jedem Tarifabschluss auch ein Verbot für den Arbeitgeber, die Streikenden zu maßregeln.

Im Gegensatz dazu ist restriktive Handlungsfähigkeit gekennzeichnet durch eine Anerkennung der Machtverhältnisse und das Gegeneinander unterschiedlicher Partialinteressen. Im Rahmen gegebener Verteilungsspielräume sind die eigenen Interessen durch die Interessen anderer eingeschränkt, das Individuum erreicht Verfügung über seine Lebensbedingungen nur auf Kosten anderer. Zusammenschlüsse sind unter der Prämisse der Anerkennung gegebener Verhältnisse für das Individuum nur funktional, wenn dadurch die Fähigkeit zur Durchsetzung gemeinsamer Partialinteressen gegen andere Partialinteressen gestärkt werden kann. Die eigentliche Macht bleibt dabei unangetastet (ebd., S. 374). Die Beziehungen in einer solchen Interessenkoalition sind charakterisiert durch gegenseitige Instrumentalisierung. Wenn eine Person andere instrumentalisiert, muss sie damit rechnen, dass die oder der andere genauso handelt. „Indem ich ihn von mir isoliere, isoliert er mich von sich. Damit bin ich, im Versuch, mich durch die Kontrolle anderer abzusichern, immer mehr auf mich selbst zurückgeworfen, also immer ohnmächtiger den von mir unverfügbaren Lebensbedingungen ausgeliefert“ (ebd., S. 377).

## 2.2 Kollegialität, Reziprozität und Praktiken des Tauschens

Solidarische Beziehungen, wie sie in der Praxis der betrieblichen Zusammenarbeit interaktiv hergestellt werden, sollen im Folgenden als „Kollegialität“ bezeichnet werden. Entgegen dem allgemeinen Sprachgebrauch, jede und jeden im gleichen Betrieb als Kollegin oder Kollegen zu bezeichnen (mit der paradoxen Konsequenz, dass es dann auch „unkollegiale“ Kolleginnen und Kollegen gibt), soll hier mit dem Begriff der Kollegialität eine intersubjektive Beziehung bezeichnet werden, die im Arbeitszusammenhang aktiv von den beteiligten Personen hergestellt wird, um ihre Bindungen und wechselseitigen Abhängigkeiten zu formen, in welche die bzw. der Einzelne faktisch schon eingebunden ist.

Wie „Solidarität“ hat auch der Begriff der Kollegialität ein normatives Moment, er wird von den Beschäftigten wertend verwendet für eine Beziehung des Füreinander-Einstehens. Die Gemeinsamkeit der Arbeitenden besteht nicht nur darin, dass sie sich bei der Arbeit in gleicher Situation befinden, sondern vor allem darin, dass sie aktiv einen gemeinsamen Bezug zu ihr herstellen und gemeinsam handeln (Bachmann, 2014, S. 41-43). „Das Miteinander ist nicht nur ein Aufeinander-Bezogensein, sondern auch gemeinsames Tun, affektives Einschwingen, Nebeneinander und Zusammengehören. Aus dem Miteinander heraus entwickeln sich Beziehungen und Bindungen, Formen des Gebens, Nehmens und Teilens, Kreise des geteilten Wissens und die Freiheiten und Einschränkungen gemeinsamer Selbstentwürfe“ (ebd., S. 414). Die Bezüge gestalten sich in der Regel partikular in Dyaden, Gruppen und anderen Zusammenschlüssen, können aber auch übergreifend auf die ganze Belegschaft und darüber hinaus gestaltet werden (ebd.).

Anders als Freunde kommen Kolleginnen und Kollegen nicht freiwillig zusammen. Sie treffen bei der Arbeit aufeinander, es gibt ein funktionales Erfordernis zur Zusammenarbeit, auch wenn man sich persönlich vielleicht nicht sympathisch ist. Auf der anderen Seite impliziert Kollegialität ein Moment der gefühlsmäßigen, moralischen Verbundenheit und des gegenseitigen Einvernehmens, das über das sachlich-funktionale Verhältnis hinausgeht.

Kollegialität beinhaltet ein Spannungsverhältnis zwischen „Mensch-Sein“ und „Leistung-Bringen“ (Hürtgen, 2013). Im Arbeitsalltag muss eine Balance gefunden werden zwischen den subjektiv-menschlichen Aspekten der Zusammenarbeit und den Leistungsanforderungen des Betriebes. Letztere setzen die Rahmenbedingungen. Wenn die Leistungsanforderungen zu hoch und die (Zeit-)Ressourcen zu gering sind, um Beziehungen zu pflegen und Unterstützung zu leisten, kann dies die Entwicklung von Kollegialität ebenso behindern wie eine Unternehmenskultur, die auf Wettbewerb und Konkurrenz angelegt ist (Daser, 2011).

Kollegialität beruht auf Gegenseitigkeit. Wer Unterstützung von anderen erwartet, muss sich hilfsbereit zeigen, wenn diese ihrerseits Unterstützung benötigen. Der interaktive Prozess zur Herstellung von Kollegialität lässt sich interpretieren als reziproker Austausch von sachlichen Arbeitsleistungen sowie persönlicher Hilfe und Unterstützung. Reziprozität ist eine Form der Interaktion von Akteurinnen und Akteuren, die ihr Handeln aufeinander abstimmen und an gegenseitigen Erwartungen ausrichten (Hillebrandt, 2009, S. 152).

In Theorien zur Reziprozität wird unterschieden zwischen den Formen des Waren- und des Gabentausches (Pulcini, 2004; Komter, 2005; Caillé, 2008; Hénaff, 2009). Mit dem Begriff der Gabe werden alle Formen der schenkenden Zuwendung an Mit-Akteure bezeichnet. Die Gabe kann auch aus Gesten, Hilfeleistungen und Diensten bestehen (Hillebrandt, 2009, S. 136). Waren- und Gabentausch folgen zwei verschiedenen Logiken, die sich in der Praxis durchkreuzen, befördern und behindern. Wer eine Ware verkauft, will dafür Geld haben oder eine andere Ware von gleichem Wert. Der Käufer will einen Gegenstand erwerben und muss dafür einen angemessenen Preis zahlen. Bei der Gabe dagegen geht es nicht um den Gegenstand selbst, sie ist vielmehr ein Symbol für die soziale Beziehung. Wer jemand anderem etwas schenkt, tut dies aus dem Antrieb heraus, eine Beziehung zum Gegenüber zu beginnen oder fortzusetzen. Die Gabe fordert keine gleichwertige Gegengabe, man gibt vielmehr, um sich mit anderen zu verbinden, im Bewusstsein, als Individuum nur in sozialen Beziehungen bestehen zu können. „Daher könnte man sagen, die Gabe sei ein Zeichen für das Eingedenken der eigenen Abhängigkeit und eine emotionale Manifestation, ein aktives Zeugnis des eigenen Verlangens nach Bindung“ (Pulcini, 2004, S. 193).

Beide Formen des Tausches finden sich auch in den Arbeitsbeziehungen (Hillebrandt, 2009, S. 172-176; vgl. Hénaff, 2009, S. 574-577). Beschäftigte erwarten für ihre Leistung eine Gegenleistung, nicht nur vom Arbeitgeber, sondern auch von denen, die mit ihnen zusammenarbeiten. Leistungen werden verglichen und gegeneinander abgewogen. Wer jemand anderem Arbeit abnimmt, erwartet, dass diese bzw. dieser bei Gelegenheit gleiches tut. Neben dieser berechnenden Logik von Leistung und Gegenleistung kommt jedoch immer auch die Logik des Gabentausches zum Tragen, die auf soziale Bindungen zielt aus der Erkenntnis heraus, gemeinsame Ziele zu verfolgen und aufeinander angewiesen zu sein. Der Arbeitsprozess würde nicht funktionieren, wäre er nur von egoistischen Nutzenerwägungen und nicht auch von solidarischen Motiven geleitet, die dafür sorgen, dass auf spontane, nicht berechnende Weise Hilfe und Unterstützung geleistet wird (Caillé, 2008, S. 95).

Die Entwicklung von Kollegialität hat eine reale Grundlage im Arbeitsprozess, der ein eigenständiges Zusammenwirken der Arbeitenden und die Gestaltung ihres Leistungsaustausches wie auch gegenseitige Unterstützung und Hilfestellung erfordert. „Wenn Menschen kooperieren, setzen sie sich eines gemeinsamen Zwecks wegen mit ihren Handlungen



wechselseitig ins Verhältnis zueinander.“ (Projektgruppe Automation und Qualifikation, 1986, S. 82) Zwar sind die Arbeitsprozesse vorstrukturiert durch Technik, Arbeitsteilung, Regeln und Anweisungen, können aber niemals ganz formalisiert werden, immer stellt sich die Anforderung an die Individuen, die eigene Tätigkeit in Bezug zu setzen zu den Tätigkeiten der anderen. Kooperation hat eine vermittelnde Funktion (ebd., S. 80).

Kollegiale Kooperation wird zugleich begrenzt und behindert durch Motive der Konkurrenz, die bedingt sind durch die Gesetze des Arbeitsmarkts und die Vormachtstellung des Arbeitgebers, die sich in der betrieblichen Hierarchie manifestiert. Welche Handlungsweisen sich im Arbeitsprozess im Widerstreit von Herrschaft und Autonomie, Solidarität und Konkurrenz entwickeln, wird von strukturellen Rahmenbedingungen aus Hierarchie, Beschäftigungsverhältnissen oder Entgeltgestaltung zwar vorgeprägt, ihre konkrete Ausformung erhalten sie jedoch erst in der täglichen Praxis. Die empirischen Kooperationsbeziehungen sind auch als „Verarbeitungen von Widerspruchskonstellationen“ zwischen den Anforderungen der Zusammenarbeit und den Herrschafts- und Konkurrenzverhältnissen zu lesen (ebd., S. 84).

Praktiken werden in der Praxistheorie als „elementare Operationen, also als Ereignisse jeder Sozialität“ gefasst (Hillebrandt, 2009, S. 88), als „eine Kombination aus Sprechakten, körperlichen Bewegungen (...) und einer durch Assoziation zwischen sozialisierten Körpern und materiellen Artefakten ermöglichten Handhabung der Dinge“ (ebd., S. 87). Sie können sich zu Praxisformen verketteten, in denen die Entstehung von Praktiken an einem bestimmten Ort im sozialen Raum auf Dauer gestellt ist und relativ sicher erwartet werden kann (ebd., S. 84). Praktiken lassen sich nicht erklären als Erscheinungsformen objektivierter sozialer Strukturen oder ableiten aus vorab festgelegten Regeln. Sie sind „Konstitutionsereignisse sozialer Praxisformen, deren Eigenlogik jenseits vorab theoretisch festgelegter Regelsysteme analysiert werden muss“ (ebd., S. 83). Praktiken des Tausches sind in diesem Zusammenhang paradigmatische Beispiele für soziale Praktiken, weil der Tausch nur zwischen mindestens zwei Akteurinnen bzw. Akteuren stattfinden kann (ebd., S. 88).

Durch Institutionalisierung von Praktiken des Tauschens berechenbarer Leistungen und spontaner Unterstützung entsteht in der alltäglichen Zusammenarbeit eine – in weiten Teilen implizite – Ordnung der Reziprozitäten, in der das Geben und Nehmen geregelt ist (Kock & Kutzner, 2014, S. 289-310; vgl. Hillebrandt, 2009, S. 204). Die Arbeitenden eignen sich die etablierten Regeln an, sie wissen, was zu tun ist, um ihre Arbeit auszuführen. Indem sie handeln, reproduzieren sie die Ordnung des Gebens und Nehmens. Sie tun dies jedoch nicht unreflektiert, sondern im Bewusstsein faktischer Notwendigkeit einerseits, mit moralischen Sollensansprüchen andererseits.

### 3. Praktiken zur Herstellung von Kollegialität – empirische Analysen

Die in diesem Abschnitt analysierten Interviewpassagen stammen aus einer in den Jahren 2011-2013 durchgeführten Untersuchung zum Thema „Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit“ (Kock & Kutzner, 2014). Mit qualitativen Methoden der Sozialforschung wurden Praktiken des reziproken Austausches und Formen ihrer Verfestigung in Gewissheiten,

Routinen und Strukturen untersucht als Determinanten der Zusammenarbeit, deren Qualität Beschäftigte mit der Metapher „Betriebsklima“ beschreiben. Im Mittelpunkt stand dabei die Sicht der Beschäftigten und ihrer Vorgesetzten, die durch Interaktionen und Kommunikationen den Betrieb als Lebenswelt konstruieren.

Die empirische Basis des Projekts bilden sechs Fallstudien in zwei Stadtverwaltungen (inklusive Kindertagesstätte und Bauhof), zwei Industriebetrieben (Nahrungsmittelherstellung und Elektroindustrie) und zwei Dienstleistungsbetrieben (Großhandel und Weiterbildungsbranche). Hier wurden zunächst jeweils die strukturellen Rahmenbedingungen mit Hilfe von Dokumenten und Interviews mit Expertinnen und Experten erhoben. Hauptteil der Untersuchung waren insgesamt 97 narrative Interviews mit Vorgesetzten und Beschäftigten sowie 24 Gruppendiskussionen vorwiegend mit realen Gruppen aus Beschäftigten, die im Arbeitsalltag interagieren und kooperieren. Das Material wurde mit Hilfe der dokumentarischen Methode ausgewertet und zu zwölf zentralen Kategorien verdichtet. In Form eines Glossars wurden die Ergebnisse so aufbereitet, dass sie sowohl für die Sozialwissenschaft als auch für die betriebliche Praxis les- und handhabbar sind.

Aus dem Interviewmaterial dieser Studie werden auf der oben entwickelten theoretischen Grundlage im Folgenden einige Praktiken aus dem Arbeitsalltag analysiert, in denen Kollegialität hergestellt wird. Insofern die Kooperation der Arbeitenden nicht durch Regeln oder Anordnungen vorgeschrieben ist, geht es für sie zunächst darum, Einvernehmen zu erzielen über das gemeinsame Ziel und die Wege dorthin. Im Rahmen der Zusammenarbeit als soziale Beziehung kommt es zweitens darauf an, dass die Kolleginnen und Kollegen ein persönliches Verständnis füreinander entwickeln. Die Schnittstellen der Teilarbeiten, so wird im dritten Abschnitt argumentiert, überbrücken die Arbeitenden dadurch, dass sie einander entgegenkommen. Im vierten Abschnitt schließlich werden Praktiken spontaner gegenseitiger Hilfeleistungen behandelt, die notwendig für die Arbeit sind, zugleich aber auch soziale Bindungen zwischen den Beschäftigten stiften.

Gegenseitige Abhängigkeiten, wie sie im Rahmen arbeitsteiliger Organisationen entstehen, sind Herausforderung zur Kooperation, bergen zugleich aber auch das Potenzial für Interessenkonflikte. Wenn zwei oder mehrere Parteien versuchen, unterschiedliche, nicht vereinbare Handlungspläne zu verwirklichen, entstehen Spannungssituationen, die entweder durch Abstimmung der Handlungen im allgemeinen Interesse aufgelöst oder aber in konflikthaften Auseinandersetzungen entschieden werden, sei es indem eine Seite sich durchsetzt, sei es dass ein Kompromiss geschlossen wird (Spieß, 2007, S. 339-341). Interviewpassagen zu gelungener Kooperation werden deshalb im Folgenden konfrontiert mit Aussagen über konflikthafte Situationen, um zu zeigen, dass kollegiale Praktiken sich nicht spontan durchsetzen, sondern gegen widerstreitende Tendenzen realisiert werden.

### 3.1 Einvernehmen herstellen

Voraussetzung für den Erfolg kooperativer Arbeit ist ein gewisses Einvernehmen darüber, was der Sinn des Ganzen ist und wer dazu welchen Beitrag leisten soll. Die Arbeitsaufgabe ist zwar in der Regel von der Organisation vorgegeben, muss aber – vor allem dort, wo Vorgesetzte nicht steuernd eingreifen – subjektiv und im täglichen Miteinander angeeignet und umgesetzt werden. Im Folgenden wird gezeigt, dass Einvernehmen vorwiegend diskur-

siv hergestellt wird. Es wird auch deutlich, dass die Breite des Diskurses variieren kann, dass unter Machtgesichtspunkten auch Ausschließungen stattfinden.

Erzieherinnen in einer Kindertagesstätte verwendeten in einer Gruppendiskussion für einvernehmliches Handeln die Metapher „an einem Strang ziehen“:

„Es ist nicht für jeden dasselbe Ziel das richtige. Das ist auch ganz gesund eigentlich, wenn nicht jeder dieselbe Ansicht hat. Das ist immer meine Meinung. Da hat jeder seine eigene Ansicht, und das muss man aber in die Reihe kriegen dann.“ „Der Meinung bin ich auch, das verstehe ich auch unter ‚an einem Strang ziehen‘. Auch wenn man gegensätzliche Meinungen hat, aber man kann diese unterschiedlichen Meinungen diskutieren und letztendlich doch auf einen Nenner kommen. Also den Mittelweg vielleicht finden oder so. Das ist dann ‚an einem Strang ziehen‘.“

Das Selbstverständnis der Personengruppe als kollegiales Team entwickelt sich über den kontinuierlichen Prozess einer bewusst geführten Auseinandersetzung. Die Erzieherinnen stellen Einvernehmen über ihre pädagogischen Aufgaben vorwiegend diskursiv her, indem sie Argumente und Meinungen austauschen.

Voraussetzung ihrer guten Zusammenarbeit, sagten uns Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Abteilung einer Stadtverwaltung, sei, dass sie voneinander wissen, was die bzw. der andere im Sachgebiet jeweils tut, und dass sie sich absprechen, wer welchen Beitrag zum gemeinsamen Ziel erbringen soll. Die Zusammenarbeit funktioniere gut,

„weil wir sehen, was der andere macht. Wir gucken über unseren eigenen Schreibtisch. Wenn ich sehe, was die Frau X macht, ich sehe, was Herr Y macht. Ich sehe, was die Frau Z macht. Und genauso ist es anders herum, sie weiß, was ich mach‘. Sie weiß, was er macht. Sie weiß, was sie macht. Dadurch, dass halt jeder dem anderen hilft, hat er ja auch Einblick in die Aufgabe.“

Einvernehmen wird hergestellt durch Interesse an der Arbeit der anderen, Einordnung der einzelnen Beiträge in das Ganze und situativen reziproken Austausch von Arbeits- und Unterstützungsleistungen, über die täglich verhandelt wird.

Was im Team gut funktioniert, kann jedoch an den Grenzen der eigenen Abteilung Halt machen. Für die Arbeit der Beschäftigten in anderen Ämtern der Stadtverwaltung entwickeln manche Befragte nur wenig Verständnis. Nach einer Klage über die eigene Arbeitsbelastung hieß es in einer Gruppendiskussion:

„Was machen die eigentlich da (im Amt X), die haben da zehn Mann, und was kommt denn da eigentlich rüber so am Monatsende? Wir können’s auch nicht richtig einschätzen.“ „Ne, aber es ist schon sehr verwunderlich. Es gibt wirklich Schreibtische im Rathaus, die sind hochglanzpoliert und kein Staubkörnchen, wenn man ins Zimmer kommt, da liegt nichts zum Arbeiten drauf.“

Es fehlt hier offenbar an Wissen darüber, aber auch an Interesse daran, welchen Beitrag andere leisten und wie die eigene Arbeit mit den Tätigkeiten der anderen in Verbindung steht. Die Kollegialität bleibt auf den eigenen Bereich des Sachgebiets beschränkt. Verbindungen zu anderen Ämtern und Sachgebieten werden nicht hergestellt. Damit bleibt die Handlungsfähigkeit der Kolleginnen und Kollegen begrenzt. Sie sind beispielsweise nicht in der Lage zu beeinflussen, wie viel Personal sie selbst und andere Abteilungen zugeteilt bekommen. Wüssten sie mehr über Inhalt und Umfang der Tätigkeiten anderer Ämter, könnten sie unter Umständen direkt fragen, ob jemand von dort, wo gerade nicht so viel zu tun ist, zeitweise bei ihnen aushelfen könnte, um ihre Arbeitsbelastung zu reduzieren.

Eine Verwaltungsangestellte bei einem Weiterbildungsträger schilderte im Interview, es gebe immer wieder Auseinandersetzungen zwischen den Beschäftigten der Buchhaltung

und dem pädagogischen Personal. Bei finanziellen Fragen muss die Buchhaltung exakt arbeiten, sie kann nicht Geld auszahlen ohne Belege oder Angabe der Kostenstelle. Damit stoßen sie oft auf Unverständnis, das sich in abschätzigen Bemerkungen über ihre Arbeit insgesamt widerspiegelt:

„Wir hatten mal einen Fall gehabt, da kam ein neuer Mitarbeiter, also jetzt nicht bei uns (sondern aus dem pädagogischen Bereich), und der wurde dann hier unter anderem auch vorgestellt, dann hieß es gleich: ‚Können Sie gleich vergessen, das ist die Buchhaltung.‘ Ja und wenn Sie das dann so zufällig mitkriegen, so nach dem Motto – was sind wir denn hier? (...) Ja gut, der Schwerpunkt ist nun mal hier in der Firma – sind nun mal die Sozialpädagogen und deren Tätigkeit, aber ohne Buchhaltung geht’s auch nicht.“

In der Produktionsabteilung eines Industriebetriebs fanden wir ein Beispiel dafür, wie mögliches Einvernehmen über die Arbeit zwischen Beschäftigtengruppen, deren Arbeit faktisch eng zusammenhängt, geradezu verhindert wird. Hier sind einige Männer aus dem Kreis der Maschinenbedienerinnen und -bediener („Operators“) zu Mechanikern befördert worden mit der Aufgabe, die Maschinen zu warten und zu reparieren. Frauen werden von den Vorgesetzten für diese Aufstiegsposition systematisch nicht berücksichtigt, obwohl einige von ihnen über mindestens die gleichen langjährigen Erfahrungen verfügen wie die Männer. In der Regel arbeiten Mechaniker und Maschinenbedienerinnen zusammen. Je nach Erfahrung beheben die Bedienerinnen manche Störungen selbst, für andere rufen sie die Mechaniker. Wenn es jedoch etwas zu besprechen gibt, wird diese Interaktion faktisch abgebrochen, die Mechaniker ziehen sich in einen gesonderten Raum zurück. Danach erst informieren sie die anderen und ordnen an, was geschehen soll.

Die Betriebsratsvorsitzende, die selbst als Maschinenbedienerin arbeitet, ist der Ansicht, durch diese Verweigerung des Informationsaustausches werde die Zusammenarbeit erheblich gestört, weil an den Maschinen das notwendige Wissen fehle:

„Zum Beispiel jetzt Schichtübergabe. Überlegen Sie mal: Schichtübergabe, der Operator muss doch genau das gleiche wissen wie der Mechaniker – welche Maschinen Probleme haben, welche Maschinen nicht laufen, was für Störungen da sind. Nein, die gehen raus und besprechen das nicht vor den Operatern. Die gehen raus und führen die Gespräche. Sows kenne ich ja gar nicht von anderen Firmen. Es ist nicht möglich. Du musst als Operator genau wissen, was abläuft. Ich komm’ in die Linie, ich weiß gar nicht, was los ist. Oder die Maschine wird gestoppt, rote Lampe, das ist mein Bereich, mein Name steht da, ich weiß gar nicht, was da los ist. Da wird nicht kommuniziert. Da wird immer so – der Operator ist dumm, der braucht nichts wissen.“

Die Mechaniker verfolgen offenbar ihre eigenen Ziele, ihr Verhalten gegenüber den Maschinenbedienerinnen zielt darauf, Wissen zu monopolisieren, sich selbst dadurch eine überlegene Stellung zu verschaffen und letztlich auch ihre bessere Bezahlung zu rechtfertigen. Kollegialität praktizieren sie nur unter sich, gegenüber den Maschinenbedienerinnen dient ihr Zusammenhalt als Mittel der Ausgrenzung. Dieses Machtverhältnis ist hier eindeutig geschlechterbezogen strukturiert. Diese Männer beanspruchen „das Sagen“, die Frauen sollen das Gesagte ausführen. Im Endeffekt wird die Zusammenarbeit beeinträchtigt, es entsteht Frustration und Wut auf Seiten der bevormundeten Maschinenbedienerinnen.

Aber die vorteilhafte Situation der Mechaniker bleibt prekär, weil sie aus der Gunst der Vorgesetzten und der Zugehörigkeit zu einer Interessengruppe resultiert, worauf sich im Konfliktfall niemand berufen könnte. Wer sich auf wen verlassen kann, ist mit davon ab-

hängig, in welcher Interessenkonstellation man selbst und der bzw. die andere sich befinden. Kollegialität wird zu einer Frage der Taktik.

Die zitierten Interviewpassagen zeigen, dass Kollegialität einerseits eine Reaktion auf die Erfordernisse des jeweiligen Arbeitsprozesses darstellt. Nur durch reziproken Austausch von Leistungen, Informationen und Hilfestellungen ist die einzelne Arbeitsaufgabe zu bewältigen und wird zum Teil des Ganzen. Andererseits handelt es sich um eine aktive Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten. Die Arbeitenden definieren ihre jeweiligen Tätigkeiten auf unterschiedliche Weise als gemeinsame Aufgabe und stellen auf diskursive Weise Einvernehmen darüber her, was zu tun ist.

Zugleich wird deutlich, dass Grenzen der Kollegialität gezogen werden, indem die Arbeitenden sich auf ihren unmittelbaren Arbeitsbereich beschränken und nicht versuchen, ihre Arbeit in den Gesamtzusammenhang einzuordnen. Das letzte Beispiel aus einem Industriebetrieb zeigt, dass Einvernehmen bewusst partikular hergestellt werden kann. Die Mechaniker verfolgen ihr eigenes Ziel. Sie monopolisieren ihr Wissen und verweigern den Informationsaustausch. Um ihren Status abzusichern und in eine überlegene Position zu gelangen, handeln sie kollegial nur unter sich, aber bewusst unkollegial gegenüber den Maschinenbedienerinnen.

### 3.2 Verständnis entwickeln

Weil Arbeit immer auch von individueller Motivation und persönlichem Engagement geprägt ist, erfordert Kooperation unterschiedlicher Individuen ein gegenseitiges persönliches Verständnis füreinander, das mehr umfasst als das Wissen um die Fähigkeiten und funktionalen Beiträge der/des jeweils anderen. Das Miteinander auf der sachlichen Ebene wird erst möglich durch die aktive Entwicklung einer persönlichen Umgangsweise. Eine Erzieherin verwandte dafür in einer Gruppendiskussion die treffende Metapher, man müsse sich „aufeinander einstellen“.

Es sei wichtig, die individuelle Arbeitsweise der Kolleginnen und Kollegen zu kennen, hörten wir in einem Industriebetrieb der Lebensmittelbranche. Ein Befragter am Ende der Backstraße beispielsweise weiß oft schon im Vorhinein, worauf er achten muss, wenn ein bestimmter Kollege weiter vorne arbeitet, denn dieser Kollege hat seine eigene Art zu arbeiten – aus Sicht des Befragten arbeitet er vor allem langsamer als er selbst. Wenn die Zusammenarbeit funktionieren soll, müssen die anderen dies verstehen und ihr eigenes Handeln darauf einstellen.

„Wir sehen schon, wenn wir kommen, wir gucken, wer da steht. ‚Schon wieder der Herr X, mein Gott.‘ Wir sind bei uns in unserer Gruppe drei Bäcker. Und wir sehen: ‚Ah, das war’s.‘ Da bereiten wir uns schon mal ein bisschen vor.“

Die Kollegen haben im Laufe der Zeit gelernt, mit dieser Person auf bestimmte Weise zu kooperieren, damit die Produktion reibungslos läuft. Im Bewusstsein, dass auch sie selbst ihren eigenen „Arbeitsstil“ entwickelt haben, nehmen sie solche in der Person liegenden Besonderheiten durchaus als Handlungsspielräume und Herausforderungen für persönliches Engagement wahr. Allerdings werde dieser Zusammenhang – so jedenfalls die Meinung der befragten Beschäftigten – von Vorgesetzten missachtet. Es werde zu häufig gewechselt an den Anlagen, so dass es kaum möglich sei, Erfahrungen miteinander zu sammeln, hieß es in einer Gruppendiskussion.

Wer Kenntnis hat von persönlichen Eigenheiten, Einstellungen und Stimmungen der anderen, kann besser mit ihnen umgehen. Manche Handlungsweisen werden verständlich, mögliche Konflikte können vermieden werden. Eine Mitarbeiterin einer Stadtverwaltung betonte im Interview, wie wichtig es ihr sei, dass sie sich in ihrem Sachgebiet gut miteinander verstehen:

„Es gibt ja manchmal Situationen, wo man denkt: Was habe ich jetzt schon wieder gemacht, was habe ich jetzt falsch gemacht? Warum reagiert mein Gegenüber so oder der Kollege so? Und da ist es dann halt schön zu wissen, dass man auf den zugehen kann und kann sagen: Hör mal zu, ist irgendwas? Hat's jetzt mit mir zu tun? Ich sage mal, man will mit den Kollegen nicht verheiratet sein, man muss auch nicht alles wissen, aber es erleichtert das Zusammensein, sag' ich mal.“

Von Vorgesetzten oftmals misstrauisch beobachtete „Privatgespräche“ während der Arbeit gewinnen so eine produktive Funktion. Weil sich die Kolleginnen und Kollegen als Personen näher kennen, wird der Umgang miteinander leichter. Missverständnisse werden vermieden, Reaktionen der anderen können abgeschätzt und berücksichtigt werden. Aus solchem gegenseitigen Verständnis erwächst ein Zusammenhalt, in dem die/der Einzelne Wertschätzung verspürt und sich aufgehoben fühlt. Wenn jemand „einen schlechten Tag“ hat, nehmen die anderen Rücksicht, erledigen einiges mit, was nicht zu ihren eigentlichen Aufgaben gehört. Gegenüber Vorgesetzten treten Kolleginnen und Kollegen füreinander ein, machen vielleicht sogar deutlich, dass sie Sanktionen gegen einzelne als gegen das Kollektiv gerichtet empfinden und entsprechend kollektiv reagieren werden.

Allerdings, so wurde uns berichtet, kann das Gefühl entstehen, dass einzelne das Verständnis der anderen zu ihrem persönlichen Vorteil ausnutzen. So kam in einer Gruppendiskussion mit Beschäftigten aus einer Stadtverwaltung zur Sprache, dass einige Kolleginnen und Kollegen auffallend häufig krank sind. Sie bekommen den Ärger der anderen zu spüren:

„Es wird ziemlich viel gelästert. Also es wird gelästert, ja auch wenn mal – na ja einmal eine Krankheit ist wegen Magen-Darm, nächste Woche dann eine Krankheit ist wegen Grippe, wenn dann wieder ein Ausfall ist – wie auch immer – wegen Pollen(allergie), dann wird gelästert. (...) Aber ich glaub', das ist auch ein Stück weit menschlich, und dass die Zeit sich so verändert, dass man gerne mal auch einen Stich loslässt und eine ironische Bemerkung. Und ich glaub', wir sind hier alle mittlerweile so am Limit, dass man das ganz schlecht haben kann einfach und versucht, das zu vermeiden.“

Füreinander einzustehen bedeutet im kooperativen Arbeitsprozess immer auch, gemeinsam dafür zu sorgen, dass die geforderte Leistung erbracht wird. Wenn es an Personal fehlt und die Leistungsanforderungen sich dadurch erhöhen, verringert sich der Spielraum für gegenseitige Unterstützung. Kolleginnen und Kollegen fragen sich, ob die eigene Leistung noch in einem angemessenen Verhältnis zur Leistung der anderen steht. Das Verständnis für persönliche Probleme nimmt ab, berechnendes Verhalten nimmt zu. Um weiterhin kollegial miteinander umgehen zu können, wäre es notwendig, eine bessere Personalausstattung durchzusetzen, was allerdings auf einer höheren Ebene der Hierarchie entschieden wird.

Es gibt Grenzen für Privates, auch aus Sicht der Beschäftigten. Kollegialität ist nicht gleichbedeutend mit Freundschaft. Die Befragten unterschieden sehr wohl zwischen Arbeits- und Privatbereich. Man versteht sich gut, das sei förderlich für die Arbeit. Es sei aber auch eine gewisse Gelassenheit vonnöten, man dürfe nicht alles persönlich nehmen, erläuterten uns die Erzieherinnen einer Kindertagesstätte:

„Das ist hier meine Arbeit. Das sind meine Kollegen, und hier geht es ums Arbeiten und um das Miteinander. Und das muss nicht unbedingt in meinem Privaten alles dem entsprechen. Das kann – das geht nicht. So was ginge nie. Und wenn man, denke ich mal, so ein bisschen, so ein bisschen mehr Gelassenheit da anbringt, dann kann man das auch mit ein bisschen mehr Gelassenheit insgesamt beurteilen.“

Die Interviewpassagen zeigen, dass Kollegialität eine persönliche Komponente hat, indem die Arbeitenden ein Verständnis füreinander als Personen entwickeln und sich dementsprechend „aufeinander einstellen“. Ob dies gelingt, ist von außen bzw. von Vorgesetzten – beispielsweise durch die Personalauswahl – nur begrenzt zu steuern. Im Wesentlichen bleibt es den betreffenden Beschäftigten überlassen, ob und wie sie ihr Miteinander gestalten. Wie weit sich jemand persönlich einbringt, was er bzw. sie über das Privatleben offenbart und umgekehrt von anderen wissen möchte, ist individuell verschieden und ergibt sich in der täglichen Interaktion. Im Unterschied zur Freundschaft hat Kollegialität eine sachliche Basis in der gemeinsamen Arbeitsaufgabe. Sachliche Gelassenheit kann die Arbeitswelt gerade attraktiv erscheinen lassen im Vergleich zu stärker gefühlsbetonten Liebes- und Freundschaftsbeziehungen zu Hause.

Die Herausforderung der Kollegialität besteht offenbar darin, Persönliches und Sachliches so miteinander zu verbinden, dass die gemeinsame Arbeit bewältigt wird und die beteiligten Personen Wertschätzung erfahren. Eine gewisse Kenntnis privater Lebensumstände der jeweils anderen fördert die sachliche Zusammenarbeit. Unter Bedingungen erhöhten Leistungsdrucks kann diese Balance in Gefahr geraten und berechnendes, konkurrenzes Verhalten an die Stelle kollegialer Beziehungen treten. Diese Bedingungen zu gestalten, ist eine breitere Kollegialität vonnöten, die den Bereich der unmittelbaren Kooperation überschreitet und beispielsweise in Form einer Betriebsvereinbarung regelt, wie Personal zu bemessen ist.

### 3.3 Entgegen kommen

Die Teilarbeiten einer Gruppe, einer Abteilung oder auch eines Betriebes greifen nicht wie Zahnräder ineinander, sondern werden von den Arbeitenden aktiv und bewusst so gestaltet, dass sie sich zu einem sinnvollen Ganzen zusammenfügen. Insbesondere geht es dabei darum, nicht strikt an den Grenzen der eigenen Tätigkeit haltzumachen, sondern den Bezug auf andere Teilarbeiten mitzudenken und den Kolleginnen und Kollegen entgegenzuarbeiten. Auch unter diesem Blickwinkel ist das Funktionieren der arbeitsteiligen Produktion davon abhängig, dass die Arbeitenden mehr tun als formal von ihnen gefordert wird. Es entstehen kollegiale Beziehungen, die über den Funktionsbedarf hinaus ins Persönliche hineinreichen.

Eine Angestellte in der sog. Sollerfassung einer Stadtverwaltung, wo Belege und Rechnungen in die EDV eingegeben werden, muss immer wieder Kontakt aufnehmen zu Kolleginnen und Kollegen in anderen Abteilungen,

„weil ja so viele Daten für die Erfassung da sein müssen, so verschiedene Sachen: Betrag, Fälligkeit, sonst was. Dann manchmal fehlen die Sachen, oder von manchen Kollegen wird das auch nicht wirklich draufgeschrieben. Wir sagen denen das zwar: Bitte füllt das richtig aus. Aber irgendwie wird das auch nicht richtig gemacht.“

Es ist nicht nur eine Frage korrekten Arbeitens, wie die Belege an die Sollerfassung weitergegeben werden, ob alles vollständig und korrekt ist, ob es rechtzeitig geschieht usw. Es

geht darum, die Folgen des eigenen Handelns für die Tätigkeiten der anderen zu bedenken und ihnen so weit entgegenzuarbeiten, dass sie mit ihrer Tätigkeit reibungslos anschließen können. Die Befragte weiter:

„Wir haben das auch öfters, wenn irgendwas nicht stimmt mit den Rechnungen, dann müssen wir auch die betreffenden Sachbearbeiter anrufen und fragen: Wie meinstest du das jetzt? Oder: Hier fehlt was, oder die Fälligkeit kommt nicht mehr hin. Das war vorgestern, das geht so nicht, und solche Sachen. Wenn irgendwie Probleme auftreten, müssen wir dann direkt bei denen anrufen oder das manchmal sogar hinbringen, wenn's komplizierter wird.“

Sie mache das ganz gerne, berichtete die Befragte im Interview. So komme Abwechslung in ihre Arbeit und sie habe nicht nur mit Daten, sondern auch mit Menschen zu tun. Formal gedacht, könnte sie so manchen Beleg per Hauspost an die entsprechende Stelle zur Überarbeitung zurückschicken, wodurch unter Umständen Fristen versäumt oder Vorgesetzte auf fehlerhafte Arbeit aufmerksam würden.

„Wir sind sehr tolerant bei uns in der Sollerfassung. (...) Wenn es dringend ist, dann machen wir das auch sofort. Auch wenn das eigentlich nicht notwendig wäre, dass wir das in einer Stunde fertig haben müssen, sondern wir sagen immer so: drei Tage. Aber wir machen das dann schnell. Und ich würde sagen, da wir das dann immer alles so machen, so kulanterweise, dass wir dann auch der nette Posten sind.“

Die Befragte macht „kulanterweise“ mehr als sie muss. Sie arbeitet den Kolleginnen und Kollegen quasi entgegen, indem sie kleinere Fehler in der Arbeit anderer behebt und von sich aus nachfragt, um gemeinsam Probleme zu lösen. Sie erkennt selbst, wenn die Dinge eilig sind, und handelt im Sinne der Kolleginnen und Kollegen. In der Dankbarkeit der anderen sieht sie Bestätigung und Anerkennung.

Indirekt weisen die zitierten Interviewpassagen jedoch auch darauf hin, dass andere nicht immer so denken und handeln: „Wir sagen denen das zwar: Bitte füllt das richtig aus. Aber irgendwie wird das auch nicht richtig gemacht.“ Es könnte irgendwann der Punkt erreicht sein, wo die Befragte sich ausgenutzt fühlt, weil andere nachlässig oder – evtl. stressbedingt – fehlerhaft arbeiten, womit sie ihr zu viel zumuten und bei ihr für Überlastung sorgen. Das Gleichgewicht im Geben und Nehmen wäre gestört, vermutlich würde die Befragte „mit gleicher Münze heimzahlen“, indem sie „formal wird“ und beispielsweise Fehler auf den Belegen nur noch mit Rotstift markiert und das Ganze auf dem Dienstweg zurückschickt.

So weit ist es in einem Betrieb der Lebensmittelindustrie schon gekommen. Bei der Ablösung der Schichtgruppen gebe es ständig Konflikte – erklärten uns Arbeiterinnen und Arbeiter – darüber, wer zuständig ist für das Aufräumen am Arbeitsplatz. Wenn Stress herrscht, hinterlassen manche Kolleginnen und Kollegen ihren Arbeitsplatz unaufgeräumt, sodass die Beschäftigten der nachfolgenden Schicht erst einmal für Ordnung sorgen müssen, bevor sie mit ihrer eigentlichen Arbeit beginnen können. Normalerweise sei das kein Problem, weil jeder mal unter Stress geraten kann und auf das Entgegenkommen der anderen angewiesen ist.

Konflikte verursachten eher die Vorgesetzten, wurde uns gesagt. Offiziell gilt: Wer zu Schichtbeginn einen unaufgeräumten Arbeitsplatz oder eine ungesäuberte Maschine vorfindet, soll nicht die Arbeit übernehmen, sondern dem Vorgesetzten Meldung erstatten. Er wird dann die Person, die es bis zum Schichtende nicht geschafft hat, anweisen, noch dazu bleiben, um Ordnung zu schaffen und sauberzumachen. Unmut darüber gibt es zum einen,



weil diese Zeit nicht mehr als bezahlte Arbeitszeit gerechnet wird. Zum anderen, weil den Beschäftigten die kollektive Verantwortung für die Zusammenarbeit genommen wird und aus kollegialem Miteinander ein Gegeneinander gemacht wird.

„Also Solidarität, die ist uns weggenommen worden, weil wir sind also – in Anführungsstrichen – schon dazu vergattert worden, bei der Schichtübergabe zu kontrollieren, ob alles in Ordnung ist. Wenn nicht alles in Ordnung ist, das sofort zu melden. Was hat das mit Solidarität zu tun? (...) Man wird gezwungen, den anderen schlecht zu machen, obwohl, mein Gott, wenn er das nicht geschafft hat, jetzt mit Sicherheit hat er einen Grund. Da kann ich mich auch für ihn einsetzen 'ne halbe Stunde.“

Im Verlauf eines Interviews schilderte uns ein Arbeiter den Konflikt etwas anders. Zwar meint auch er, normalerweise sei es kein Problem, mal etwas nachzuarbeiten, was die vorherige Gruppe nicht geschafft hat. Aber wenn das ständig vorkomme, fühle man sich ausgenutzt.

„Eigentlich war es immer schon so, wenn wir eine bestimmte Gruppe abgelöst haben, dass wir also immer ein heilloses Chaos übernehmen. Und seit der letzten Woche haben wir einfach gesagt: So, Feierabend, wir gehen jetzt in die Offensive, das heißt, wenn die Schicht übernommen wird, hat das, das, das da zu stehen. Und wenn dem nicht so ist, dann bleibt derjenige, der die Schicht übergeben will, also sprich der Teigmacher, Anlagenführer oder so, bleibt der halt so lange da, bis alles im Reinen ist. Weil wir haben Produkte, die werden also in der Frühschicht gefahren, in der Frühschicht produziert, und dann kommt man manches Mal zur Nachtschicht, und (...) die Frühschicht hat's nicht geschafft, die Mittagsschicht hat's nicht geschafft, und Sie kommen dann zur Nachtschicht und müssen dann den Müll von der Frühschicht wegräumen.“

Wer auf diese Weise unkollegial handelt, muss mit einer „Offensive“ der anderen rechnen. Dann werden sie ihrerseits auch die Verantwortung ablehnen, sich auf Vorschriften berufen und den Vorgesetzten einschalten. Daraus lernen vielleicht die anderen, dass es ohne Rücksichtnahme nicht geht, dass alle Nachteile haben, wenn unkollegial gehandelt wird.

Gemeinsame Forderung der Beschäftigten, auf die sie sich mit dem Betriebsrat verständigt haben, ist, dass die eingeplanten und bezahlten Übergabezeiten verlängert werden, um Konflikte zu vermeiden. Bisher hat sich die Werksleitung vor allem aus Kostengründen noch nicht auf diese Forderung eingelassen.

Die Interviewpassagen zeigen, dass Zuständigkeiten für bestimmte Teilarbeiten zwar durch die offizielle Arbeitsorganisation vorgegeben und institutionalisiert werden können. Im konkreten Arbeitsprozess ergeben sich jedoch immer wieder Situationen, in denen es darauf ankommt, ob und wie Beschäftigte bei der eigenen Tätigkeit für andere mitdenken und so handeln, dass andere daran anschließen können. Als kollegial gilt, wenn die eigene Aufgabe nicht nur sorgfältig, sondern auch im Bewusstsein ausgeführt wird, dass sie Teil eines Zusammenhangs ist, der in Kooperation aktiv hergestellt werden muss und der ohne das eigene Zutun nicht herstellbar wäre. Es kommt darauf an, inwieweit gegenseitige Abhängigkeiten erkannt und in kollegiales Denken und Handeln umgesetzt werden. Kollegialität heißt in diesem Sinne, den anderen entgegenzuarbeiten und umgekehrt sich darauf zu verlassen, dass andere in gleicher Weise handeln.

Auch hier kommt es auf ein als ausgewogen empfundenenes Geben und Nehmen an. Wer nur nach Vorschrift handelt, ohne sich um die Belange der anderen zu kümmern, wird Konflikte verursachen. Auch hier stoßen Beschäftigte unter Umständen auf strukturelle Hindernisse, wenn beispielsweise Vorschriften zu eng gefasst sind und keine Spielräume für kollegiales Handeln lassen. Probleme entstehen auch, wenn eine Seite das Entgegenkommen

der anderen ausnutzt, um sich selbst die Mühe zu ersparen. Dann kann kollegiales Handeln in berechnendes, konkurrentes Verhalten umschlagen.

### 3.4 Hilfe leisten

Kollegiale Zusammenarbeit lebt davon, dass sich die Beteiligten gegenseitig helfen und unterstützen, auch wenn dies in keiner Regel und keiner Anordnung vorgeschrieben ist. Unter Kolleginnen und Kollegen hilft man sich, meinten Beschäftigte aus der Verwaltung eines Industriebetriebs. „So einfach. Hast du was falsch gemacht, versuchen wir, eine Lösung zu finden.“ Wer sieht, dass die bzw. der andere viel zu tun hat, fragt, ob er helfen kann. Als er einmal längere Zeit krank war, schilderte ein Befragter, habe er Schwierigkeiten gehabt, wieder in die Arbeit hineinzufinden. Die Kolleginnen und Kollegen haben ihm Zeit gelassen, haben ihm Arbeit abgenommen. „Da unterstützt man sich.“

Gegenseitige Hilfe wird problematisch, wenn keine Reserven vorhanden sind, wenn jeder Ausfall bei den anderen Stress verursacht. So kommt leicht eine unkollegiale Haltung auf. Ein Mitarbeiter aus einer Stadtverwaltung hat beobachtet, dass Fehler der Kolleginnen und Kollegen heute oft nicht mehr solidarisch behoben werden, sondern Anlass für gegenseitige Vorwürfe sind:

„Früher ist es ganz einfach so gewesen, wenn ein Fehler aufgetaucht ist, den hat man bereinigt, da hat man nicht drüber geredet. Und heute ist es also wirklich oft so, wenn man merkt, da ist was gelaufen, da kommt zuerst mal: ‚Ich war’s nicht, ich bin nicht zuständig.‘“

Wird hier über einen Mangel an gegenseitiger Unterstützung geklagt, zeigt ein anderes Beispiel aus der gleichen Stadtverwaltung, dass Hilfe auch zu weit gehen kann. Eine Befragte berichtete davon, dass in ihrer Abwesenheit andere Kolleginnen und Kollegen ihre Telefonanrufe übernommen haben.

„Ich habe mir das verboten, weil es führte nur dazu, dass jemand irgendwelche Auskünfte gab, die nur ich hätte geben können. Und sie waren am Ende verkehrt, und es hat nicht geholfen. Und deswegen habe ich gesagt: Wenn es bei mir klingelt, dann nimmt bitte keiner mehr ab.“

Hilfe kann Konflikte verursachen, wenn sie als Einmischung interpretiert wird, wenn Kompetenzen – im doppelten Sinn von Zuständigkeiten und Fähigkeiten – nicht beachtet werden. Zum einen bleibt die Verantwortung für eine mögliche Fehlleistung bei der zuständigen Person, was subjektiv als Hilfe gemeint ist, wird im objektiven Arbeitszusammenhang zur Zusatzbelastung. Zum anderen ist die Abgrenzung eines Zuständigkeitsbereichs ein Mittel, um den eigenen Status in der Organisation abzusichern, ein Eindringen wird als Bedrohung empfunden. Die Grenze zwischen Hilfe und Einmischung ist fließend, auch in dieser Hinsicht muss Kollegialität im täglichen Miteinander austariert werden.

Ein Arbeiter aus dem Lager eines Großhandelsbetriebs begründete seine positive Einschätzung der Zusammenarbeit in seiner Umgebung mit folgenden Worten:

„Ich denke mal, dieses miteinander sich austauschen, mal sprechen, auch in diesem Team agieren. Also wenn ich wirklich sehe, dass gerade jemand irgendwo sitzt oder der gerade nichts zu tun hat und dann wirklich so flott die Arbeit übernimmt, die dann gerade auf mich zukommt. Und ich weiß, die Arbeit wird mir gerade abgenommen, ich kann meiner Arbeit nachgehen wie auch immer, erleichtert das einen schon, macht den Kopf dementsprechend frei.“

Der Befragte lässt hier offen, warum er gerade überlastet ist und der Kollege weniger zu tun hat, sodass er übernehmen kann. Solche Diskrepanzen in der Auslastung können auf unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zurückzuführen sein. Leistungsunterschiede sind in gewissem Maße normal und werden im Arbeitsalltag kollegial ausgeglichen durch gegenseitige Unterstützung, können aber auch Anlass für Konflikte sein.

Konflikte über Leistung zeigten sich im Lager eines Industriebetriebes. Die Arbeit sei nicht selten mit Stress verbunden, erläuterte uns der Vertreter des Abteilungsleiters, weil es so viele verschiedene Packvorschriften gibt, die in der Regel von der Kundschaft vorgegeben werden. Wenn es schnell gehen muss, können einige Kolleginnen und Kollegen nicht mehr mithalten. Statt sich nun aber gegenseitig zu helfen, verhielten sich die Beschäftigten konkurrenz zueinander:

„Es gibt da immer wieder Diskussionen: ‚Ja, er macht erst das, der braucht da sechs Stunden für, ich schaffe das in drei Stunden.‘ Und da muss man sich natürlich solche Sachen auch anschauen, auch ins Gedächtnis rufen und sagen: Moment mal, der ist sechzig, oder der ist fünfzig, und der ist zweiunddreißig, dreiunddreißig oder fünfunddreißig. Das sind unter Umständen zwei verschiedene Welten. Und da die Kollegen eigentlich recht lange schon bei uns im Lager sind, zehn Jahre oder so, dann kennt man die auch. Und man weiß auch: Der hat das und das Wehwechen und hier und da. Klar, immer muss man sagen: Nee, das geht nicht, man muss trotzdem seine Leistung bringen, er kann sich da nicht drauf ausruhen. Aber wenn man dann mit irgendjemand darüber diskutieren muss oder dazu gezwungen wird, dann muss man sich auch so was vor Augen halten.“

Weil alle recht selbstständig arbeiten, hieß es in der Gruppendiskussion mit Beschäftigten aus dem Lager, entwickelten sich Unterschiede und Rivalitäten. Die Kolleginnen und Kollegen beobachteten sich gegenseitig, wer wie schnell und effektiv arbeitet, wer wie oft eine Pause macht usw. „Es gibt viele Kollegen, die achten mehr darauf, was die anderen machen, als auf die Arbeit.“

Eine Grundlage für solche Konkurrenzen ist die Tatsache, dass sich in dieser Abteilung ein bestimmter Leistungsbegriff durchgesetzt hat, der vom Unternehmen bzw. von den Vorgesetzten vorgegeben und von den Beschäftigten offenbar übernommen wurde. Als Leistung zählt die Menge der bewältigten Arbeit in einer gewissen Zeitspanne. Der Vorgesetzte berichtete uns im Interview, er strebe an, diese Unterschiede auch in einer Differenzierung des Lohns auszudrücken. Davon erhoffe er sich mehr Motivation für die Schwächeren und weniger Unzufriedenheit unter den Stärkeren.

Der Betriebsrat hat eine Lohndifferenzierung bislang verhindert, er vertritt die Auffassung, wer sich anstrengt und nach seinen Fähigkeiten arbeitet, solle dafür den vereinbarten Tariflohn erhalten. Unterschiede in der Leistungsfähigkeit sollten solidarisch von den Kolleginnen und Kollegen ausgeglichen werden. Jede und jeder brauche irgendwann mal die Hilfe der anderen.

Die Interviewpassagen zeigen, dass gegenseitige Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen, so normal sie scheinen, keineswegs selbstverständlich sind. Voraussetzung ist zunächst eine gewisse Rücksichtnahme der Arbeitenden untereinander je nach persönlichen Eigenheiten, Stärken und Schwächen. Dazu gehört das Bewusstsein, selbst in einen Kooperationszusammenhang eingebunden zu sein und die eigene Arbeit ohne die zumindest zeitweilige Unterstützung von anderen nicht adäquat ausführen zu können.

Es wird aber auch deutlich, wie Leistungsdenken die Entwicklung von Kollegialität behindern kann, wenn ergebnisorientierte Leistungsmaßstäbe angelegt werden, die auf in-

dividuelle Unterschiede abheben. An die Stelle gegenseitiger Unterstützung tritt ein Aufrechnen der jeweiligen Beiträge. Hier liegt ein wesentliches strukturelles Hindernis für die Entwicklung von Kollegialität, das nur durch allgemeine Regelungen beispielsweise in einer Betriebsvereinbarung zu beseitigen wäre. Hindernisse zeigen sich auch dort, wo aufgrund von Arbeitsüberlastungen die Ressourcen für gegenseitige Hilfeleistungen fehlen. Wer selbst in Hektik ist, wird sich nicht die Zeit nehmen, der Kollegin oder dem Kollegen zur Seite zu springen. Hilfestellung erfordert eine Personaleinsatzplanung, die Handlungsspielräume für die Beschäftigten lässt.

#### 4. Voraussetzungen und Folgen kollegialen Handelns – ein Fazit

Im vorliegenden Beitrag wurde gezeigt, dass sich parallel und im Widerspruch zu konkurrenzbedingten Fragmentierungen im kooperativen Arbeitsprozess immer auch Gelegenheiten für wechselseitige zwischenmenschliche Bindungen und Verpflichtungen ergeben. Es wurden Praktiken analysiert, mit denen Arbeitende ihre sozialen Beziehungen interaktiv in reziproken Austauschprozessen gestalten und zu Kollegialität im Sinne eines Füreinander-Einstehens formen können.

- Grundlage kollegialer Beziehungen ist das Bemühen, die Arbeitsaufgaben als gemeinsame zu definieren und *Einvernehmen* darüber zu erzielen, was als Ziel der Zusammenarbeit gelten soll.
- Zusammenarbeit als soziale Beziehung erfordert ein gewisses *Verständnis* der Personen füreinander, das spontan entstehen kann, aber in der Regel bewusst von den Beteiligten hergestellt und geformt wird.
- Eine dritte Praktik zur Herstellung kollegialer Beziehungen besteht darin, dass die Arbeitenden an den Schnittstellen ihrer jeweiligen Tätigkeiten einander *entgegenkommen*.
- Schließlich entwickeln die Beschäftigten Praktiken gegenseitiger *Hilfe und Unterstützung*.

Diese Prozesse sind voraussetzungsvoll und werden ständig sowohl von strukturellen Gegebenheiten wie auch von gegenläufigen Prozessen der Abgrenzung und gegenseitigen Instrumentalisierung durchkreuzt. Kollegialität beruht auf Erfahrung und Einsicht, dass die Realisierung eigener Ziele von der Realisierung der Ziele anderer abhängig ist, dass die eigene Handlungsfähigkeit in der Zusammenarbeit und im reziproken Austausch mit anderen erweitert werden kann. Kollegialität als eine Form von Solidarität entsteht weder aus einer gegebenen Gemeinschaft noch aus funktionalen Erfordernissen des Arbeitsprozesses. Kollegialität wird vielmehr in Interaktionen generiert und – wenn sie Bestand haben soll – immer wieder gegen Tendenzen der Abgrenzung und gegenseitigen Instrumentalisierung durchgesetzt.

Es konnten einige Bedingungen herausgearbeitet werden, die Praktiken kollegialen Handelns entweder begünstigen oder behindern. In einigen Interviewpassagen wurde deutlich, dass bei der Gestaltung entsprechender Strukturen die Betriebsräte eine wesentliche Rolle spielen.

- Kollegialität beruht auf einer bewussten Gestaltung sozialer Beziehungen entlang gegebener Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Arbeitsvorgänge. Strukturelle Voraussetzung ist deshalb zunächst eine gewisse Transparenz betrieblicher Abläufe und Arbeitsteilungen insbesondere außerhalb der jeweils eigenen Gruppe. Dort, wo nicht nachvollzogen werden kann, „was die da eigentlich machen“, entwickelt sich eher abgrenzendes und konkurrentes Handeln. Ein Betriebsrat, der sich in der Regel aus Beschäftigten unterschiedlicher Abteilungen zusammensetzt, kann hier informierend und vermittelnd eingreifen.
- Eine weitere Bedingung für die Entwicklung von Kollegialität ist die Verfügung über genügend Zeitressourcen, um „über den Tellerrand“ der eigenen Tätigkeit hinaus zu sehen und Interesse für die Arbeit der Kolleginnen und Kollegen zu zeigen. Wenn die Personal-, Arbeits- und Zeitplanung nach Effizienz Gesichtspunkten nur die formale, berechenbare Seite des funktional Notwendigen berücksichtigt, können sich die spontanen, nicht formalisierbaren Praktiken zur Entwicklung sozialer Beziehungen nur schwer entfalten. In dieser Hinsicht kann eine Einflussnahme des Betriebsrats auf Personalpolitik und Arbeitsgestaltung positiv auf die Entwicklung von Kollegialität hinwirken.
- Soziale Beziehungen beruhen auf Kommunikation der Individuen in der Arbeitsgruppe und darüber hinaus. Einvernehmen über Ziele und Formen der Zusammenarbeit wird vorwiegend diskursiv erzeugt, auch gegenseitiges Verständnis erfordert sprachliche Kommunikation über das funktional Notwendige hinaus. Kommunikation ist Bestandteil der Arbeit. Wo diese Einsicht fehlt und spontane Kommunikation strukturell oder durch Vorgesetzte behindert wird, können sich kollegiale Beziehungen nur schwer entwickeln, was in der Regel auch zu sachlichen Problemen in der Zusammenarbeit führt. Betriebsratsmitglieder können einerseits selbst durch Gespräche vor Ort für Kommunikation sorgen, andererseits durch Regelung von Arbeitszeit und Leistungsbedingungen die zur Kommunikation notwendigen „Poren“ im Arbeitsalltag schaffen.
- Das Leistungsprinzip ist ein Einfallstor für konkurrentes Handeln. Wo Leistung am Ergebnis gemessen wird, kann jemand, der bzw. die weniger leistungsfähig ist, als Hindernis der Zusammenarbeit erscheinen. Kollegialität entwickelt sich eher dort, wo Unterschiede akzeptiert und durch gegenseitige Unterstützung ausgeglichen werden. Die Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Leistungsbeurteilung kann die Zusammenarbeit fördern und einzelne Beschäftigte vor Ausgrenzung schützen.
- Kollegiales Handeln in der Gruppe kann zugleich eingesetzt werden als Mittel der Abgrenzung gegenüber anderen Gruppen oder Individuen. Letzteres wird begünstigt in Formen der betrieblichen Sozialordnung, die durch Machtkämpfe und mikropolitische Taktiken gekennzeichnet sind. Kollegialität wird eher begünstigt in Verhältnissen mit verlässlichen, ausgehandelten Regelungen. Genau hierin – durch Betriebsvereinbarungen Willkür zu begrenzen und für mehr Gerechtigkeit zu sorgen – liegt eine der wichtigsten Aufgaben eines Betriebsrats.

Inwieweit könnten betrieblich gewonnene Erfahrungen und Einsichten kollegialen Handelns verallgemeinert werden auf die Gestaltung solidarischer Beziehungen in Gewerkschaft und Gesellschaft? Hierzu sollen abschließend noch einige Überlegungen angestellt werden, die über das hier ausgewertete empirische Material hinausgehen.

Analysen zur aktuellen Gewerkschaftspolitik zeigen, dass die Organisationen nicht mehr nur an Solidarität appellieren, sondern sich stärker darauf orientieren, Solidarität in offenen Diskussionsprozessen und aktiven Auseinandersetzungen hervorzubringen. Arbeitskämpfe werden stärker so angelegt, dass Gewerkschaftsmitglieder eigenständig solidarisch handeln, statt nur dem Aufruf des Vorstands Folge zu leisten. Betrieblich aktive Gewerkschaftsmitglieder und Betriebsräte sind bestrebt, ihr eigenes Handeln durch Rückkoppelung mit den Belegschaften zu legitimieren und den Kreis der gewerkschaftlich Aktiven zu vergrößern (Dörre et al., 2016, S. 217-249; Bahn Müller & Salm, 2018). Auf Seiten der Belegschaften scheint die Bereitschaft, über den Betrieb hinaus gemeinsam mit anderen für die eigenen Forderungen einzutreten, dort größer zu sein, wo schon im betrieblichen Alltag Kollegialität praktiziert wird (Dörre et al., 2016, S. 156-157 und S. 167-168). Basis dafür ist stärker als früher die gemeinsame Erfahrung von Ausbeutung, Ungerechtigkeit und eines damit verbundenen Zwangs zur Konkurrenz. „Die Streiks von 2015 belegen, dass dieses wohl lange latente Ungerechtigkeitsbewusstsein zur subjektiven Triebkraft von gewerkschaftlicher Organisation und kollektiver Handlungsfähigkeit werden kann“ (ebd., S. 186).

Allerdings lässt sich – wie auf der betrieblichen Ebene – auch hier feststellen, dass Solidarität exklusiv gestaltet werden kann (Dörre et al., 2011; Dörre & Matuschek, 2013). Insbesondere in Krisensituationen gehen Beschäftigte und Betriebsräte „Wettbewerbskoalitionen“ mit dem Management ein, um gemeinsam auf den Märkten zu bestehen und das Erreichte im Betrieb abzusichern. Die Gewerkschaft wird von vielen zwar als Interessenvertretung akzeptiert, was jedoch nicht zwingend mit einer Bereitschaft zu inklusiver gruppen- und betriebsübergreifender Solidarität einhergeht. Eine große Gruppe der von Dörre et al. befragten Beschäftigten äußert die Ansicht, es habe keinen Sinn mehr, mit möglichst vielen gemeinsam für Verbesserungen einzutreten, es gehe vielmehr darum, für sich selbst das Erreichte zu sichern und gegen andere zu verteidigen. „Eine gemeinsame Aufstiegsperspektive, die auch den Outsidergruppen Chancen eröffnet, wird nicht gesehen. Stattdessen gilt es nach Auffassung der Befragten, den Status Quo zu bewahren. Aus einer solchen Perspektive heraus wird die IG Metall subjektiv zum Instrument selektiver Interessenpolitik. Sie dient den Festangestellten dazu, ihren sozialen Status zu verteidigen. Positiver Gewerkschaftsbezug und exkludierende Solidarität gehen eine überraschende Wahlverwandtschaft ein“ (Dörre et al., 2011, S. 41).

Einen der Hauptgründe für solche Tendenzen exklusiver Solidarität sehen Dörre und Matuschek (2013, S. 50-52) darin, dass die von vielen als ungerecht angesehene Gesellschaft zugleich als unveränderbar, als Ausdruck von Sachzwängen interpretiert wird. Interessenpolitik erscheint als Nullsummenspiel, wer gewinnen will, muss anderen etwas nehmen. Den befragten gewerkschaftlich aktiven Gruppen gelingt es nur unzureichend, eine Verbindung vom betrieblichen, kollegial mitgestalteten Mikrokosmos zum scheinbar festgefühten gesellschaftlichen Makrokosmos herzustellen.

Diesen Erkenntnissprung zu unterstützen und – basierend auf den Erfahrungen der Gewerkschaftsbewegung – zu zeigen, dass gesellschaftliche Verhältnisse durch solidarischen Zusammenschluss und gemeinsames Handeln verändert werden können, ist weiterhin eine der zentralen Aufgaben kritischer Sozialwissenschaft. Das soziologische Denken, schreibt Zygmunt Bauman (2000, S. 29) „verfügt über eine eigene Macht: die Macht, Verfestigtes aufzulösen. Es bringt die scheinbar fixierte und erstarrte Welt wieder in Bewegung; es weist darauf hin, dass die Welt anders sein könnte, als sie ist.“

## Literatur

- Bachmann, G. (2014). *Kollegialität. Eine Ethnographie der Belegschaftskultur im Kaufhaus*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Bahn Müller, R. & Salm, R. (2018). Beteiligung und Tarifpolitik: Debatten, Ansätze und Grenzen am Beispiel der IG Metall. *Industrielle Beziehungen*, 25 (1), 27-50. doi: 10.3224/indbez.v25i1.02
- Bauman, Z. (2000). *Vom Nutzen der Soziologie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bayertz, K. (Hrsg.). (1998). *Solidarität – Begriff und Problem*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bierhoff, H. & Küpper, B. (1999). Das „Wie“ und „Warum“ von Solidarität. Bedingungen und Ursachen der Bereitschaft zum Engagement für andere. *Ethik und Sozialwissenschaften*, 10 (2), 181–255.
- Billmann, L. & Held, J. (Hrsg.). (2013). *Solidarität in der Krise. Gesellschaftliche, soziale und individuelle Voraussetzungen solidarischer Praxis*. Wiesbaden: VS-Verlag.  
doi: 10.1007/978-3-658-00912-0
- Böhle, F. & Bolte, A. (2002). *Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Bolte, A., Neumer, J. & Porschen, S. (2008). *Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie*. Berlin: edition sigma. doi: 10.5771/9783845268729
- Bolte, A. & Porschen, S. (2006). *Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Caillé, A. (2008). *Anthropologie der Gabe*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Daser, B. (2011). Kollegialität. In R. Haubl & G. Voß (Hrsg.), *Risikante Arbeitswelten im Spiegel der Supervision* (S. 38–45). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dörre, K., Hänel, A., Holst, H. & Matuschek, I. (2011). Guter Betrieb, schlechte Gesellschaft? Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein im Prozess kapitalistischer Landnahme. In C. Koppetsch (Hrsg.), *Nachrichten aus den Innenwelten des Kapitalismus* (S. 21–49). Wiesbaden: VS-Verlag.  
doi: 10.1007/978-3-531-93482-2\_2
- Dörre, K. & Matuschek, I. (2013). Kapitalistische Landnahmen, ihre Subjekte und das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. In K. Dörre, A. Happ & I. Matuschek (Hrsg.), *Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben* (S. 29–53). Hamburg: VSA.
- Dörre, K., Goes, T., Schmalz, S. & Thiel, M. (2016). *Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften in Ost und West*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Hénaff, M. (2009). *Der Preis der Wahrheit*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Hillebrandt, F. (2009). *Praktiken des Tauschens. Zur Soziologie symbolischer Formen der Reziprozität*. Wiesbaden: VS-Verlag. doi: 10.1007/978-3-531-91693-4
- Holzkamp, K. (1983). *Grundlegung der Psychologie*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Hondrich, K. & Koch-Arzberger, C. (1992). *Solidarität in der modernen Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Honneth, A. (2008). Arbeit und Anerkennung – Versuch einer Neubestimmung. *Deutsche Zeitschrift für Philosophie*, 56 (3), 327–341.
- Hürtgen, S. (2013). Mensch sein auf der Arbeit? Kollegialität als Balance von allgemein-menschlichen und leistungsbezogenen Aspekten von Arbeit. In L. Billmann & J. Held, J. (Hrsg.), *Solidarität in der Krise. Gesellschaftliche, soziale und individuelle Voraussetzungen solidarischer Praxis* (S. 237–262). Wiesbaden: VS-Verlag. doi: 10.1007/978-3-658-00912-0\_11
- Jaeggi, R. (2017a). Pathologies of Work. *Woman's Studies Quarterly*, 45 (3&4), 59–76.  
doi: 10.1353/wsq.2017.0044
- Jaeggi, R. (2017b). Solidarität und Gleichgültigkeit. In *Artists Unlimited*, A. Jaehle & P. Buckermann (Hrsg.), *Kinship in Solitude. Perspectives on Notions of Solidarity* (S. 87–102). Hamburg: adocs.

- Jaeggi, R. & Celikates, R. (2017). *Sozialphilosophie. Eine Einführung*. München: C.H.Beck.
- Jaeggi, R. & Kübler, L. (2014). Pathologien der Arbeit. Zur Bedeutung eines gesellschaftlichen Kooperationsverhältnisses. *WSI-Mitteilungen*, 67 (7), 521–527. doi: 10.5771/0342-300X-2014-7-521
- Kock, K. & Kutzner, E. (2014). „Das ist ein Geben und Nehmen“ – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin: edition sigma.
- Komter, A. (2005). *Social Solidarity and the Gift*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Krömmelbein, S. (2004). *Kommunikativer Stress in der Arbeitswelt. Zusammenhänge von Arbeit, Interaktion und Identität*. Berlin: edition sigma.
- Laitinen, A. & Pessi, A. (Hrsg.) (2014). *Solidarity. Theory and Practice*. Lanham etc.: Lexington Books.
- Lohr, K. (2017). Subjektivierung von Arbeit. In H. Hirsch-Kreinsen & H. Minssen (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (2. Auflage, S. 281–285). Berlin: Nomos.  
doi: 10.5771/9783845276021-281
- Markard, M. (2005). *Einführung in die kritische Psychologie*. Berlin: Argument Verlag.
- Petersdorff, W. v. (2017). Schluss mit Homeoffice. IBM holt die Mitarbeiter zurück ins Büro. Abgerufen von: faz-net.de (Artikel vom 19.05.2017), abgerufen am 3.4.2018
- Projektgruppe Automation und Qualifikation (1986). *Widersprüche der Automationsarbeit. Ein Handbuch*. Berlin: Argument Verlag.
- Pulcini, E. (2004). *Das Individuum ohne Leidenschaften*. Berlin: Diaphanes.
- Smith, N. (2014). *Solidarity and Work. A Reassessment*. In A. Laitinen & A. Pessi (Hrsg.), *Solidarity. Theory and Practice* (S. 155–177). Lanham etc.: Lexington Books.
- Spieß, E. (2007). Kooperation und Konflikt. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handwörterbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 339–347). Göttingen etc.: Hogrefe.
- Süß, R. (2015). *Kollektive Handlungsfähigkeit*. Gramsci – Holzkamp – Laclau, Mouffe. Wien, Berlin: Turia + Kant.
- Zoll, R. (2000). *Was ist Solidarität heute?* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.