

Stefan Meißner

# Techniken des Sozialen

Gestaltung und Organisation des  
Zusammenarbeitens in Unternehmen



Springer VS

---

# Techniken des Sozialen

---

Stefan Meißner

# Techniken des Sozialen

Gestaltung und Organisation des  
Zusammenarbeitens in Unternehmen

 Springer VS

Stefan Meißner  
Weimar, Deutschland

Die vorliegende überarbeitete Publikation wurde 2015 als Dissertation der Fakultät Medien an der Bauhaus-Universität Weimar angenommen.

ISBN 978-3-658-16683-0      ISBN 978-3-658-16684-7 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-16684-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für A. & O.

# Inhalt

<b>I. Einleitung</b>	1
<b>II. Gestaltung und Organisation des Zusammenarbeitens</b>	17
1 Kooperation	21
2 Koordination	24
3 Arbeit	31
4 Kollaboration	37
5 Organisation	43
6 Entscheidung	47
<b>III. Umgang mit Empirie</b>	55
1 Methodologie	56
2 Vorgehen und Methodendiskussion	60
2.1 Eingrenzung von Zusammenarbeiten	63
2.2 Feldzugang	65
2.3 Workshops mit Storytelling	69
2.4 Zwei einander kontrastierende Unternehmen	78
<b>IV. Analyse und Ergebnisse</b>	95
1 Empfang und Begrüßung	96
2 Scrum	104
2.1 Was ist Scrum?	107
2.2 Einführung von Scrum bei Web-icona	121
3 Meetings, Videokonferenzen und Zusammenkünfte	133
3.1 Meetings und Scrum	136
3.2 Mediale Infrastruktur der Meetings	146
3.3 Zusammenkünfte und Meetings	161

VIII	Inhalt	
4	Zusammenarbeiten	172
4.1	Nicht gestaltete dirigierende Festlegungen	174
4.2	Ehemals gestaltete dirigierende Festlegungen	177
4.3	Aktuell gestaltete dirigierende Festlegungen	182
<b>V.</b>	<b>Zwischenfazit</b>	193
<b>VI.</b>	<b>Techniken des Sozialen</b>	199
1	Sozialtechniken und Social Engineering	200
2	Konturierung eines tragfähigen Technikbegriffs	206
3	Das Soziale aus praxissoziologischer Perspektive	226
4	Probleme der Praxissoziologie	237
5	Das Konzept der Techniken des Sozialen	244
<b>VII.</b>	<b>Ausblick</b>	261
	<b>Literatur</b>	289
	<b>Danksagung</b>	315

# I. Einleitung

Der Titel der vorliegenden Studie könnte in die Irre führen. Einerseits könnte *Techniken des Sozialen* nach einer Gebrauchsanweisung klingen, wie das Soziale durch Technik, also durch eine spezifische Handhabung von kausalen Wirkzusammenhängen, geformt werden könne. Der Untertitel könnte diese affirmative Deutung noch unterstützen, da es um die Gestaltung und Organisation des Zusammenarbeitens in Unternehmen zu gehen scheint, sprich: um einen spezifischen Ausschnitt der sozialen Sphäre. Wichtigste Zielgruppen wären demnach Organisations- und Unternehmensberater.<sup>1</sup>

Andererseits könnte der gewählte Titel auch kritisch gelesen werden. Dann könnte vermutet werden, dass in dieser Studie aufgezeigt wird, welchen Deformationen das Soziale durch manipulierende Techniken ausgesetzt ist. Der Untertitel könnte dann als Hinweis genommen werden, dass insbesondere in Unternehmen das freie Zusammenarbeiten systematisch verhindert wird, da die Gestaltung und Organisation des Arbeitens immer hinsichtlich spezifischer Interessen wie beispielsweise Macht und Profit geschieht.

Beide aufgerufenen Deutungen werden in dieser Studie – und das ist ihr Hauptanliegen – problematisiert. Als Problematisierung arbeitet sie, mit Foucault gesprochen, »die Bedingungen heraus, unter denen mögliche Antworten gegeben werden können; sie definiert die Elemente, die das konstituieren werden, worauf die verschiedenen Lösungen sich zu antworten bemühen« (Foucault 2010, S. 267). Sie möchte demnach in erster Linie aufzeigen, auf welches Problem diese beiden Deutungen des Titels Antworten darstellen. Wie ist es möglich, dass *Techniken des Sozialen* einerseits als affirmative Handlungsanweisung und andererseits als Kritik der Gegenwart gedeutet werden können?

---

1 An dieser Stelle wird darauf aufmerksam gemacht, dass auf eine durchgehend geschlechtsneutrale Schreibweise zugunsten der Lesbarkeit des Textes verzichtet und im Folgenden das generische Maskulinum genutzt wird.



Um diese Frage zu beantworten, muss zu beiden Deutungsweisen eine Distanz etabliert werden, ohne ihnen gegenüber in eine Polemik zu verfallen. Denn keinesfalls wurde diese Studie von einem Polemiker verfasst, der auf die Bühne tritt, »gepanzert mit Vorrechten, die er von vornherein innehat und die er niemals in Frage stellen lässt« (ebd., S. 258). Geschrieben wurde vielmehr im Modus einer Beobachtung zweiter Ordnung, die selbst über die Bedingungen der Möglichkeit einer solchen reflektiert, d. h. mit einrechnet, dass jede Beobachtung konstitutiv einen blinden Fleck besitzt, nämlich den der beobachtungsleitenden Unterscheidung (vgl. Luhmann 1997, S. 1117). Auch wenn damit der Anspruch an (immerwährende) Wahrheit aufgegeben werden muss, soll es im Folgenden dennoch um Aufklärung, genauer um eine soziologische Aufklärung hinsichtlich des Problems der *Techniken des Sozialen* gehen.

Soziologische Aufklärung – das Thema von Luhmanns Antrittsvorlesung – ist keine angewandte, sondern eine »abgeklärte Aufklärung«. Sie ist mithin »der Versuch, der Aufklärung ihre Grenzen zu gewinnen« (Luhmann 1970, S. 67). Luhmann versteht Aufklärung daher in erster Linie »als Erweiterung des menschlichen Vermögens, die Komplexität der Welt zu erfassen und zu reduzieren« (ebd.). Immer mehr Komplexität der Welt soll zunächst erfasst werden, diese sodann jedoch reduziert werden können. Mit anderen Worten: Die erfasste Komplexität soll in eine handlungsanleitende oder orientierungsstiftende Form gebracht werden. In seiner Lesart geht es also um die Frage, »wie übermäßig komplexe Informationsbestände«, die im Zuge der Aufklärung entstehen, überhaupt noch »verarbeitet werden können« (ebd., S. 72). Deswegen könne dem aufklärerischen Grundzug der Soziologie, der die »soziale Kontingenz der Welt« (ebd., S. 68) spürbar mache, nicht mit weiterer Aufklärung im Sinne eines infiniten Entlarvungsprozesses begegnet werden, sondern nur mit einer abgeklärten Aufklärung, die funktional äquivalente Alternativen für durchschaute Latenzen anbiete (vgl. ebd., S. 70).

Zwei geläufige Optionen soziologischen Forschens können, so Luhmann, ebendies nicht leisten: Weder die positivistische, empirische Sozialforschung mit ihrer Frage: Was ist der Fall? noch die kritische Soziologie mit ihrer Fragestellung: Was steckt dahinter? (vgl. Luhmann 1993a). »Der Projektbetrieb der empirischen Forschung läuft weiter unter der Voraussetzung, daß man durch die Realität entscheiden lassen kann, was wahr und was unwahr ist. [...] Die kritische Soziologie fährt fort, sich selbst für gelungen zu halten und die Gesellschaft deswegen für mißlungen.« (ebd., S. 246) Beide – sowohl der kritische Rationalismus als auch die Kritische Theorie – hätten eine »Attitüde des Beserwissens angenommen« (Luhmann 1991b, S. 148) und sorgten sich je um das Problem, wie der eigene Ausgangspunkt kritikfrei gesetzt werden könne. Im Fall der empirischen Sozialforschung werde dies mithilfe von Wissenschaftstheorie angestrebt – ihre zentrale Referenz sei somit das Wissenschaftssystem –, im Fall der kritischen Soziologie versuche man dies durch die Festsetzung der

Wertgrundlagen, die sich die Gesellschaft selbst gegeben hat – ihre zentrale Referenz sei somit das Gesellschaftssystem (vgl. Luhmann 1993a, S. 252). Soziologie als abgeklärte Aufklärung zu betreiben bedeute jedoch, die Spannung zwischen beiden Optionen aufrechtzuerhalten – Soziologie könne sich weder ihrer Wissenschaftlichkeit noch ihrer Gesellschaftlichkeit entziehen.

Daher ist das Ansinnen dieser Studie weder als eine positivistische Beschreibung und affirmative, sozialtechnische Handlungsanweisung noch als eine kritische Entlarvung und Zurschaustellung einer allgemein gewordenen sozialtechnischen Manipulation zu verstehen; vielmehr geht es um das Aufrechterhalten eines Spannungsverhältnisses zwischen diesen beiden Optionen. Die Studie ist daher am ehesten als eine analytisch-funktionale Beschreibung der Gesellschaft in der Gesellschaft zu betrachten, die ihren Sinn darin sieht, keine Metaperspektive auf die Gesellschaft anzulegen, sondern sie »mit anderen Unterscheidungen zu beschreiben und das, was den Einheimischen als notwendig und als natürlich erscheint, als kontingent und als artifiziell darzustellen« (ebd., S. 256). Eine solche Beschreibung der Gesellschaft im Modus der Beobachtung zweiter Ordnung kann lediglich »Übernahmeangebote unterbreiten« (Luhmann 1991b, S. 150) und lässt sich in ihren eigenen Beobachtungen beobachten.<sup>2</sup> Die getroffenen Unterscheidungen, mit denen beobachtet wird, werden daher offengelegt und zur Diskussion gestellt. Dies gilt in dieser Studie sowohl für die empirisch-methodische Anlage (vgl. Kap. III) als auch für das entwickelte theoretische Konzept (vgl. Kap. VI). Stets hätten auch andere beobachtungsleitende Unterscheidungen genutzt werden können, um das empirische Material und die analytischen Begriffe zu ordnen und zu strukturieren. Dennoch wird behauptet, dass mit den genutzten Unterscheidungen sinnvoll über die soziale Wirklichkeit aufgeklärt werden kann. Kontingenz als Eigenwert der Moderne (vgl. Luhmann 1992c und Makropoulos 1997) dient daher als Ausgangspunkt für die hier vorgelegte soziologische Analyse. Sie nutzt Kontingenz als Mittel der Distanzierung sowohl gegenüber der Wissenschaft als auch gegenüber der Gesellschaft (vgl. Luhmann 1991b, S. 150f.). Daher hat sie weder eine abbildende noch eine repräsentierende Funktion (Luhmann 1993a, S. 258). Auch wenn die Analyse derart einen sicheren, unveränderlichen Fixpunkt aufgibt, wird sie nicht beliebig, sondern fußt vielmehr auf einem selbst konstruierten Anfang, auf den getroffenen Unterscheidungen und damit auf den gewählten Begriffen. Der entscheidende Vorteil einer solchen Anlage besteht dann in der Entbindung sowohl von Alltagsplausibilitäten als auch von den »in den Funktionssystemen eingeübten Beschränkungen« – wie beispielsweise der massenmedialen Hand-

---

2 Eine solche funktionale Betrachtungsweise überlässt es daher dem Beobachter, ob die dadurch entstandenen Beschreibungen der Gesellschaft selbst mit der Unterscheidung kritisch/affirmativ beobachtet werden (Luhmann 1997, S. 1125).

lungsschnelligkeit auf Kosten von Reflexion – und kann damit in einer Freisetzung »sich selbstdisziplinierende[r] Beobachtungsmöglichkeiten« (ebd., S. 259) gesehen werden.

In diesem Sinne soll eine Distanz gegenüber den eingangs formulierten Deutungen des Titels etabliert werden – weder ist die Studie selbst positivistische Sozialtechnik noch ist sie eine belehrende und entlarvende Gesellschaftskritik. Sie ist dennoch der Aufklärung verpflichtet, jedoch nicht im Sinne eines aufklärenden Verfahrens – entweder entlang der Frage: Was ist der Fall? oder gemäß der Frage: Was steckt dahinter? –, sondern im Sinne einer spezifischen Haltung.<sup>3</sup> Was könnte mit Aufklärung als Haltung gemeint sein?

Michel Foucault beschreibt die Antwort Kants auf die Frage: Was ist Aufklärung? als eine philosophische Neuerung, nämlich als Etablierung einer »Haltung der Moderne« (Foucault 1990, S. 41). Diese Haltung versteht er als eine »Reflexion auf das ›Heute‹ als Differenz in der Geschichte und als Motiv für eine bestimmte philosophische Aufgabe« (ebd.). Damit sei die Reflexion auf die Aktualität durch eine doppelte Bezugnahme bestimmt: zum einen *sachlich* als Beziehung zur Gegenwart und zum anderen *persönlich* als Beziehung zu sich selbst. Beides zusammen bestimmt für ihn *Modernität als Haltung* bzw. auch als Ethos.

Hinsichtlich der *sachlichen* Reflexion rückt Foucault entschieden sowohl von einem Moderneverständnis im Sinne einer Epochenbezeichnung als auch von Modernität im Sinne einer Mode und eines flüchtigen Ereignisses ab. Die Haltung der Moderne sei vielmehr dadurch charakterisiert, dass die Gegenwart immer auch als anders möglich vorgestellt werden könne (vgl. ebd., S. 44). Daher sei Modernität auch »eine Übung, in der die höchste Aufmerksamkeit dem Wirklichen gegenüber mit der Praxis einer Freiheit konfrontiert wird, die dieses Wirkliche gleichzeitig respektiert und verletzt« (ebd.). Diese Aussage kann als eine andere Beschreibungsmöglichkeit der Operation einer Beobachtung zweiter Ordnung gelesen werden, die dasselbe mithilfe anderer Unterscheidungen beobachtet und damit eben das Beobachtete »gleichzeitig respektiert und verletzt« (ebd.).

---

3 Fragen nach einer persönlichen Haltung soziologischen Arbeitens bleiben bei Luhmann freilich zumeist unthematisiert. Jedoch gibt die besondere Form, die er seinen Texten gibt, zumindest einige Indizien, dass er die Frage nach der Haltung nicht gering schätzt. Zunächst kann die Abstraktionslage der Theorie als gezielter Verfremdungseffekt aufgefasst werden, der es ermöglicht, von der alltagsweltlichen Bedeutung der verschiedenen Begriffe absehen zu lernen. Zudem fällt der häufig genutzte Modus der Ironie auf, der hilft, Setzungen, Tatsachen oder auch Wahrheiten auszusprechen und gleichzeitig anzuzweifeln oder gar zurückzunehmen. Dies korrespondiert mit der Wiederbelebung des Denkens in Paradoxien und damit der Tradition der klassischen Rhetorik im Kontrast zur Schrift. Auch sind die verschiedenen von ihm angeführten Beispiele zu nennen, die stets die alltagsweltlich etablierten Erwartungen irritieren und so den Leser überraschen (vgl. hierzu Luhmann 1997, S. 1128 ff.).

Hinsichtlich der *persönlichen* Reflexion erscheint Modernität als eine »permanente Kritik unseres historischen Seins« (ebd.) und damit allgemein als eine »reflexive Beziehung zur Gegenwart« (ebd., S. 47). Daher bestehe die Modernität als Haltung – Foucault spricht auch von einer »Grenzhaltung« (ebd., S. 48) – in einer »Untersuchung der Ereignisse, die uns dazu geführt haben, uns als Subjekte dessen, was wir tun, denken und sagen, zu konstituieren und anzuerkennen« (ebd.). Diese Kritik in Form einer permanenten Aufgabe lasse uns dann »in der Kontingenz, die uns zu dem gemacht hat, was wir sind, die Möglichkeit auffinden, nicht länger zu sein, zu tun oder zu denken, was wir sind, tun oder denken.« (ebd.) Daher müsse Modernität als Haltung auch stets als eine »experimentelle« (ebd.) vorgestellt werden.

Aufklärung als Haltung besteht daher in einer Analyse von Problematisierungsweisen, die auch die kritische Ontologie unserer selbst mit einschließt. Sie beobachtet – mit Luhmann formuliert – andere Beobachtungen der Gegenwart und bleibt vor den eigenen beobachtungsleitenden Unterscheidungen nicht stehen, sondern versucht, diese experimentell zu erweitern und zu verschieben. Dies darf nicht als ein Verfahren, »eine Theorie« oder »eine Doktrin betrachtet werden, auch nicht als ständiger, akkumulierender Korpus von Wissen«, vielmehr stellt es eine spezifische Haltung und damit »ein *Ethos*, ein philosophisches Leben« dar, »in dem die Kritik dessen, was wir sind, zugleich die historische Analyse der uns gegebenen Grenzen ist und ein Experiment der Möglichkeit ihrer Überschreitung« (ebd., S. 53).<sup>4</sup>

Soziologische Aufklärung im hier verstandenen Sinne ist damit einerseits als eine persönliche Haltung zu verstehen, andererseits ist sie in spezifischer Weise abgeklärt, da sie nicht mehr in der Attitüde des Besserwissens operiert, sondern die soziale Kontingenz des Beobachteten wie auch des Beobachters als Ausgangspunkt ihrer Analyse nimmt. Sie beschreibt damit eine bewusste Form der Distanzierung sowohl gegenüber dem Gegenstand als auch gegenüber sich selbst, wobei anzumerken ist, dass es in der Arbeit entgegen Foucaults historischer Ontologie unserer Selbst eher um eine historische Ontologie des Sozialen gehen wird. In dieser Studie wird diese aufklärende Haltung hinsichtlich zweier Problemstellungen praktiziert. Zunächst wird die im Untertitel angesprochene Frage nach den *Weisen des Zusammenarbeitens* gestellt, sodann die titelgebende Frage nach den *Techniken des Sozialen*.

---

4 Vergleiche zum Verhältnis von Foucault und Luhmann hinsichtlich der Frage der Aufklärung und der der Kritik auch Gebhard et al. (2006). Während in der vorliegenden Arbeit die Parallelen beider hinsichtlich der Möglichkeit soziologischer Aufklärung betont werden, wurden dort eher die Divergenzen beider Kritikmodi herausgestellt.

Zusammenarbeiten soll als ein Problem gefasst werden, das empirisch immer schon in verschiedener Weise gelöst wird, das aber auch theoretisch verschiedene Lösungsmöglichkeiten generiert. Das Ziel der Analyse besteht dann eben nicht im Optieren für eine bestimmte Lösungsmöglichkeit und auch nicht im kritischen Aufzeigen gegenwärtiger Verhältnisse des Zusammenarbeitens, sondern in der Konturierung dessen, worauf die verschiedenen Lösungen zielen. Insbesondere in unserer Gegenwart erscheint diese Haltung geradezu notwendig, um sich von drei verschiedenen, ja gar disparaten Perspektiven auf das Zusammenarbeiten distanzieren zu können.

Erstens kann mit Zusammenarbeit eine spezifische Dimension des menschlichen Wesens anvisiert werden. Diese Perspektive würde nicht nur im Arbeiten, sondern insbesondere in der Form des Zusammenarbeitenkönnens ein Kriterium für die Unterscheidung von Mensch und Tier, aber auch von Mensch und Maschine erblicken. Dieses Zusammenarbeitenkönnen, das in der Fähigkeit zu wechselseitiger Perspektivübernahme, zu geteilter Intentionalität, zu Kooperation und auch zu Solidarität zum Ausdruck kommt, wird zu einer Grundsignatur des Menschlichen. Zusammenarbeit kann damit als basale menschliche Eigenschaft verstanden werden, die Gesellschaft überhaupt erst ermöglicht.

Zweitens können von dieser anthropologischen Dimension ausgehend die konkreten gesellschaftlichen Verhältnisse des Zusammenarbeitens in den Blick genommen werden. Dies erfolgt in zweifacher Weise: als Kritik und als Möglichkeit der Emanzipation. So ist insbesondere das Feld der Zusammenarbeit einer *der* Schauplätze von Gesellschaftskritik, weil durch die gesellschaftlichen Verhältnisse des Zusammenarbeitens insbesondere in modernen industrialisierten und kapitalistischen Gesellschaften Entfremdung systematisch erzeugt werde. Während eine solche kritische Analyse im Industriekapitalismus relativ einfach war, wird diese im gegenwärtigen posttayloristischen Kapitalismus erschwert, da die Arbeiter bzw. Arbeitnehmer nun nicht mehr ausschließlich in ihrer Rolle als ersetz- und austauschbares Element eines größeren Wirkzusammenhangs angesprochen, sondern zunehmend als ganze Person mit ihrer Individualität in Anspruch genommen werden. Die pauschale Kritik am Industriekapitalismus, dass dieser unselbstständige Arbeitsweisen erzwingt, die zu fehlender Autonomie führten und damit Selbstverwirklichungsmöglichkeiten strukturell verhinderten, läuft für die Analyse gegenwärtiger Verhältnisse fehl, da nunmehr Autonomie und Selbstverwirklichung gerade als Motivationen für das Arbeiten und Zusammenarbeiten von den Arbeitnehmern selbst herangezogen werden. Entsprechend der dargestellten Haltung, die in dieser Studie eingenommen wird, kann es an dieser Stelle nicht darum gehen, zu entscheiden, welche Betrachtung der Verhältnisse richtig ist. Vielmehr soll kenntlich gemacht werden, dass sowohl die mögliche Kritik der gegenwärtigen Verhältnisse des Zusammenarbeitens als auch die Vorstellung, dass ebendiese als Möglichkeit der Emanzipation und Selbstverwirklichung aufgefasst wer-

den können, lediglich zwei Perspektiven auf das virulente Problem des Zusammenarbeitens darstellen. Zusammenarbeit ist daher keine vernachlässigbare Dimension bei der Problematisierung unserer Gegenwart im Sinne einer soziologischen Aufklärung als Haltung.

Ein dritter Zugriff auf Zusammenarbeit steht quer zu den beiden erstgenannten, die eher auf die subjektkonstituierende und sozialintegrative Dimension des Zusammenarbeitens zielen. Zusammenarbeit kann nämlich auch als Koordination und gestaltbarer Wirkzusammenhang aufgefasst werden, der folglich verbessert und optimiert werden kann. Infrage stehen damit Ansätze zur Optimierung und zur Effizienzsteigerung des Zusammenarbeitens. Einerseits äußert sich diese Dimension in der Bearbeitung der Differenz von Interaktion und Organisation, andererseits scheint dies in Mensch-Maschine-Interaktionen – angefangen beim Arbeiten mit einfachen Werkzeugen über das Arbeiten mit komplexen Maschinen bis hin zur Interaktion mit Informations- und Kommunikationsapparaten – auf.

Keine dieser drei skizzierten Perspektiven konnte das Fundament für die hier geführte Auseinandersetzung mit dem Problem des Zusammenarbeitens bilden, da sie historische Antwortmöglichkeiten auf das Problem darstellen. Sowohl die Idee, dass Zusammenarbeit ein anthropologisches Merkmal wie auch eine Möglichkeit der Subjektconstitution ist, als auch die Vorstellung der sozialintegrativen Funktion von Zusammenarbeit und ebenso die der geradezu (sozial)technischen Optimierbarkeit des Zusammenarbeitens entspringen einer spezifischen Geschichte des Denkens. Aus dieser kann freilich nicht herausgetreten werden, sie kann jedoch im Modus der Distanzierung behandelt werden. In dieser Studie wird die angestrebte Distanzierung im Sinne abgeklärter Aufklärung hinsichtlich dieser Problemstellung – der Frage nach der Zusammenarbeit – *empirisch* entfaltet. Ethnografische Beobachtungen und qualitative Befragungen in Unternehmen ermöglichen derart eine Aufklärung der gegenwärtigen Weisen des Zusammenarbeitens.

Konkret wurde deshalb das empirisch vorfindbare Phänomen des Zusammenarbeitens nicht schon im Vorfeld theoretisch zurechtgeschnitten und begrifflich eingeeignet. Vielmehr wurde mit der erdenklich größten Offenheit ins Feld gegangen, um Überraschungen zu ermöglichen. Der Einstieg ins Feld erfolgte aus diesem Grund zweistufig.

Zunächst wurden in sechs – hinsichtlich Branche, Mitarbeiterzahl, Unternehmensdauer und Standort möglichst heterogenen – Unternehmen vierstündige Workshops durchgeführt. In diesen Workshops wurde mithilfe eines Storytelling-Ansatzes nach den praktizierten Formen der Zusammenarbeit gefragt. Die Mitarbeiter sollten so Gelegenheit haben, ihren Arbeitsalltag jenseits von Organigrammen oder offiziellen Unternehmensdarstellungen zur Sprache zu bringen. Diese verschiedenen Diskussionen zeigten, dass je unterschiedliche Aspekte hinsichtlich des Zusammenarbeitens präsent sind, und boten daher

einen ersten Einblick in den Alltag der Mitarbeiter. Gleichzeitig ermöglichten die in dieser ersten Stufe des Feldzugangs gesammelten Informationen und Eindrücke eine Auswahl von zwei näher zu beleuchtenden Unternehmen, die nicht von allgemeinen Kennzahlen, abstrakten Statistiken oder purem Zufall geleitet war. Vielmehr konnten nun zwei hinsichtlich der Weisen des Zusammenarbeitens möglichst disparate Unternehmen ausgewählt werden. Die Wahl fiel auf die Unternehmen Bauroh und Web-icona,<sup>5</sup> da in der Bauroh sowohl im Erstgespräch als auch im Workshop vor allem die eingespielten Routinen des Zusammenarbeitens, die geringe Fluktuation und die Beständigkeit der sozialen Beziehungen betont wurden, während die Web-icona zum Zeitpunkt des Workshops im Begriff war, eine vollkommen neuartige Arbeitsorganisation (die agile Softwareentwicklung mit Scrum) zu implementieren. Dieser Kontrast hinsichtlich der Weisen des Zusammenarbeitens in den beiden Unternehmen wurde in der zweiten Stufe der Feldforschung produktiv gemacht.

In dieser zweiten Phase der empirischen Untersuchung wurde mit ethnografischen Mitteln und mithilfe qualitativer Experteninterviews ein detailliertes Bild der je verschiedenen Weisen des Zusammenarbeitens gezeichnet. Der Kontrast der Arbeitsweisen in beiden Unternehmen half dabei, wechselseitig die Beobachtungen zu schärfen. Zudem wurden Ethnografie und Befragungen über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr gestreckt und jeweils punktuell durchgeführt, sodass auch Änderungen innerhalb dieses Zeitraums in die Analyse einbezogen werden konnten. Die Kombination aus ethnografischen Beobachtungen und qualitativen Interviews erwies sich als äußerst zielführend, da beobachtete Auffälligkeiten im Interview ebenso thematisiert wie Darstellungen der Interviewten durch eigene Beobachtungen hinterfragt werden konnten (vgl. hierzu auch Kap. III).

In der Darstellung der empirischen Analyse (Kap. IV) wird der Fokus bewusst auf die Web-icona gelegt; die Beobachtungen und Befragungen in der Bauroh werden vornehmlich als Kontrastfolie genutzt. Dies erscheint sinnvoll, da sich das insbesondere anhand der Web-icona herausgearbeitete empirische Schlüsselkonzept der *gestalteten dirigierenden Handlungsfestlegungen* darstellen und beschreiben lässt. Gleichwohl kann am Beispiel der Bauroh gezeigt werden, dass mithilfe dieser Beschreibungsformel nicht nur ein singular auftretender Typus des Zusammenarbeitens erfasst wird, sondern dass diese Formel jenseits der Unterscheidungen von Hierarchie und Heterarchie oder von Formalität und Informalität zur Aufklärung gegenwärtiger Weisen des Zusammenarbeitens beizutragen vermag.

---

5 Die beiden hier als Web-icona und Bauroh bezeichneten Unternehmen sind selbstredend anonymisiert worden. Ebenso wurden sämtliche Personennamen und teilweise Ortsbezeichnungen anonymisiert.

Die zweite Problemstellung der Arbeit, die sich der Frage nach den Techniken des Sozialen widmet, schließt einerseits an die Frage des Zusammenarbeitens an, andererseits verallgemeinert und abstrahiert sie den Gesichtspunkt. Nunmehr geht es nicht nur um das – mehr oder weniger – empirisch absteckbare Feld des Zusammenarbeitens (in Unternehmen), sondern um das Verhältnis von Technik und Sozialität oder Gesellschaft überhaupt. Auch hier lassen sich wieder verschiedene bislang gegebene Antworten bzw. schon formulierte Perspektiven auf das Problem auseinanderhalten.

Zunächst kann eine Position markiert werden, die die beiden Sphären Sozialität und Technik klar trennt. Diese Vorstellung geht von zwei disparaten Sphären aus, die jedoch wechselseitige Kolonialisierungschancen bzw. -risiken bieten. Einerseits kann dann die Gesellschaft oder das Soziale als bestimmende Kraft genommen werden, die Technik in Form von Werkzeugen, Maschinen und Apparaten nutzt, um bestimmte gesellschaftliche Probleme zu lösen. Andererseits kann auch die Eigenlogik der technischen Sphäre betont werden, die auf die Gesellschaft und die sozialen Verhältnisse übergreift und diese korrumpiert. Das Verhältnis von Technik und Sozialität wird in dieser Weise als ein antagonistisches gedacht.

Zweitens gibt es die Perspektive, die von einer Gleichursprünglichkeit von Technik und dem sozialen Wesen Mensch ausgeht. Technik und insbesondere der Werkzeuggebrauch bilden nun geradezu das Kriterium der Unterscheidung von Mensch und Tier. Pointiert könnte daher gesagt werden, dass das soziale Wesen Mensch in natürlicher Weise bereits technisch sei. Diese Überlegung korrespondiert mit einer Vorstellung, die Technik als spezifische Praktiken fasst, die den Menschen, die Gesellschaft wie auch die Kultur konstituieren. Eine weitere Variante zielt auf die Herausstellung der Mischungsverhältnisse von Technik und Sozialität sowie von Mensch und Technik und zeigt die dadurch möglichen wechselseitigen Stabilisierungsleistungen auf. Hier steht nicht die Gleichursprünglichkeit, sondern eine spezifische Relationalität im Vordergrund.

Eine dritte Perspektive kann als genuin sozialtechnische charakterisiert werden. Das Soziale oder die Gesellschaft werden hier als technisch gestalt- und formbar begriffen. Das Soziale wird als Material betrachtet, das in einen technischen Wirkzusammenhang gebracht werden kann. Gesellschaft gilt demnach als ein mithilfe technischer Mittel zu steuerndes Unterfangen – zum Wohle der in ihr lebenden Individuen. Diese Perspektive denkt Gesellschaft weniger als emergentes Phänomen und fokussiert auf das Machbare.

Wiederum konnte keine dieser Antworten als Grundlage für das Problem von Technik und Sozialität in Anspruch genommen werden. Der eingenommenen Haltung abgeklärter Aufklärung entsprechend wurde in dieser Studie hinsichtlich dieser Problemstellung nun eine *theoretische* und das heißt eine begriffliche Ausarbeitung angestrebt, die in ein Konzept der *Techniken des Sozialen* mündet, das verschiedene Beobachtungen anzuleiten vermag. Das Kon-



zept soll neue und andere Beschreibungsmittel auch für die erste Problemstellung – sprich: für die Frage nach dem Zusammenarbeiten – bereitstellen, die es ermöglichen, die empirischen Ergebnisse in einem anderen Licht darstellen zu können.

Konkret bedeutet dies, dass die herausgearbeiteten Weisen des Zusammenarbeitens mit anderen Begriffen beschrieben und daher spezifisch abstrahiert werden. Dafür wird einerseits ein spezifischer Technikbegriff in Anlehnung an Luhmanns Bestimmung von Technik als funktionierende Simplifikation formuliert; andererseits wird eine Bestimmung sozialer Praktiken vorgenommen, die es ermöglicht, soziale Praktiken mit dem herausgestellten Technikbegriff zu verknüpfen. Dadurch können nun, von empirischen Beobachtungen ausgehend, allgemeinere Aussagen zum Verhältnis von Technik und Sozialität entwickelt und zur Diskussion gestellt werden. Ergebnis wird das theoretische Konzept der *Techniken des Sozialen* sein, das nun zum einen auf die empirisch untersuchten Weisen des Zusammenarbeitens angelegt werden kann, also die Reformulierung der Ergebnisse mit anderen Mitteln ermöglicht; das aber zum anderen abstrakt genug ist, um auch andere soziale Felder soziologisch aufklären zu können.

Durch die hier gezeichnete Skizze der Entfaltung des Problems der Zusammenarbeit, die empirisch erfolgen wird, und der theoretisch zu führenden Auseinandersetzung mit dem Problem der Techniken des Sozialen wird deutlich, dass die Arbeit sich in erster Linie als *kultursoziologische* versteht. Kultursoziologie im hier verstandenen Sinn besteht aus einer Trias: Sie ist Theorie, aber keine Großtheorie der Gesellschaft, sie arbeitet empirisch, widersetzt sich jedoch dem Zwangskorsett methodischer Verfahren, und sie ist Kritik, jedoch nie eine aufs Ganze gehende Kritik, sondern eine, die vornehmlich im Aufzeigen von historisch-kultureller Kontingenz besteht (vgl. Moebius/Albrecht 2014, S. 39 ff.). Sie ist damit – wie mit Göbel (2010) formuliert werden könnte – Theoriegestalt und Interventionsform zugleich. Diese spezifische Perspektive macht sie auch in den empirischen Arbeiten sensibel für die Unterscheidungen, mit denen sie selbst operiert. Eben dadurch ist Kultursoziologie nicht als eine Bindestrichsoziologie zu verstehen, die den kulturellen Phänomenbereich der Gesellschaft untersucht, sondern als eine innersoziologische Reflexionsinstanz zu begreifen, da Kultur eine »Aspektstruktur aller Sozialität« (Rehberg 2014, S. 395) ausmacht.

Kultursoziologisches Forschen besteht demnach in einem Zweischritt: zunächst im empirischen Herausarbeiten der kulturellen Eigenlogiken und sodann in der Rückbindung dieser »Kulturtatsachen an den jeweiligen sozialen Gesamtzusammenhang« bzw. »an das Interdependenzgeflecht der jeweiligen ›Gesellschaft« (ebd.). Damit sind kultursoziologische Arbeiten stets durch ein Aushalten und Ausbalancieren der Spannung zwischen Kultur und Gesellschaft

geprägt. Weder werden kulturelle Phänomene unidirektional auf gesellschaftliche Strukturen zurückgeführt, noch erscheinen Letztere einzig als Effekt kultureller Stabilisierung. Beide Bereiche werden vielmehr als nicht aufeinander rückführbar konzipiert.

Das in dieser Studie erarbeitete Konzept der *Techniken des Sozialen* nimmt als Ausgangspunkt die empirischen Beobachtungen im Bereich des Zusammenarbeitens in Unternehmen, die in eine Unterscheidung von gestalteten und nichtgestalteten dirigierenden Handlungsfestlegungen münden. Für die theoretische Ausformulierung des Konzepts werden dann weitere begriffliche Unterscheidungen genutzt, sodass das Konzept sowohl empirisch gesättigt als auch theoretisch konsistent ist. Dieses derart erarbeitete Konzept wird sodann im Ausblick (Kap. VII) für eine gegenwartsdiagnostische Beschreibung aktueller Phänomene digitaler Kultur herangezogen und getestet. Dabei wird auch sein kritisches Potenzial herausgestellt, das jedoch nicht in einer Position des Besserwissens besteht, sondern in der Formulierung eines aufklärenden Vorschlags der Beobachtung gegenwärtiger Phänomene wie Nudging, Solutionism oder auch People Analytics.

Auch wenn sich diese Arbeit bewusst in die kultursoziologische Tradition stellt, ist insbesondere ihr empirischer Teil auch für die Arbeits- und Industrie-soziologie sowie für die Organisationssoziologie von Belang, da mit ethnografischen Verfahren und qualitativen Interviews gegenwärtige Arbeitsverhältnisse und Formen des Zusammenarbeitens in verschiedenen Unternehmen untersucht werden. Der empirische Einblick in die soziale Wirklichkeit gegenwärtig praktizierter Arbeitsweisen liefert eine genaue Analyse der eklatanten Veränderung von Organisationsprozessen infolge der Einführung von agilen Organisations- und Entwicklungsmethoden am Beispiel der Implementierung von Scrum bei der Web-icona. Diese Umstellung von relativ festen Strukturen auf ein flexibel zu adaptierendes Regelwerk, wie sie gegenwärtig in der Softwarebranche vermehrt praktiziert wird, zeigt neben den Potenzialen auch die enormen sozialen Folgen und Probleme.

Zudem könnten techniksoziologisch interessierte Leser in der Ausarbeitung des theoretischen Konzepts, vor allem im dabei konturierten Technikbegriff, sinnvolle Ansätze für eigene Forschungen sehen. Dies scheint mir umso dringlicher, als gegenwärtig durch den dominanten Einfluss der Science-and-Technology-Studies (STS) eine empirisch breite und interessante Forschung betrieben, jedoch im Gegenzug weniger Augenmerk auf eine konsistente begriffliche Ausarbeitung der techniksoziologischen Problemstellung gelegt wird. Für einen solchen Ansatz ist das insbesondere im Kap. VI beschriebene und dann im letzten Kapitel getestete Konzept der *Techniken des Sozialen* ein Vorschlag.

Weiterhin wird in der Arbeit eine detaillierte Auseinandersetzung mit der gegenwärtig prominenten Praxissoziologie geführt. Statt jedoch mithilfe der Praxissoziologie die empirische Wirklichkeit zu beobachten, wird eine distanzier-

te Perspektive vertreten, die strikt zwischen empirischen und analytischen Begrifflichkeiten unterscheidet. Eine solche Sichtweise erlaubt es einerseits, verschiedene theoretische Probleme der Praxissoziologie zu umschiffen, andererseits öffnet sie den Blick für eine Zurichtung und Institutionierung sozialer Praktiken jenseits ihrer schlichten empirischen Wiederholbarkeit.

Zuletzt stellt der Ausblick im Kapitel VII eine Gegenwartsdiagnostik zur Diskussion, die aktuelle Phänomene digitaler Kultur für die soziologische Debatte erschließen will. Das in dieser Studie ausgearbeitete Konzept der *Techniken des Sozialen* wird an diese Phänomene angelegt und erhellt damit populäre Konzepte wie das Nudging, kann aber auch die insbesondere im Silicon Valley anzutreffende Haltung eines Solutionism kritisch beobachten, ohne in eine kulturpessimistische Klage zu verfallen. Vielmehr können so die technisierten Lebenswelten unserer Gegenwart abgeklärt aufgeklärt werden.

Nach dieser problemzentrierten Einführung in die Arbeit soll deren Gliederung noch etwas genauer vorgestellt werden. Sie beginnt im folgenden *Kapitel II* mit der Fragestellung des Zusammenarbeitens und dessen Organisation bzw. Gestaltung. Hierfür werden ausgehend von der Darstellung der gegenwärtigen Relevanz der Frage entlang verschiedener Begriffe unterschiedliche Vorarbeiten und Perspektiven auf diese Fragestellung präsentiert. Zu Beginn wird unter dem Aspekt der *Kooperation* die anthropologische Dimension mit Autoren wie Richard Sennett und Michael Tomasello beleuchtet. Danach wird entlang des Begriffs der *Koordination* nachgezeichnet, wie Zusammenarbeit – hier verstanden als Arbeitsteilung – unterschiedlich betrachtet wurde. Dabei wird eine Linie von Adam Smith über Taylor und die Human-Relations-Bewegung bis hin zur klassischen bundesrepublikanischen Arbeits- und Industriesoziologie gezogen. Darauf folgt unter dem Aspekt *Arbeit* eine Auseinandersetzung vornehmlich mit der subjektkonstitutiven Dimension des Zusammenarbeitens. Von Marx ausgehend, wird hier die Pluralisierung des Arbeitsbegriffs im Laufe des 20. Jahrhunderts bis hin zu aktuellen Forschungen der Arbeits- und Industriesoziologie beschrieben. Danach wird der Fokus auf *Kollaboration* gelegt und insbesondere der Forschungszweig der Computer Supported Cooperative Work (CSCW) beleuchtet. Wichtige Autoren sind hier Lucy Suchman, Anselm Strauss und Kjeld Schmidt. Mit *Organisation* ist der nächste Abschnitt überschrieben, der einen Einblick in die organisationssoziologische Perspektive gibt. Dieser Forschungsüberblick, der die verschiedenen Kontexte meiner Fragestellung auffächert, wird mit dem Abschnitt *Entscheidung* beschlossen. Darin wird die organisationssoziologische Differenz von formal und informell vor- und insbesondere Luhmanns Konzeption des Entscheidungsbegriffs dargestellt.

*Kapitel III* konzentriert sich auf die Diskussion des eigenen empirischen Vorgehens. Nach einer einleitenden methodologischen Argumentation wird der

Umgang mit der Empirie entsprechend der leitenden Problematisierungsabsicht der Arbeit im Modus einer Beobachtung zweiter Ordnung dargestellt. Danach wird konkreter das methodische Design präsentiert. Zunächst geht es um Fragen des Samplings und des Feldzugangs, sodann um die genutzten Methoden wie Workshops mit Storytelling, ethnografische Beobachtung und qualitative Experteninterviews, die im Rahmen der Grounded Theory Methodologie (GTM) analysiert werden. Statt eine abstrakte Methodendiskussion zu führen, wurde hier eine Präsentationsform gewählt, die dem Leser so nachvollziehbar wie möglich machen soll, zu welchem Zeitpunkt welche Entscheidungen hinsichtlich des eigenen Umgangs mit Empirie aus welchen Gründen getroffen wurden.

*Kapitel IV* ist das zentrale Analyse- und Auswertungskapitel hinsichtlich der Fragestellung nach den Weisen des Zusammenarbeitens in Unternehmen. Das erste Teilkapitel fungiert dabei als Übergangskapitel zur methodischen Auseinandersetzung und stellt die beiden ethnografisch erforschten Unternehmen Web-icona und Bauröh vor. Im nächsten Teilkapitel wird auf das Softwareentwicklungsframework Scrum eingegangen, das in der Web-icona zum Untersuchungszeitraum eingeführt wurde. Dies ist notwendig, um die Ausführungen im dritten Kapitel nachvollziehen zu können. In diesem werden zunächst die verschiedenen Rollen und Meetings behandelt, die das Zusammenarbeiten in der Web-icona in spezifischer Weise zurichten. Anschließend wird auf die mediale Infrastruktur und deren Effekte fokussiert, um abschließend die in der Web-icona beobachtbaren Praktiken mit denen in der Bauröh zu kontrastieren. Diese Kontrastanalysen helfen, die Beobachtung der durch Scrum etablierten Weisen des Zusammenarbeitens zu schärfen. Insbesondere ist der Unterschied hinsichtlich des an den Tag gelegten Veränderungswillens nützlich, um die Vielfalt der Weisen des Zusammenarbeitens im Auge zu behalten. Auch wenn – bedingt durch den exemplarischen Fall – die Gestaltung der Weisen des Zusammenarbeitens durch Scrum im Mittelpunkt der empirischen Analysen steht, wird Scrum nicht als die einzige Möglichkeit von gestalteten dirigierenden Handlungsfestlegungen begriffen. Vielmehr können durch die Kontrastierung mit der Bauröh auch ehemals gestaltete, nunmehr historisch geronnene dirigierende Handlungsfestlegungen herausgearbeitet werden.

*Kapitel V* kondensiert als Zwischenfazit die gewonnenen Einsichten aus der Empirie und systematisiert diese entlang der schon genannten, etwas sperrigen Formulierung von gestalteten dirigierenden Handlungsfestlegungen. Dies bildet den Ausgangspunkt für die Frage nach Technisierungsmöglichkeiten von Interaktionen und damit etwas abstrakter: nach den Techniken des Sozialen – der zweiten zentralen Frage der Arbeit.

*Kapitel VI* dient der begrifflichen Ausarbeitung des Konzepts der *Techniken des Sozialen*. Zu Beginn werden im ersten Teilkapitel ältere Verwendungsweisen der Termini Sozialtechnik, Soziotechnik und Social Engineering nachgezeichnet. Dabei wird gezeigt, dass bisher entweder eine positive oder eine nega-

tive Wertung mit der Rede von Sozialtechniken verbunden wurde, je nachdem, wie der Prozess der Modernisierung aufgefasst wurde. Demgegenüber setzt das nachfolgend entwickelte Konzept der *Techniken des Sozialen* auf einen Begriff von Moderne, um sich von den angeführten Begriffsprägungen zu distanzieren. Im darauffolgenden Teilkapitel wird zunächst der Technikbegriff ausgearbeitet, der den Aspekt der Gestaltung des Sozialen begrifflich fassen kann. Ausgehend von verschiedenen Begriffsfassungen, etwa von Gehlen, Freyer und Schelsky, wird mithilfe des Technisierungsverständnisses von Blumenberg und des Begriffs der zweiten Technik von Benjamin ein Technikbegriff in Anlehnung an Luhmann als kontingente, funktionierende Simplifikation konturiert. Damit sind weniger sogenannte Realtechniken gemeint, vielmehr ist an eine spezifische Beobachtungsform gedacht, die eine Differenz zwischen einem kontrollierbaren und einem unkontrollierbaren Bereich setzt. Bei Technik werden demnach heterogene Elemente auf der Seite des Kontrollierbaren in einen neuen Wirkzusammenhang gebracht, der jedoch nur durch eine Grenzziehung zum momentan Unkontrollierbaren möglich wird. Auch wenn der artifizielle Wirkzusammenhang zu einer lebensweltlichen Selbstverständlichkeit werden kann, bleibt doch die Grenzziehung selbst stets kontingent. Nach dieser Konturierung des Technikbegriffs folgt im nächsten Teilkapitel eine Auseinandersetzung mit der Praxissoziologie als einer Beschreibungsmöglichkeit des Sozialen. Dies erscheint sinnvoll, da die – im empirischen Teil herausgearbeiteten – dirigierenden Handlungsfestlegungen als soziale Praktiken gefasst werden können. In Differenz zur gegenwärtigen Praxissoziologie werden diese sozialen Praktiken nun jedoch als potenziell technisierbare Elemente des Sozialen verstanden. Soziale Praktiken können demnach auch gestaltet, d. h. in spezifischer Weise ausgerichtet oder instituiert werden. Das folgende Teilkapitel beschreibt zwei Probleme gegenwärtiger praxissoziologischer Forschung, die zum einen in der Vorstellung einer Öffentlichkeit sozialer Praktiken und zum anderen in der unklaren Differenzierung von sozialen Praktiken und Praktikenkomplexen ausgemacht werden. Durch eine strikte Trennung zwischen empirischer und analytischer Verwendungsweise eines Begriffs von sozialen Praktiken können diese aufgezeigten Defizite in der Theorieanlage jedoch behoben werden. Anschließend kann im letzten Teilkapitel das Konzept der *Techniken des Sozialen* zusammenfassend formuliert werden. Das Konzept fokussiert insbesondere zwei Aspekte. Zum einen kann mit seiner Hilfe verstanden werden, dass der qua Technik etablierte artifizielle Wirkzusammenhang auch von sozialen Elementen zu einer lebensweltlichen Selbstverständlichkeit werden kann. Die Technisierung des Sozialen in Form von Sozialtechniken kann normal und selbstverständlich werden. Zum anderen bleibt jedoch im Bewusstsein, dass die technische Grenzziehung zwischen kontrollierbar und unkontrollierbar – im Sinne eines effektiven Isolierens und Herausschneidens eines kontrollierbaren Wirklichkeitsbereichs – stets kontingent bleibt, da sie selbst nicht technisch

vollzogen werden kann. Die Vorstellung einer mithilfe von Sozialtechniken etablierten Technokratie wird damit konterkariert. Gleichwohl kann beobachtet werden, dass die Grenzziehung von kontrollierbar/nichtkontrollierbar selbst Teil eines technischen, d. h. artifiziellen Wirkzusammenhangs werden kann. Diese hier als reflexiv bezeichneten Sozialtechniken sind solche, die die Kontingenz der Grenzziehung nutzen, um überhaupt funktionieren zu können. Doch auch diese reflexive Form von Sozialtechniken bedarf einer neuerlichen Grenzziehung zu einem unkontrollierbaren Außen, die weiterhin kontingent bleibt, d. h. auch anders gezogen werden kann.

Im letzten Kapitel, das als tentativer Ausblick angelegt ist, wird das Konzept der *Techniken des Sozialen* und insbesondere dessen Beobachtungsmöglichkeit von einfachen wie auch von reflexiven Sozialtechniken zur Aufklärung gegenwärtiger Phänomene digitaler Kultur genutzt. Dabei wird ein neuer Orientierungsmodus herausgestellt und als Konvenienzdispositiv beschrieben. Dieser besteht in einer Verschränkung von Selbstbestimmung und Fremdorientierung mithilfe eines Testdesigns. Weder gibt es eine Orientierung an sozialisierten Normen noch eine an den anderen oder am Normalen, vielmehr wird eine soziale Form des Testdesigns etabliert, das der Orientierung dient. Dies erhöht die Flexibilität der Orientierungsleistung, da nun innerhalb der Form bzw. des etablierten Designs fortwährend neue Möglichkeiten in einer experimentellen Art und Weise ausgetestet werden können. Das Konzept der *Techniken des Sozialen* stellt damit einen neuerlichen Versuch dar, die technisierten Lebenswelten und die gegenwärtige soziale Wirklichkeit adäquat zu erfassen und zu beschreiben.

## II. Gestaltung und Organisation des Zusammenarbeitens

Im Mittelpunkt der empirischen Analyse steht die Frage nach der Zusammenarbeit. Also: Wie wird in Unternehmen konkret zusammengearbeitet; wie wird miteinander, füreinander und sicher auch gegeneinander gearbeitet?

Die Weisen des Zusammenarbeitens geraten in der Gegenwart zunehmend in den Fokus, da davon ausgegangen wird, dass sich – im Gegensatz zum Industriezeitalter – Produktivitätsgewinne vornehmlich aus der Zusammenarbeit der Menschen sowie von Mensch und Maschine erzielen lassen und weniger allein durch die Anschaffung von weiteren Maschinen oder durch Automatisierungsmöglichkeiten. Zudem sinkt die Verweildauer der Menschen in den Organisationen: Einerseits werden Karrieren nicht mehr innerhalb eines Unternehmens betrieben, sondern zunehmend durch den Wechsel zwischen verschiedenen Unternehmen, andererseits scheint der Anteil an Interaktionen unter Anwesenheit durch räumliche Mobilität und die technische Kommunikationsinfrastruktur zu sinken (vgl. u. a. Waber 2013, S. 38).

Gewohnte, traditionelle Formen der Zusammenarbeit werden daher problematisiert und neue Möglichkeiten diskutiert. Dies führte in den letzten Jahren zu einer breiten und facettenreichen öffentlichen Debatte (vgl. u. a. Bergmann 2005; Johns/Gratton 2013; Barrasch et al. 2013; verdi 2012; Friebe/Lobo 2006).

Es sind verschiedene Phänomene und wahrgenommene gesellschaftliche Trends, die die breit etablierten Arbeitsweisen der Angestelltenkultur der organisierten Moderne (vgl. Reckwitz 2006, S. 336–357) zunehmend problematisch erscheinen lassen: Die verstärkte Globalisierung und die damit einhergehende globale Vernetzung und Ausbildung von Abhängigkeiten stellt ebenso wie der Einzug von neuen Technologien (Computer, Internet, kollaborative Software) die praktizierten Arbeitsweisen auf den Prüfstand. Zudem lässt sich insbesondere in der westlichen Hemisphäre eine Zunahme von wissensbasierten im Gegensatz zu körperlichen Arbeitsweisen konstatieren, wobei Erstere oft mit dem Wunsch wie auch dem Anspruch nach aktiver Mitbestimmung und Eigenverantwortung korrespondieren.

In der breit rezipierten Studie von Boltanski/Chiapello (2003) zum neuen Geist des Kapitalismus werden diese Verschiebungen als Veränderung der Legitimationsgrundlage des Kapitalismus zwischen den 1960er und 1990er Jahren verstanden. Der Anlass des Buches war die Verwunderung der Autoren über den gegenwärtigen Fatalismus hinsichtlich des Kapitalismus und der weitgehend ausbleibenden Kapitalismuskritik (ebd., S. 31). Ihre zentrale These lautet, dass der Kapitalismus aus der Krise der 1970er Jahre durch eine Einhegung und Eingemeindung der Künstler- und Sozialkritik dieser Zeit gestärkt hervorging und dass ihm deshalb zu Recht ein neuer Geist attestiert werden kann. Dieser Geist, der in Anlehnung an Webers (1963) Protestantismusthese in den lebensweltlichen Anerkennungs- und Legitimationsgründen ausgemacht wird, habe sich gewandelt von einer religiös fundierten, asketischen, auf Sparsamkeit bedachten, von der Ungewissheit des Seelenheils angetriebenen Lebensform zu einer mobilen, netzartigen, aktiven, projektförmigen, polyvalenten und flexiblen, die individuell gewollt und angestrebt werde. So wie der frühe Kapitalismus, den Weber im Blick hatte, mit der protestantisch geprägten Lebensform »wahlverwandt« erschien, so gebe es nun ein Entsprechungsverhältnis zwischen dem neuen Kapitalismus (im neoliberalen Gewand) und den projektbezogenen Lebensformen, die ihre ideologischen Wurzeln v. a. in der Künstlerkritik der späten 1960er Jahre haben. Die ehemals gegen den Kapitalismus gestellten hedonistischen Lebensformen, die Besitz problematisierten, die für mehr Autonomie und Freiheit eintraten, für eine Einebnung von Arbeit und Freizeit warben und Selbstverwirklichung als höchstes Lebensziel anvisierten, bilden nunmehr den Hauptgrund für eine Affirmation des neuen Geistes des Kapitalismus. »So sind z. B. die Eigenschaften, die in diesem neuen Geist eine Erfolgsgarantie darstellen – Autonomie, Spontaneität, Mobilität, Disponibilität, Kreativität, Plurikompetenz (im Unterschied zu der beengten Spezialisierung der älteren Arbeitsteilung), die Fähigkeit, Netzwerke zu bilden und auf andere zuzugehen, die Offenheit gegenüber Anderem und Neuem, die visionäre Gabe, das Gespür für Unterschiede, die Rücksichtnahme auf die je eigene Geschichte und die Akzeptanz der verschiedenartigen Erfahrungen, die Neigung zum Informellen und das Streben nach zwischenmenschlichem Kontakt –, direkt der Ideenwelt der 68er entliehen.« (Boltanski/Chiapello, S. 143 f.) An die Stelle der Karriereorientierung der organisierten Moderne, die in mehr oder weniger geordneten Bahnen verläuft, tritt nun eine Konzeption von vernetzter Welt, in der das Individuum sich um Verbindungen zu möglichst heterogenen Kontakten bemüht, um gemeinsam Projekte zu machen (vgl. ebd., S. 149). Um ein Bild von Deleuze (1993, S. 258) zu nutzen: Anstatt wie ein Maulwurf die immergleichen Gänge (sprich: Karrierewege) der Disziplinargesellschaft zu gehen, windet sich die Schlange in der Kontrollgesellschaft von Chance zu Chance und Projekt zu Projekt.

Eben weil der gegenwärtige Kapitalismus die alten Kritiken aufgenommen und für seine Belange transformiert habe, führe eine Kapitalismuskritik alten



Schlagess am Problem vorbei. Sie könne die ungeheure Attraktivität, die der Kapitalismus für viele – nicht nur in der sogenannten Start-up-Szene – entfalten und die sie dazu motiviere, sich für ihn zu engagieren, einfach nicht erklären. Eine Affirmation des gegenwärtigen Kapitalismus sehe dagegen nicht, dass einerseits der Mensch durch die Einebnung von Privat- und Berufsleben, durch den Einbezug des gesamten Menschen – anstatt dass ihm nur eine spezialisierte Rolle zugewiesen wird – und durch die temporäre, projektförmige Arbeit verschärft ausgebeutet wird und dass andererseits die durch Gewerkschaften und Wohlfahrtsstaat mühsam etablierten Sicherheiten wieder ausgelöscht oder zumindest drastisch verringert werden.

Wenn auch Boltanski/Chiapello in erster Linie auf der Legitimations- und damit auf der Diskursebene verbleiben, da ihre Analyse vornehmlich auf Managementratgebern für Führungskräfte aus den 1960er und den 1990er Jahren beruht, beschreiben sie die jüngeren Veränderungen auch in Bezug auf die hier interessierende Frage nach der Gestaltung von Zusammenarbeit überaus erhellend. Denn vor dem Hintergrund ihrer These der Vereinnahmung der kapitalismuskritischen Motive durch den Kapitalismus selbst wird verständlich, warum Hierarchien infrage gestellt werden, warum die Trennung von Privat- und Berufsleben problematisiert wird und warum man überhaupt zu der Vorstellung gelangen kann, dass Autonomie, Freiheit, Authentizität und Selbstverwirklichung im und durch den Kapitalismus möglich sei. All diese Aspekte haben Auswirkungen auf die Formen der Zusammenarbeit und auf die Möglichkeiten der Gestaltung dieser.<sup>1</sup>

Geradezu paradigmatisch erscheint der neue Geist des Kapitalismus in der Beobachtung der sogenannten Kultur- und Kreativwirtschaft. Auch wenn sie mit 3,2 Prozent aller Beschäftigten und einer Bruttowertschöpfung von 2,35 Prozent am BIP (vgl. BMWi 2014, S. 7) nur einen kleinen Teil des Wirtschaftsgeschehens in Deutschland ausmacht, so stellen die sich dort etablierenden Arbeitsformen doch schon gegenwärtig eine Herausforderung für andere Organisationen dar. Denn: »Arbeit entgrenzt sich, löst sich aus festen Strukturen, in denen sie in der Industriegesellschaft gebunden war. Flexible Arbeitszeitmodelle, wech-

---

1 Diese Auswirkungen werden im empirischen Teil der Studie ausführlich zur Sprache kommen. Die begleitete Einführung des Softwareentwicklungsframeworks Scrum (vgl. Kap. IV.2) in einem der untersuchten Unternehmen (Web-icona) kann als konkrete Anpassung einer Organisationsstruktur an die projektförmige Polis (Boltanski/Chiapello 2003, S. 152 ff.) begriffen werden. Andererseits kann auch die Generalisierung der These eines neuen Geistes des Kapitalismus vor dem Hintergrund der Beobachtungen im kontrastierenden Unternehmen (Bauröh) problematisiert werden. Sowohl in den Workshops als auch in den ethnografischen Beobachtungen fanden sich vielfältige Aspekte, die eine voreilige Verallgemeinerung des neuen Geistes fragwürdig erscheinen lassen. Oft scheint es, dass der New-Management-Diskurs sich erstens nicht überall durchgesetzt und zweitens nicht notwendig auf die konkreten Arbeitspraktiken und Lebensweisen durchgeschlagen hat.

selnde Arbeitsorte, vernetzte Arbeitszusammenhänge, partizipativ-kollaborative Projektarbeit und neue Arbeitsmethoden wie Open Source, Crowdsourcing und Co-Creation gewinnen an Bedeutung und stellen bestehende Formen der Arbeit in Frage.« (Barrasch et al. 2013, S. 1) Statt die Zusammenarbeit in der Organisation über Anweisung und Kontrolle zu koordinieren, tauchen nun funktionale Äquivalente wie beispielsweise »die räumliche Gestaltung von Arbeit« (Merkel/Oppen 2013, S. 6) in Coworking Spaces auf. Die Hoffnung besteht zu meist darin, dass dadurch die Arbeit kosteneffizienter wird, weil weniger kontrolliert werden muss, und dass die Organisationen für gut ausgebildete, leistungsorientierte und selbstständig arbeiten wollende Mitarbeiter attraktiver werden.

Die Arbeitsweisen in der Kultur- und Kreativwirtschaft werden insbesondere hinsichtlich des Aspekts der Zusammenarbeit als mögliches Rollenmodell wahrgenommen. »Zusammenarbeit ist heute das wichtigste Stichwort in den Unternehmen« (IBM 2008, S. 2), heißt es beispielsweise in einem (nicht ohne Eigeninteresse publizierten) Whitepaper von IBM: »In der ›alten‹ Arbeitswelt war ein Mitarbeiter viel Wert [sic!], wenn er viel wusste. Aber in der neuen Welt ist ein Mitarbeiter viel Wert [sic!], wenn er mit anderen zusammenarbeitet und auch das Fachwissen nutzt, das ihm die anderen bieten. [...] Die Zusammenarbeit entwickelt sich, sie wird fließender und wandelt sich von privaten Unterhaltungen zu öffentlichem Gedankenaustausch« (ebd., S. 8). Gefordert und gefördert werden soll eine größere Flexibilität und mehr Eigenverantwortung, -engagement und -motivation der Mitarbeiter, um noch produktiver arbeiten zu können (vgl. auch Wiek 2015).

Im Fokus stehen demnach Aspekte der Gestaltung von Arbeitsweisen, die nicht allein durch die formale Organisation von Arbeit bearbeitet werden können. Insbesondere der Aspekt des Zusammenarbeitens wird virulent, da – wie schon Luhmann (1999, S. 372) vor einem halben Jahrhundert vermutete – »die direkten Kontakte in formalen Organisationen sich nicht mehr auf latente Funktionen tradierter Verhaltensmuster verlassen können, sondern, soweit sie nicht formal geregelt sind, eine in hohem Maße bewußte soziale Geschicklichkeit erfordern«. Er schreibt weiter – und dies dient mir als Einstiegsmoment –, dass insbesondere hinsichtlich der Zusammenarbeit »eine funktionale Analyse nicht schaden kann, sondern eher nützt; denn taktvolle Kooperation ist un gemein schwierig, und es kann nur helfen, wenn die Beteiligten auch theoretisch dafür gerüstet sind« (ebd.). Von hier ausgehend will ich im Folgenden fragen: Wie wird das Zusammenarbeiten organisiert und gestaltet?

Im weiteren Verlauf des Kapitels wird zunächst die reichhaltige Forschungsliteratur zu diesem Fragenkomplex diskutiert, um den Begriff der Zusammenarbeit zu schärfen und in den Kontext zu stellen. Danach wird in Kapitel III das methodische Vorgehen und der Umgang mit der Empirie besprochen, um die anschließende Analyse transparent und nachvollziehbar zu machen.

Die eben skizzierte Fragestellung impliziert, dass es nicht nur historisch unterschiedliche Weisen des Gestaltens von Zusammenarbeit gibt, sondern dass das Zusammenarbeiten auch gegenwärtig je verschieden praktiziert werden kann und wird. Zudem muss an dieser Stelle betont werden, dass die Vorstellung eines ahistorisch herstellbaren Optimums von Zusammenarbeit, wie es verschiedentlich Managementbücher und auch gruppenpsychologische Studien imaginieren, nicht geteilt wird. Es geht also nicht um Möglichkeiten der Verbesserung von Zusammenarbeit, sondern um die Beobachtung und Analyse gegenwärtig praktizierter Weisen des Zusammenarbeitens.

Im Folgenden wird Zusammenarbeit mithilfe verschiedener, teils divergenter Forschungsperspektiven beleuchtet, um die aufgeworfene Frage- und Problemstellung ausreichend kontextualisieren zu können. Die Diskussion erfolgt dabei entlang der Begriffe Kooperation, Koordination, Arbeit, Kollaboration, Organisation sowie Entscheidung und situier die Fragestellung somit in der soziologischen Forschung, insbesondere in der Arbeits- und Industriosozologie, der Organisationssoziologie, den Workplace Studies und der Computer Supported Cooperative Work (CSCW).

## 1 Kooperation

Dass Zusammenarbeit kein voraussetzungsloser Begriff ist, sondern bei genauer Inblicknahme zu schillern beginnt, zeigt beispielsweise das Buch von Richard Sennett (2012), das in der deutschen Übersetzung den programmatischen Titel trägt: *Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält*. Damit ist die Fluchtlinie schon markiert, dass Zusammenarbeit nicht nur ein peripheres Phänomen in modernen, arbeitsteilig organisierten Gesellschaft darstellt, sondern dass Zusammenarbeit gar das Potenzial zur Integration der Gesellschaft besitzt.<sup>2</sup>

Zusammenarbeit und Kooperation werden im Buch synonym verwendet und bezeichnen einen Austausch, von dem alle Beteiligten profitieren: Man kooperiere, um etwas zu schaffen, was allein nicht geschafft werden könne (Sennett 2012, S. 17). Seine zentrale These lautet, dass die moderne Gesellschaft die soziale Fertigkeit der Kooperation geschwächt habe (ebd., S. 20) und dass dies insbesondere in der modernen Arbeitswelt deutlich werde, in der Individuen zu einem oberflächlichen Austausch, zu wenigen persönlichen Beziehungen und zu nur kurzfristigen Bindungen motiviert werden würden.

---

2 Im englischsprachigen Originaltitel *Together. The Rituals, Pleasures, and Politics of Cooperation* wird der Bezug auf die Sozialintegration durch Kooperation (nicht nur bei der Zusammenarbeit) noch deutlicher.

Deswegen würde das sogenannte soziale Dreieck, bestehend aus »verdienter Autorität, wechselseitigem Respekt und Kooperation während einer Krise« (ebd., S. 202), zerstört werden. Dieses soziale Dreieck sei noch im Industriekapitalismus der 1970er Jahre intakt gewesen und beschreibt im Allgemeinen ein patriarchalisch geprägtes Sozialverhältnis in den Organisationen: Vorgesetzte hätten sich Autorität, verstanden als legitim anerkannte Macht, gegenüber der Belegschaft verdienen müssen. Aufgrund dessen seien die sozialen Beziehungen trotz der hierarchischen Unterschiede von einem wechselseitigen Respekt und Vertrauen geprägt gewesen, was in Krisensituationen zu einer Zusammenarbeit – im Sinne eines Alle-ziehen-an-einem-Strang – geführt hätte. Im Endeffekt will Sennett damit die Wirksamkeit einer »starke[n] informelle[n] Bande« (ebd., S. 201) zwischen den – auf unterschiedlichen Hierarchiestufen angesiedelten – Arbeitnehmern beschreiben, die gegenwärtig durch Deregulierung, Flexibilität und Mobilität der Angestellten erodiere: »Projektarbeit in chameleonartigen Institutionen wirkt wie eine Säure, die Autorität, Vertrauen und Kooperation auflöst.« (ebd., S. 221) Kooperation hätte deswegen zunehmend nur noch oberflächlichen Charakter, Teamwork sei meist nur – wie er von Gideon Kunda übernimmt – »gespielte Solidarität« (ebd., S. 228).

Dieser Begriff von Zusammenarbeit hat einen starken Fokus auf den sozial-integrativen Aspekt. Damit wird ein positiv konnotierter Begriff entwickelt, der die sozialen Aspekte von Zusammenarbeit nur einseitig in den Blick zu nehmen vermag. Die Vielfalt sozialer Praktiken des Zusammenarbeitens kann dadurch nicht beobachtet werden. So werden Formen der instrumentellen Zusammenarbeit ebenso vernachlässigt wie konfliktäre oder kompetitive Formen des Zusammenarbeitens. Da es in der empirischen Studie jedoch um das faktische Verhalten und die beobachtbaren sozialen Praktiken geht, kann hieran nicht angeschlossen werden.

Auf die sozialintegrative Funktion von Kooperation verweist nicht nur Sennett. In der gegenwärtigen Diskussion wird vor allem durch Michael Tomasello die Position vertreten, dass Kooperationsfähigkeit überhaupt eine genuin menschliche Eigenschaft sei. Insbesondere die Fähigkeit und Motivation zur geteilten Intentionalität, verstanden als »die Fähigkeit, mit anderen in kooperativen Unternehmungen gemeinsame Absichten zu verfolgen und Verpflichtungen einzugehen« (Tomasello 2010, S. 11 f.), seien nicht qua Sprache – wie in Anschluss an Mead (1973, S. 81 ff.) behauptet werden könnte – sozial erworben, sondern vielmehr bei Kleinkindern schon vor dem Spracherwerb ausgeprägt (Tomasello 2009, S. 184).<sup>3</sup>

---

3 Letztlich kann die Argumentation Tomasellos soziologisch nicht wirklich überzeugen, da sein zentrales Argument gegenüber der Sozialisationsthese darin besteht, dass geteilte Intentionalität schon bei Kindern vor dem Spracherwerb und das heißt für Tomasello u. a. im 18. Lebensmonat zu beobachten sei. Dies ist mindestens missverständlich for-

Mit einer Reihe von Experimenten sowohl mit Menschenaffen als auch mit Kleinkindern versucht er, seine anthropologische These zu untermauern. Diese empirischen Studien können hier im Einzelnen nicht breit ausgeführt werden. Es scheint jedoch so zu sein, dass Primaten, selbst wenn sie Gruppenaktivitäten ausführen wie das kollektive Jagen von Beutetieren oder das gegenseitige Lausen, keine gemeinsamen Intentionen ausbilden können. »Die Gruppenaktivitäten der Menschenaffen finden im ›Ich‹-Modus, nicht im ›Wir‹-Modus statt.« (Tomasello 2010, S. 57) Auch fehlt Menschenaffen die Fähigkeit zu gemeinsamer Aufmerksamkeit (ebd., S. 63). Dies wird u. a. physiologisch damit begründet, dass die Augen von Primaten relativ dunkel sind, während sich beim Menschen die Pupille vor einem vergleichsweise großen, weißen Hintergrund abhebt. Dies mache es besser möglich, die Blickrichtung des anderen zu erkennen (ebd., S. 65). Deswegen könnten Primaten keine kollektiven Ziele kreieren und keine komplementären Rollen ausbilden, sondern nur individuelle Ziele. Dabei würden sie durchaus verstehen, dass auch andere Ziele und Wahrnehmungen haben, sodass sich die individuellen Ziele zu Gruppenaktivitäten verknüpfen lassen (vgl. hierzu Tomasello 2009, S. 187 ff.), jedoch komme es nicht zu einer geteilten Intentionalität.

Ein weiteres Argument für ein angeborenes kooperatives Verhalten sei das Weitergeben von Informationen durch Zeigegesten (Tomasello 2010, S. 26): »Menschen versuchen zu helfen, indem sie auf Dinge hinweisen, die nicht für sie selbst, sondern für ihre Zuhörer relevant sind.« (ebd., S. 29) Sie würden damit im Gegensatz zu Primaten Informationen freizügig teilen.

Auch wenn damit einige Argumente für geteilte Intentionalität als anthropologische Kategorie gebracht wurden, so hebt selbstverständlich auch Tomasello auf die soziale, historische und kulturelle Variabilität und Plastizität des Menschen ab. Er versucht, diese jedoch anthropologisch zu erden. Für die hier geführte Diskussion des Begriffs der Zusammenarbeit ist damit gewonnen, dass Kooperationsfähigkeit vielleicht gar im Menschen angelegt ist und nicht erst in der gegenwärtigen arbeitsteiligen Gesellschaft als soziales Problem entsteht. Dennoch kann dieser Fokus in keiner Weise die konkreten Weisen des Zusammenarbeitens erfassen und deren Beobachtung anleiten.

---

muliert, da Kinder im Alter von einhalb Jahren zwar noch nicht aktiv sprechen, aber doch ihre Umwelt ausreichend auf das Vorhandensein von Sprache beobachten können. Statt der These Tomasellos, dass Sprache ein Resultat der geteilten Intentionalität darstellen würde, kann mit der Replik von Elizabeth Spelke (vgl. Tomasello 2010, S. 108–123) und den damit (indirekt) aufgerufenen Überlegungen Meads (1973, S. 81 ff.) argumentiert werden, dass es vielmehr die Sprache ist, die Kooperation im Sinne geteilter Intentionalität überhaupt erst ermöglicht. In dieser Linie argumentieren auch Vertreter gegenwärtiger kritischer Theorie wie beispielsweise Brunkhorst (2012, S. 274), der sein Argument wie folgt zusammenfasst. »Kurz: das Zustandekommen sozialer Evolution kann nicht durch Arbeit, auch nicht – wie bei Tomasello – durch helping intentions und das kooperative Wesen des Menschen erklärt werden, sondern nur durch Streit erzeugende Interaktion.«

## 2 Koordination

Wurde bisher Kooperation in einem eher anthropologischen und evolutionsbiologischen Sinne<sup>4</sup> verwendet, so wird von Kooperation in der Organisationsforschung, die auf Wissensbestände der (Organisations-)Soziologie, der (Sozial- und Gruppen-)Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere der Managementforschung zugreift, in ganz anderer Weise gesprochen. Kooperation der Mitarbeiter bei Arbeitsprozessen entsteht nicht einfach so, sondern muss hergestellt und gestaltet werden. Dabei geht es um eine möglichst effiziente Koordination und Motivation der Mitarbeiter zur Zusammenarbeit im arbeitsteilig organisierten Produktionsprozess.

Die große Erzählung der Arbeitsteilung beginnt bekanntlich mit Adam Smith und dessen Stecknadelbeispiel, in dem er plausibel beschreibt, dass Arbeitsproduktivität direkt mit sinnvoller Arbeitsteilung zusammenhängt: »Ein Arbeiter [...] könnte, selbst wenn er sehr fleißig ist, täglich höchstens eine, sicherlich aber keine zwanzig Nadeln herstellen.« Durch fachliche Spezialisierung waren schon im 18. Jahrhundert »10 Arbeiter imstande, täglich etwa 48 000 Nadeln herzustellen, jeder also ungefähr 4 800 Stück« (Smith 1990, S. 9 f.).<sup>5</sup>

Dieser enorme Produktivitätsvorteil war mithin allgemein bekannt, wurde jedoch von Frederick Winslow Taylor ca. 100 Jahre später durch dessen Ansatz einer wissenschaftlichen Betriebsführung auf eine neue Stufe gehoben. Sein Ziel bestand im Hinterfragen der gelebten Faustregeln im Betrieb durch eine wissenschaftliche Analyse. Die Arbeitsvorgänge sollten demnach unter der

---

4 Es existiert auch noch ein weiterer wissenschaftlicher Strang, der Kooperation mit Rational-Choice-Modellen behandelt. Populär ist in diesem Zusammenhang sicher das sogenannte Gefangenendilemma: Die für beide Gefangenen erfolgreichste Strategie wäre, zu kooperieren und sich nicht gegenseitig zu verraten, jedoch bleibt die Unsicherheit bestehen, ob der andere nicht doch einen Verrat begeht, um sich selbst zu schützen. In diesem Zusammenhang sind einschlägig Axelrod (1997) und auch Henrich/Henrich (2007).

5 Dass Arbeitsteilung nicht nur Produktivitätsvorteile besitzt, sondern auch neue Formen sozialer Integration ermöglicht, zeigt Durkheim (1992, S. 335). Er beschreibt in seiner Studie einen Wechsel der gesellschaftlichen Solidaritätsformen von einer mechanischen, auf Ähnlichkeit der Mitglieder beruhenden Solidarität, wie sie v. a. in einfachen Gesellschaften vorzufinden sei, zu einer organischen, auf der individuellen Verschiedenheit beruhenden Solidarität, wie sie kennzeichnend für komplexe Gesellschaften sei. Arbeitsteilung wird von ihm nicht als Mittel zur Produktivitätssteigerung – wie es bei den Ökonomen üblich ist – verstanden, sondern als zwangsläufige soziale Folge von Wachstum und Verdichtung der Gesellschaft (Durkheim 1992, S. 321). Damit ist auch eine soziologische These gegen Tomasellos Standpunkt einer anthropologischen Fundierung von Kooperation verbunden: Statt von spezifisch menschlichen »Fähigkeiten und Motivationen zur Kooperation« (Tomasello 2010, S. 82) auszugehen, um die Entstehung von Landwirtschaft und ersten Städten zu erklären, könnte mit Durkheim argumentiert werden, dass erst die verdichteten Siedlungsformen des Menschen (zum Beispiel in Mesopotamien) zur Kooperation führten.