

Richard Sennett: Zusammenarbeit. Was unsere Welt zusammenhält, Berlin 2012, 414 Seiten, 24,90 €.

Dr. Jürgen Kreft

Wie können wir es eigentlich schaffen, mit anderen Menschen in einem Team so zusammenzuarbeiten, dass wir nicht nur mit der Art der Kooperation sondern auch mit dem Ergebnis der Arbeit zufrieden sind? Angesichts komplexer Problemlagen sind wir auf die Unterstützung durch andere Menschen angewiesen, und die dafür vorgesehenen Kolleginnen und Kollegen kann man sich nicht immer aussuchen. Was also macht es so schwer, die Zusammenarbeit zu gestalten und zu stärken? Mit Blick auf die Teams, in denen wir uns als Supervisorinnen und Supervisoren um Klärung und Verbesserung der Kooperation bemühen, ist dies eine elementare Frage. Eine einfache Antwort darf man von der aktuellen Veröffentlichung von Richard Sennett nicht erwarten. Vielmehr entfaltet er das Thema „Zusammenarbeit“ auf unerwartete Art und Weise. Er nimmt uns mit auf eine Reise zu ungewöhnlichen Orten und in mitunter lang vergangene Zeiten. Mancher Themenwechsel kommt überraschend und einige Zuspitzungen erscheinen manchmal gewagt – aber am Ende überwiegt der Eindruck, das Thema aus vielen ungewöhnlichen und interessanten Blickwinkeln betrachtet zu haben.

Die thematische Fülle und Breite der Ausführungen machen es einer angemessenen Besprechung nicht gerade leicht. Ich will daher versuchen, einen groben Überblick zu geben und an einigen Stellen, die mir besonders interessant scheinen, exemplarisch ein wenig in die Tiefe zu gehen und damit die Art und Weise des Denkens und Argumentierens von Richard Sennett deutlich werden zu lassen. Der Aufbau des Buches ist denkbar einfach. In drei Teilen wird untersucht, wie Kooperation gestaltet (I) geschwächt (II) und gestärkt (III) werden kann.

Teil I: Wie also gestaltet sich Kooperation? Sennett beschreibt ausführlich, wie sich angesichts der sich verschärfenden sozialen Frage zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Notwendigkeit ergibt, politische und gemeinwesenorientierte Solidarität zu organisieren – und das angesichts des Umstands nicht zu verleugnender Konkurrenz. Deutlich wird, dass das Gleichgewicht zwischen Konkurrenz und Kooperation sehr fragil ist. Deshalb wurden zu unterschiedlichen Zeiten immer wieder ritualisierte Formen der Begegnung geschaffen und mit Leidenschaft aufgeladen, um mit der Andersartigkeit von Menschen zurecht zu kommen. Rituale haben in der Gestaltung von Zusammenleben und Zusammenarbeit für Sennett eine besondere Bedeutung. Er beschreibt daher in der Folge religiöse Rituale, die das Teilen von Wein und Brot zelebrieren, Rituale der Handwerkszünfte, die die reale Konkurrenz entschärfen sollen, und höfische bzw. diplomatische Umgangsformen, die es ermöglichen, gefährliche Klippen des sozialen Kontaktes mit Höflichkeit zu umschiffen. Deutlich wird dies an seinen Ausführungen zur Veränderung der Umgangsformen der oberen Klassen im 16. Jahrhundert. Der höfische Verhaltenskodex – wie ihn z.B. Baldassare Castiglione im „Buch vom Hofmann“ (1558) postulierte – ist geprägt von Beherrschung, Zurückhaltung und einer besonderen Form von Lässigkeit und Leichtigkeit, die er mit *sprezzatura* umschreibt. Der Höfling möge versuchen, sich selbst nicht so ernst zu nehmen. Das mache ihn umgänglicher, weniger ich-bezogen und geselliger. Diese Umschreibung findet sich wieder in den gesichtswahrenden Ritualen von Politikern und des etwa zeitgleich entstehenden Berufs des Diplomaten. *Sprezzatura* verhindert, dass Auseinandersetzungen in Gewalt ausarten und mildert so die aggressive Sogwirkung von Konflikten.

Teil II: Wie sieht es aus mit dem Zustand der Kooperation in der modernen Gesellschaft? Welche Faktoren sind dafür verantwortlich für eine Schwächung? Ein erster Befund für die Schwächung von Kooperation ergibt sich aus der Tatsache, dass wir in einer Gesellschaft mit ausgeprägter Ungleichheit leben. Kinder erleben diese Ungleichheit, sobald sie in die Schule kommen. Im Alter von acht oder neun Jahren – so der Befund von Juliet Schor, die das Konsumentenverhalten amerikanische Kinder und die Kommerzialisierung der Kindheit untersucht hat – wissen Kinder, dass sie nicht denselben Status besitzen. Dies prägt ihre Erfahrung mit Kooperation.

In der Arbeitswelt erfährt die Schwächung der Kooperation eine etwas andere Ausformung. Sennetts Feldforschung in den 1970er Jahren in der weißen amerikanischen Arbeiterschicht in Boston zeigt eine starke informelle Bindung, die aus drei Elementen bestand: Verdiente Autorität, wechselseitiger Respekt und Kooperation. Autorität, das erste dieser Elemente, ist zu verstehen als legitim anerkannte Macht, die man sich durch die Bereitschaft verdient, Verantwortung zu übernehmen und seine Mitarbeiter ernsthaft in den Arbeitsprozess einzubinden. Hinzukommt die Fähigkeit, mit der realen Ungleichheit ohne Demütigung und Erniedrigung – positiv formuliert: mit Anerkennung des anderen – umzugehen. Regelmäßige Besprechungen und informelle Diskussionen können in diesem Rahmen zu bindungskräftigen Ritualen werden. Wechselseitiger Respekt als zweite Seite des Dreiecks kulminiert im gegenseitigen Vertrauen. Mit dem Philosophen W. James beschreibt Sennett Vertrauen als „Bereitwilligkeit, für eine Sache zu handeln, deren glücklicher Ausgang uns nicht im voraus garantiert wird.“ (S. 208) Es geht also um eine Art Glaubenssprung; man schenkt dem anderen Menschen sein Vertrauen, obwohl man sich unsicher ist, ob es sich am Ende als gerechtfertigt erweisen wird. Kooperation schließlich erweist und stärkt sich, wenn Routinen gestört werden und die Arbeiter unerwartete Probleme lösen müssen. Derartige Krisensituationen können Hierarchien außer Kraft setzen und eine kooperative Kommunikation entstehen lassen, die starke Bindungen schafft.

Dieses soziale Dreieck entwickelt sich positiv, wenn seine einzelnen Teile gestärkt werden. Dabei hat es sich als sinnvoll erwiesen, wenn die Organisationen über ein gewisses Alter verfügen und eine zeitliche Stabilität aufweisen. Genau dies aber fehlt der „Neuen Ökonomie“. In Interviews mit Angestellten der Wall Street, die Sennett 40 Jahre nach der Untersuchung der Bostoner Arbeiter durchführt, wird deutlich, dass die Beschleunigung der Finanztransaktionen – als Reaktion auf die raschen Veränderungen der globalen Märkte – sowohl die Struktur der Finanzinstitute als auch deren Arbeitsweise verändert. Die zunehmenden kurzfristigen Beschäftigungen und Zeitarbeitsverträge lassen die Bedeutung des Kontextwissens schrumpfen; und hinterlassen bei den Arbeitenden ein tiefes Gefühl der Verunsicherung. Im Zuge der Finanzkrise zerfällt das soziale Dreieck. Die hohe Arbeitsbelastung, die einsame Arbeit an den Bildschirmen und die schnell wechselnden Arbeitsgruppen führen zu Isolationsphänomenen, die soziale Bindungen erschweren und Kooperationen behindern. Das Vertrauen auf und der Respekt vor der Kompetenz der Führungskräfte erscheint als grundsätzlich zerstört. In der modernen Arbeitswelt ist Kooperation damit nachhaltig geschwächt.

Sennett entfaltet noch einen weiteren Aspekt, der letztendlich zur Schwächung der Kooperation beiträgt. Die anspruchsvollen, komplexen Formen sozialen Engagements ängstigen die meisten Menschen. Sie verweigern sich diesen und treten den Rückzug ins Private an. Am Ende hat sich ein eigentümlicher Charaktertyp entwickelt, den man als „unkooperatives Ich“ bezeichnen könnte.

Teil III: Wie nun kann man angesichts dieser schwächenden Einflüsse die Zusammenarbeit stärken? Zunächst bietet der Blick in die Werkstatt von Handwerkern die Möglichkeit, in der Entwicklung körperlicher Fähigkeiten ein Modell für das soziale Leben zu finden. In der Verbindung von Körperlichem und Sozialen kann sichtbar gemacht werden, wie die

Rhythmen physischer Arbeit im Ritual verkörpert werden, wie körperliche Gesten informelle soziale Beziehungen mit Leben erfüllen und wie – und dabei wollen wir kurz verweilen – der Umgang mit physischem Widerstand in der handwerklichen Arbeit den Umgang mit sozialen Widerständen erhellt.

Beobachtet man erfahrene Handwerker – z.B. Geigenbauer – und ihre Art, ein Werkstück zu behandeln, stellt man fest, dass sie nicht gegen Widerstände ankämpfen, sondern sich mit dem Problem – z.B. eine Verwachsung im Holzstück – vertraut machen und mit minimalem Kraftaufwand zu Werke gehen. Um zu sehen, ob dieses Vorgehen auch für soziale Widerstände beispielhaft sein könnte, verweilt Sennett im handwerklichen Bereich und beschreibt unterschiedliche Arten von Reparaturen. Ausgangspunkt ist die Unterscheidung von drei Arten, eine Reparatur durchzuführen: Restaurierung, Sanierung und Umbau. Bei der Restaurierung geht es darum, defekte Dinge fast wie neu erscheinen zu lassen. Dabei versucht der Restaurator, möglichst wenig Spuren seiner Arbeit sichtbar werden zu lassen. Allerdings muss er jeweils entscheiden, welcher Zeitpunkt in der Vergangenheit des Objektes wieder hergestellt werden soll. Das muss nicht immer der Zustand seiner Herstellung sein. Bei der Sanierung wird die vorhandene Form bewahrt und man ersetzt defekte alte Teile durch funktionelle oder verbesserte neue Elemente.

Die radikalste Form der Reparatur ist der Umbau. Am Beispiel der von David Chipperfield und seiner Mitarbeiter durchgeführten Reparaturen am archäologischen Museum in Berlin macht Sennett auf den experimentellen und radikalen Gestus aufmerksam. Chipperfield verweigert sich sowohl dem Wunsch vieler Berliner, eine perfekte Kopie des im 19. Jahrhundert geschaffenen Gebäudes zu erstellen, als auch der pragmatischen Versuchung, ein komplett neues Gebäude zu erstellen. Ausgehend von Detailfragen werden neue in alte Steinfragmente integriert, Kriegsschäden buchstäblich restauriert oder Säle komplett neu erschaffen. Die bewegte Vergangenheit bleibt sichtbar, obwohl neue Elemente hinzukommen. „Der Umbau dieses Museums kann als Leitmetapher für das Nachdenken über die Reparatur von Kooperation dienen“ (S. 294)

Ausführungen über Formen der Alltagsdiplomatie und z.T. autobiografische Erinnerungen an Formen des Engagements für die Gemeinschaft in amerikanischen Armenvierteln zu Zeiten der Weltwirtschaftskrise runden die Suche nach Möglichkeiten, Kooperation und Zusammenarbeit zu stärken, ab.

Sennett beendet seine Ausführungen mit der Formulierung eines Wunsches: „Meine Prämisse im Blick auf die Kooperation lautet, dass wir oft nicht verstehen, was in den Herzen und Köpfen der Menschen vorgeht, mit denen wir zusammenarbeiten müssen. Aber /.../ so sollte uns ein mangelhaftes wechselseitiges Verständnis nicht davon abhalten, uns auf andere Menschen einzulassen. Wir möchten gemeinsam etwas zustande bringen. Das ist der einfache Schluss, zu dem der Leser, wie ich hoffe, nach dieser komplexen Studie gelangen wird.“ (S. 366) Genau dafür schafft Sennett einen Denkraum und ähnliches sollten wir als Supervisorinnen und Supervisoren auch versuchen. Das Abarbeiten an Checklisten zur „Teamarbeit“ greift häufig zu kurz, um so etwas Komplexes wie Zusammenarbeit zu gestalten

Zum Abschluss noch der Hinweis darauf, dass Richard Sennett mit „Zusammenarbeit“ den zweite Band einer geplanten Trilogie vorlegt, die er als sein „Homo-Faber-Projekt“ bezeichnet. Im bereits 2008 erschienenen „Handwerk“ widmete er sich dem handwerklichen Können und der Frage, wie der Mensch seine Fähigkeit kultivieren kann, etwas um seiner selbst willen gut zu machen – sowohl in Hinsicht auf manuelle als auch auf geistige Tätigkeiten. Der dritte Band wird sich mit dem Städtebau und der Stadtplanung als ein im Niedergang begriffenes Handwerk auseinandersetzen. Darauf freue ich mich schon heute.