



# **Kooperation und Solidarität in der neuen Arbeitswelt**

Die Freiheiten, die Beschäftigte heute in vielen Unternehmen in Anspruch nehmen können und auch sollen, klingen verheißungsvoll. Gleichzeitig besteht Sorge um den sozialen Zusammenhalt, gerade unter dem Druck zur Digitalisierung. Wie aber lassen sich in einer zunehmend fragmentierenden Arbeitswelt positive und nachhaltige Beziehungen gestalten? Und welche Rolle kommt dabei der Kooperation zu?

Die allgemeine Sorge um einen zunehmenden Verlust des sozialen Zusammenhalts ist nicht neu. Dessen Zerfall sieht Robert Putnam (2000), jedenfalls für die USA, schon seit den 50er-Jahren voranschreiten. Entsprechend finden sich für den Bereich der Arbeit in zahlreichen Studien der vergangenen Jahre vielfältige Befunde zum Leistungs- und Individualisierungsdruck, zur Entfremdung sowie zur Erosion von sozialen Beziehungen in der Arbeitswelt (Bauman, 2003; Sennett, 2010; Bröckling, 2019). Aktuell erhält diese Sorge jedoch wieder neue Nahrung. Das liegt an den sich rasch verändernden Arbeitswelten, nicht zuletzt in der Folge von Digitalisierung und globaler Vernetzung. Einen weiteren Hintergrund bilden die aktuellen Krisenszenarien.

Andererseits wird der soziale Zusammenhalt laufend beschworen und seine Bedeutung hervorgehoben. So versprach Bundeskanzler Olaf Scholz angesichts der erwartbaren Energiekrise und hoher Inflation im Sommer 2022: „You’ll never walk alone“ (niemand wird alleingelassen). Die Situation, sagte er, „(...) ist schon etwas, wo man sich unterhaken muss und solidarisch sein muss“ (You’ll never walk alone, 2022).

Es deutet sich hier ein Spannungsfeld an, dem wir mit folgenden Fragen weiter nachgehen wollen: Wie lässt sich das Verhältnis des mit zunehmenden Freiheiten und Wahlmöglichkeiten ausgestatteten Individuums und seinen sozialen Beziehungen im Bereich der Arbeit verstehen? Welche Bedeutung hat Kooperation in einer sich laufend inhaltlich, örtlich und zeitlich fragmentierenden Arbeitswelt?

## Spannungsfelder der Kooperation

Der Zeitgeist ist insgesamt auf Individualisierung eingestellt, die Freiheiten des Einzelnen scheinen, jedenfalls in der westlichen (Arbeits-)Welt, laufend zuzunehmen. Menschen können zum Beispiel mehr und mehr Orte und Zeiten der Leistungserbringung definieren (Stichwort: Homeoffice), sich in Arbeitsprozesse „einbringen“ (Stichwort: Partizipation), ihre Befindlichkeiten werden laufend erhoben (Stichwort: Mitarbeiter:innen-Befragung). Damit einher geht – andererseits – die Erwartung, das Schicksal in die eigene Hand zu nehmen, Entscheidungen selbst zu treffen, Verantwortung zu übernehmen, sich in den entsprechenden Märkten zu positionieren, das eigene „Humankapital“ zu entwickeln und so weiter. In diesem Zusammenhang hat Andreas Reckwitz (2019, S. 182 ff.) den Begriff der „Singularisierung der Arbeitswelt“ geprägt, Ulrich Bröckling (2019) spricht vom „unternehmerischen Selbst“.

Zweifellos sind wir in den heutigen Arbeitszusammenhängen auf Zusammenarbeit beziehungsweise Kooperation angewiesen; beide Begriffe werden hier vereinfachend synonym verwendet. Bei der Kooperation können grundsätzlich zwei Formen unterschieden werden, eine „starke“ und eine „schwache“ Form (Zirkler et al., 2022). Die schwache Form ist im Sinne von Compliance zu verstehen, also als eine Regelerorientierung beziehungsweise eine Kooperationshaltung „auf Verlangen“. Sie ergibt sich häufig aus den Erwartungen, die man an die jeweilige Rolle haben kann, sie hat

transaktionalen Charakter. Die starke Form hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass sich „freie“ Menschen diskursiv auf sinnvolle Vereinbarungen verständigen und auf diese Weise nach Lösungen in zumeist widersprüchlichen Interessenlagen suchen, die möglichst die Interessen aller Beteiligter berücksichtigen. Sie ist von Ansprüchen an Beteiligung, Gleichheit, Gerechtigkeit und Fairness geprägt.

Es ergibt sich in der beschriebenen Gemengelage ein Spannungsfeld zwischen Individualität (Singularität), Ich-Bezug und Eigennutzorientierung einerseits, welche in transaktionalen Beziehungen ökonomisch rational realisierbar wird, und einer am Wir orientierten Kooperationshaltung, bei der das Wohl vieler im Vordergrund steht. Durch eine ethische Brille betrachtet zeigt sich das Spannungsfeld wie folgt: Wann und wie nutze ich den anderen für meine eigenen Zwecke, setze ihn oder sie quasi als Mittel oder Instrument für mich ein? Wann und wie ist der oder die andere Selbstzweck, welcher eine Instrumentalisierung verbietet, jedenfalls wenn sie ohne Einverständnis versucht wird? Aus psychologischer Sicht kommt ein affektiver Aspekt hinzu. Die meisten Menschen suchen soziale Kontakte und weisen ihnen für das eigene „gelingende“ Leben eine hohe Bedeutung zu. Das Gefühl der Zugehörigkeit und Zusammengehörigkeit ist in der Regel bedeutsames Moment gegen die Angst, gleichsam einsam und verlassen der weiten (bedrohlichen) Welt ausgesetzt zu sein. Das gilt selbstverständlich auch bei der Arbeit, die ein wichtiges Identitätsmoment darstellt und bei der wir vergleichsweise viel Zeit verbringen.

Vom Standpunkt der Organisationstheorie aus betrachtet zeigt sich das Spannungsfeld in einer derzeitigen Zwischenphase paralleler Organisationsgestaltung und in Führungsvorstellungen. Einerseits lebt Hierarchie als geübte Form der Komplexitätsreduktion weiter, gleichzeitig wachsen Formen der Selbstbestimmung und Selbstorganisation. Beide Steuerungslogiken existieren parallel, beide müssen von den Akteur:innen bedient werden.

Aus Sicht der klassischen ökonomischen Theorie hat man es hier allerdings gar nicht mit einem Spannungsfeld zu tun, die Pole stellen keinen Widerspruch dar, ganz im Gegenteil: Die „unsichtbare Hand“ (Adam Smith) führt dazu, dass sich das Wohl vieler mehrt, wenn die Einzelnen nach besten Kräften ihren Eigennutz maximieren. Wie Kooperation verstanden und bewertet wird, hängt also wesentlich von der Perspektive ab, die man einnimmt. Eine besondere Auffassung von Kooperation besteht in der produktiven Gestaltung wechselseitiger Abhängigkeiten in Form von Solidarität oder genauer als „symmetrische, gegenseitige und wechselseitige“ Beziehung: „Solidarität bedeutet Kooperation.“ (Jaeggi, 2017, S. 92)

## Die Idee der Solidarität

Unter Solidarität wird allgemein verstanden: für jemanden oder für etwas einzustehen. Solidarität kann dabei in verschiedenen Varianten auftreten. Bekannt ist etwa eine institutionelle Solidarität in den Sozialversicherungen, bei denen Risiken des Einzelnen, wie etwa Krankheit oder (unverschuldete) Arbeitslosigkeit, durch einen solidarischen Akt ökonomisch abgedeckt werden sollen. Nach Durkheim (2019) ergibt sich eine „organische“ Solidarität schon nur aus dem Umstand der Arbeitsteilung, bei der notwendigerweise Abhängigkeiten zu anderen bestehen. Dem Vorschlag von Jaeggi (2017) folgend, sollte besonderes Augenmerk auf den Begriff der „Symmetrie“ gelegt werden. Symmetrie meint hier die Anerkennung des anderen als mit Freiheit ausgestattetes und selbstverantwortliches Subjekt, das legitimerweise Interessen hat und diese verfolgt. In der Art und Weise der jeweiligen Interessenverfolgung liegt der Schlüssel zum weiteren Verständnis dessen, was als (sozial) *produktive* Kooperation bezeichnet werden kann. Eine (sozial) produktive Kooperation verweist auf die oben bereits genannte „starke“ Form. Solidarität ist nicht einfach als Tauschbeziehung zu verstehen, sondern vielmehr

als „erweiterte Wechselseitigkeit“ (Jaeggi, 2017, S. 93): „Das eigene Schicksal im Schicksal des Anderen zu erkennen, verweist nicht nur auf die Möglichkeit, dass man mit derselben Situation wie der Andere konfrontiert ist oder konfrontiert sein könnte, sondern bedeutet auch, dass dessen Schicksal mich signifikant betrifft“ (Jaeggi, 2017, S. 93). Solidarität meint die Art und Weise, wie Menschen die gegenseitigen Abhängigkeiten realisieren, wie sie also ihrer bewusst werden und sie in Handlung umsetzen (Jaeggi, 2017, S. 87).

Und Entsolidarisierung bedeutet „soziale Entfremdung“ (Jaeggi, 2017, S. 101) als „Ausdruck einer Unverbundenheit zwischen Einzelnen, die wirklich miteinander zu tun haben bzw. abhängig voneinander sind und gute Gründe hätten, solidarische Bande zu knüpfen“, sie kann als Entfremdung verstanden werden „von etwas, mit dem man tatsächlich zu tun hat oder zu tun haben sollte“ (Jaeggi, 2017, S. 101).

In diesem Sinne bedeutet Solidarität eine Kooperationsform des Sich-füreinander-Interessierens und Füreinander-da-Seins. Es bedeutet, sich außer als Funktionsgemeinschaft (Zweckehe) auch als Solidargemeinschaft zu verstehen. Das damit verbundene Zugehörigkeits- und Zusammengehörigkeitsgefühl ist affektive „Begleiterscheinung“ und damit ein wichtiges Signal für die (positive) Qualität einer Kooperationsbeziehung, Empathie eine psychologisch relevante Bedingung dafür, dass diese Gefühle entstehen und wahrgenommen werden können.

## Produktive Kooperation

Wie kann nun Kooperation in einer widersprüchlichen Arbeitswelt sozial produktiv werden? Was können wir unter produktiver Kooperation mit Blick auf die Arbeitswelt verstehen? Zahlreiche Beispiele finden sich im Bereich der Social-Enterprise-Organisationen, welche ökonomische und soziale Nachhaltigkeit in Einklang bringen wollen.

So etwa der Ansatz von Microfinance des Nobelpreisträgers Muhammad Yunus oder die verschiedenen Formen von Fairtrade. Dort geht es nicht (nur) darum, Erträge und Gewinne zu realisieren und dabei bestehende Asymmetrien einseitig auszunutzen, sondern Kooperationsbeziehungen zu pflegen, die durchaus auch transaktionalen Charakter haben, gleichzeitig jedoch einen fairen Interessenausgleich unter meistens ungleichen Bedingungen ermöglichen.

Faire Transaktionen sind nur auf der Basis entsprechender Sozialbeziehungen möglich, die sich in der Idee der Solidarität ausdrücken. Dann müssen sich die Beteiligten gar nicht unmittelbar kennen oder mögen. Sondern sie müssen das Spannungsfeld zwischen einer Orientierung am Ich (Eigennutz) und einer Orientierung am Wir (Benevolenz) produktiv bespielen. Der dafür zu zahlende Preis besteht im Verzicht auf *Maximierung* von Erträgen und Gewinnen beziehungsweise in einer *Optimierung* des Spannungsfeldes zwischen Gemeinwohl und Eigennutz.

Es ergeben sich entsprechend mindestens zwei Aufträge, welche durch die verschiedenen Rollen in der Arbeitswelt beziehungsweise in Organisationen unterschiedlich behandelt werden müssten, ein führungsethischer und ein kooperationsethischer Auftrag:

Der führungsethische Auftrag besteht darin, Diskursphären einzurichten und zu pflegen, in denen sich verändernde Interessenlagen äußern können, in denen sie fair verhandelt werden und in denen es zu „sinnvollen“ Lösungen kommen kann (Zirkler et al., 2022). Zum Teil sind diese Diskursphären bereits in Leitlinien, existierenden Kommunikationsgefäßen, Beteiligungsformaten und so weiter angelegt, zum Teil müssen sie situativ hergestellt werden.

Der kooperationsethische Auftrag fordert die Entwicklung von Kooperationsformen, welche die Leistungserwartungen adressieren und gleichzeitig nachhaltige Sozialformen entwickeln. Menschen begegnen sich dann nicht nur in ihren (transaktio-

nenen) Rollen (Zirkler et al., 2022), sondern verstehen, dass sie ihre Interessen nur sinnvoll gemeinsam realisieren können. Die laufende Sinngestaltung dessen, was man gemeinsam tut, wird dabei ebenso wichtig sein wie Großzügigkeit und Dankbarkeit gegenüber den jeweils möglichen Leistungsbeiträgen der Einzelnen.

Insgesamt geht es darum, Formen zu entwickeln, die sich am Verständnis einer Sozialphilosophie nach Axel Honneth orientieren, also über die Frage hinausgehen müssen, „(...) was wir einander schulden, (und) die Frage nach dem guten individuellen und kollektiven Leben und seinen Ermöglichungsbedingungen« aufwerfen (Jaeggi & Celikates, 2017, S. 19 f.). Die Behandlung beider Aufträge wird auf den Ebenen Individuum, Team, Führung und Organisation zu jeweiligen Praktiken führen, mit dem Ziel, eine möglichst lebensdienliche Organisation zu erzeugen (Zirkler, 2019).

Die Entwicklung von Teams und Organisationen zielt dann aber gerade nicht zunächst auf die Förderung des Wir-Gefühls als „Gemeinschafts- oder Nahbeziehungen“, sondern auf die Verbesserung individueller und kollektiver Handlungsfähigkeit (Jaeggi & Celikates, 2017, S. 41). Entsprechende Versuche sehen wir derzeit an verschiedenen Orten in der Praxis unter dem Stichwort „New Work“.

## Fazit

Wenn es bei (sozial) produktiven Kooperationsbeziehungen um die Realisierungsmöglichkeiten von Interessen gehen soll, muss der transaktionale Aspekt um den sozialen ergänzt werden. Aus einem Entweder-oder wird ein Sowohl-als-auch.

Produktive Kooperationsbeziehungen zeichnen sich durch eine soziale Nachhaltigkeit aus (Zirkler, 2021). Der sozialen Entropie (Zirkler, 2021, S. 68) sind „Investitionen“ ins Soziale entgegenzusetzen, welche im vorangegangenen Abschnitt auf verschiedenen Ebenen skizziert wurden. Gerade die Führung spielt eine zentrale Rolle dabei, der

sozialen Entropie entgegenzuwirken. Produktionsgemeinschaften werden auf diese Weise zu Wertegemeinschaften. Diese bedürfen der Fürsorge und Pflege sowie der systemischen Ermöglichung (Führung, Organisation) im Sinne einer „social ecology“ (Drucker, 1992).

Wir wissen derzeit zu wenig darüber, welche Rolle an Solidarität orientierte produktive Kooperationsbeziehungen in den „neuen“ Arbeitsverhältnissen spielen beziehungsweise wie sie sich verändern. Entsprechend versuchen wir in zwei laufenden Forschungsprojekten, die Qualität des Sozialen in sich digitalisierenden Arbeitswelten besser zu verstehen.

## LITERATUR:

**Bauman, Z.** (2003). *Flüchtige Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Bröckling, U.** (2019). *Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform*. 7. Aufl. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Drucker, P. F.** (1992). Reflections of a social ecologist. *Society* 29 (4): 57–64. Abgerufen von [doi.org/10.1007/BF02695313](https://doi.org/10.1007/BF02695313)

**Durkheim, E.** (2019). *Über soziale Arbeitsteilung*. 8. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

**Jaeggi, R.** (2017). Solidarität und Gleichgültigkeit. In Artists Unlimited, A. Jehle & P. Buckermann (Hrsg.), *Kinship in Solitude* (S. 87–102). Hamburg: adocs publishing.

**Jaeggi, R. & Celikates, R.** (2017). *Sozialphilosophie. Eine Einführung*. München: C. H. Beck Verlag.

**Putnam, R. D.** (2020). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York, NY: Simon & Schuster.

**Reckwitz, A.** (2019). *Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.

**Sennett, R.** (2010). *Der flexible Mensch: Die Kultur des neuen Kapitalismus*. 8. Aufl. Berlin: Berliner Taschenbuch.

„You'll never walk alone“. (22. Juli 2022). *Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD)*. Abgerufen von [www.spd.de/aktuelles/detail/news/youll-never-walk-alone/22/07/2022](https://www.spd.de/aktuelles/detail/news/youll-never-walk-alone/22/07/2022)

**Zirkler, M.** (2019). Entwurf einer lebensdienlichen Organisation. In D. Süss & C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie: Beiträge zu einer menschenwürdigen Gesellschaft* (S. 57–68). Berlin, Heidelberg: Springer.

**Zirkler, M.** (2021). Führungsethische Perspektiven sozialer Nachhaltigkeit. *Wirtschaftspsychologie* 3 (23): 66–79.

**Zirkler, M., Knoepffler, N. & Albrecht, R.** (2022). Leadership and Cooperation: Ethical Considerations and Moral Frameworking. In V. Schulte, C. Steinebach, K. Veth (Hrsg.), *Mindful Leadership in Practice* (S. 171–195). Basel: Springer International Publishing.

DER AUTOR: 

**Prof. Dr. Michael Zirkler**  
Leiter der Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Departement Angewandte Psychologie) und derzeit Research Fellow im Forschungscluster der Digitalisierungsinitiative Zürich (DIZH).



michael.zirkler@zhaw.ch

## WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Jetzt neu im Online-Magazin:  
Wöchentlich aktuelle Artikel mit praktischen  
Tipps – kurz und prägnant aufbereitet.

 [www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de)

