# Digitale Kollegialität

**DIGITALISIERUNG** *Digitale Communities haben viele Gemeinsamkeiten mit dem analogen Zusammenleben in kleinen Gemeinschaften und Kommunen. Diese Gemeinsamkeit bezieht sich nicht nur auf die Ähnlichkeit des Begriffs, sondern auch auf Fragen der kollaborativen Zusammenarbeit und der politischen Organisation.*

VON **ALEXANDER KLIER**

Kathrin Passig beschreibt in einem sehr illustrativen Beispiel quasi einen Staatsstreich (a.a.O.). Was war geschehen? Auf den ersten Blick etwas vermeintlich Banales und Alltägliches. Jessica ist Schülerin in Berlin und ihre Schulklasse hatte eine gemeinsame WhatsApp-Gruppe, die sie zur Kommunikation untereinander in der Schule und auch privat verwendeten. Alle Schülerinnen und Schüler hatten, ganz basisdemokratisch, zunächst Administratorenrechte in diesem Chat, d.h., sie konnten nicht nur alle mitdiskutieren, sondern auch mitentscheiden und dabei die Strukturen der Gruppe verändern.

Nach den Herbstferien stellte sich aber plötzlich heraus, dass es nur noch eine Administratorin gab, und das war Jessica. Eingefädelt hatte den Deal ihre Mutter, indem sie sich während der Ferien das Smartphone von Jessica geschnappt und entsprechende Änderungen der WhatsApp-Gruppe vorgenommen hatte. In den Augen der Mutter hatte sie in einem demokratisch angelegten System nun für (ihre) Ordnung gesorgt – und damit eine weitreichende Entscheidung getroffen, die politisch tatsächlich mit einem Staatsstreich vergleichbar ist.

*Politik findet nicht nur da statt, wo Menschen in Anzug und Krawatte in Parlamenten oder auf Podien sitzen. Politik ist auch dort, wo sich Netzprojekte – von der WhatsApp-Gruppe bis zur internationalen Plattform – Regeln und Strukturen geben, Administratorinnen und Moderatoren wählen, Nutzer mit Sonderrechten ausstatten und andere vor die Tür setzen.« (Passig, a.a.O.)*

**DARUM GEHT ES**

**1.** Nur ganz selten machen wir uns Gedanken über Administratorenrechte und wem diese zustehen.

**2.** Solidarität und Kollegialität funktionieren auch digital – aber nur wenn Menschen sichtbar werden.

**3.** Digitale Plattformen können auch die Arbeit der Gremien voranbringen.

**QUELLEN**

Deutsche Welle (2019):
**Auf ein Wort ... Solidarität. Michael Reder im Gespräch mit Michel Friedman.**
Video verfügbar unter
**www.dw.com**

Hans-Böckler-Stiftung (2019):
**#Labora19 – Plattform »Arbeit der Zukunft«.**
Informationen und Bericht verfügbar unter
**www.boeckler.de**

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

Kock, K. & Kutzner, E. (2018):
**Arbeit als kollegiales Handeln — Praktiken von Solidarität und Konkurrenz am Arbeitsplatz.**
Erschienen in: Industrielle Beziehungen 4/2018, S. 446, 468.

Lobo, S. (2018):
**Die radikale Macht der Plattformen.**
Kolumne verfügbar unter:
**www.spiegel.de**

Passig, K. (2017):
**Selbstgemachte Staaten: Politisches Handeln in Onlinecommunities.**
Aufzeichnung der Mosse Lecture vom 12.1.2017 in der Humboldt-Universität zu Berlin.

Betrachtet man die politischen Strukturen in der digitalen Sphäre, ist ein zentrales Problem, dass das Politische daran, beispielsweise demokratische Entscheidungen im Rahmen von Gemeinschaften zu treffen, oft überhaupt nicht erkannt wird. Jedenfalls wird das zentrale Themenfeld von Entscheidungen und wer sie treffen kann oder darf selten ausdrücklich geklärt. Der Hauptgrund dafür dürfte sein, dass die Kommunikation über digitale Plattformen oder auch im Rahmen sozialer Medien nach wie vor als ein rein technisches Phänomen verstanden und organisiert wird (Lobo a.a.O.).

So wird die Administratorenrolle im Regelfall automatisch der Person zuerkannt, die entweder den Account einrichten und/oder über ein entsprechendes technisches Fachwissen verfügt. Wer sonst noch mitentscheiden können soll oder muss und vor allem in welcher Tragweite entschieden werden darf, das wird nur in Ausnahmefällen ausdrücklich diskutiert. Treten aufgrund dieser (Nicht-)Entscheidungen Konflikte auf, wird das wiederum auf fehlendes technisches Wissen zurückgeführt – wofür wieder Administratorinnen und Administratoren zuständig zu sein scheinen.

**»Digitale Plattformen können Gremienarbeit in Unternehmen voranbringen.«**

ALEXANDER KLIER

Das ist nicht nur insofern ziemlich verkehrt, als das Entstehen von Communities ganz generell auf den kollegialen Umgang und ein solidarisches Miteinander angewiesen ist – und damit auf entsprechende Entscheidungsstrukturen bauen können muss. Es ist speziell in Unternehmen problematisch, weil es im Rahmen digitaler Communities immer um eine kollaborative Zusammenarbeit und damit um eine gemeinsame Prozessgestaltung geht. Digitale Communities sind nicht weniger als der Ausdruck von demokratischen und politischen Zusammenhängen, die bereits im analogen Kontext, gerade auch in Unternehmen, eine zentrale Rolle spielen, und zwar für Betriebsräte, aber noch viel mehr für Gewerkschaften.

## Kollegialität – analog und digital

Im alltäglichen Verständnis sind Kolleginnen und Kollegen zunächst einmal all diejenigen, die in einem Unternehmen miteinander zusammenarbeiten, sozusagen eine Art Schicksalsgemeinschaft.

Sozialphilosophisch betrachtet entsteht Kollegialität jedoch erst aufgrund eines bewussten Handelns und hat dabei konkrete Prozesse der Zusammenarbeit zu berücksichtigen (Jaeggi & Celikates a.a.O.). Diese bewusste Gestaltung, beispielsweise der Organisationsregeln, ist nicht nur für digitale Transformationsprozesse eine Herausforderung. Damit untrennbar verbunden ist, dass auch jede andere kollegiale Form von Gruppen oder Teams, wie beispielsweise Gremien der betrieblichen Interessenvertretung, mit Entscheidungen konfrontiert sind, wie die gemeinsamen Strukturen der Zusammenarbeit konkret aussehen sollen und vor allem, welche Regeln für die kollaborative Zusammenarbeit entwickelt werden müssen.

Die soziale Kollaboration ist also auf eine bestimmte soziale Praxis angewiesen, damit sie überhaupt stattfinden kann. Das soll ganz allgemein ausdrücken, dass es auch im Rahmen von Erwerbsarbeit immer um soziale Beziehungen geht. Genauer geht es um ein wechselseitiges Anerkennungsverhältnis, in welchem das Ergebnis der eigenen Leistung im Kontext der gemeinsamen Kollaboration durch den wertschätzenden Spiegel der jeweils mitbeteiligten Kolleginnen und Kollegen zum Ausdruck kommt.

Bei einem kollegialen Handeln handelt es sich schließlich um eine reziproke Praxis, d.h. es geht mindestens um ein sich wechselseitig anerkennendes Verhältnis, das sich im praktischen Tun zeigt. Das schließt sowohl das eigene Tun für das Gesamtergebnis des Teams mit ein, als es auch das dankbare Empfangen – beispielsweise von konstruktivem Feedback – umfasst. Dadurch ist Kollegialität auch sehr störungsanfällig, weil sie eben sehr stark davon abhängig ist, welche konkreten betrieblichen Praktiken möglich sind oder wie die spezifischen Prozesse der Zusammenarbeit gestaltet werden können. Kollegialität entzieht sich als Prozess des beständigen Beziehungsaufbaus

und der permanenten Beziehungspflege auch einem instrumentellen Zugriff. Mit anderen Worten: Eine kollegiale Praxis ergibt sich erst dann, wenn sich die Beschäftigten kollegial zueinander verhalten und dies auch bewusst wollen, weil es beispielsweise ihre Kollaboration effizienter macht.

Diese drei Aspekte treffen speziell auf »Communities of Practice« (im Kontext von digitalen Plattformen oft auch »Communities of Interest« genannt) zu und zeigen, dass Kollegialität auch eine der Grundlagen für ihre Entstehung darstellt. Es muss allerdings zusätzlich das Commitment der Beteiligten dazu geben, das auf ein gemeinsam zu erreichendes Ziel bezogen ist. Gerade das Commitment auf das Ziel hin muss sich wiederum zwingend in entsprechenden und explizit festgelegten Entscheidungsstrukturen im Rahmen von Communities widerspiegeln.

Die Gestaltung der Entscheidungsstrukturen kann dabei in keinem Fall rein technisch gelöst oder an Administrierende delegiert werden: Sie muss von der Community – über verschiedene Rollen – vorgenommen werden.

## Communities – analog und digital

*»Die traditionelle Politik ist gut erforscht, die Innenpolitik von Netzgemeinschaften noch fast gar nicht. Aber politisches Handeln findet auch dort statt, wo man es nicht so nennt. Und die so getroffenen Entscheidungen haben nicht nur Folgen für die Zusammenarbeit in Onlineprojekten. Sie wirken auf den Rest der Welt zurück.« (Passig a.a.O.)*

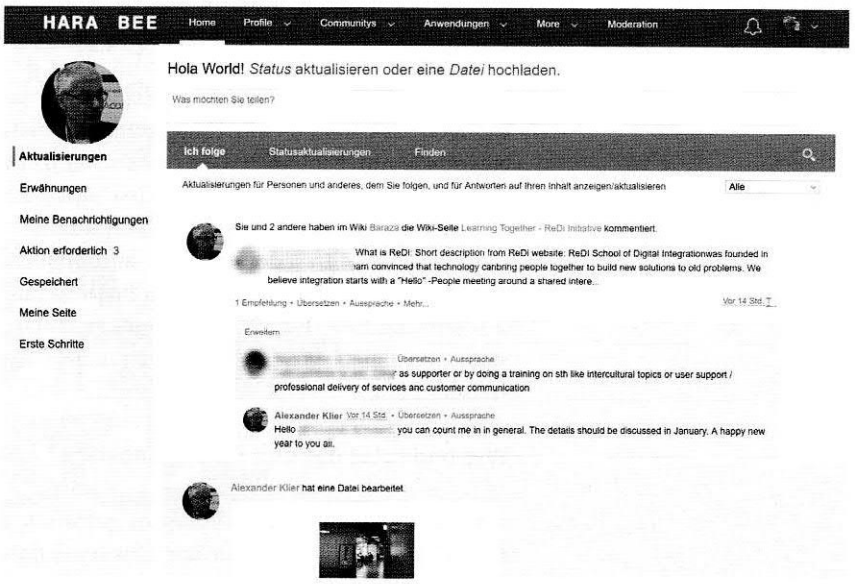
Ein weiterer zentraler Begriff für eine digitale Community ist der der Solidarität. Als Begriff geht eine digitale Community zurück auf das Onlinehandeln bzw. auf das Handeln im virtuellen Raum. Bezeichnungen wie Netzgemeinde oder Internetgemeinschaft beziehen sich auf diesen solidarischen Aspekt. Konstitutiv ist, dass echte digitale Communities dem Grunde nach demokratisch organisiert sind und vor allem, dass sie von den Aktivitäten der einzelnen Mitglieder leben, diese sich also aktiv einbringen müssen. Solidarität hat hier in Form von Großzügigkeit und gegenseitiger Wertschätzung ihre Wurzel und ist zugleich Bedingung.

Parallel dazu braucht es Transparenz in der Zusammenarbeit. Das bedeutet, dass die Kolleginnen und Kollegen voneinander wissen müssen, »was die bzw. der andere im Sachgebiet jeweils tut, und dass sie sich absprechen, wer welchen Beitrag zum gemeinsamen Ziel erbringen soll« (Kock & Kutzner a.a.O., S. 455). Solidarität funktioniert nämlich nur, wenn ich etwas von den Anderen mitbekomme, also die Kolleginnen und Kollegen als Mitmenschen sichtbar werden.

Deshalb ist es in digitalen Communities notwendig, sich über Profile, noch mehr aber eigentlich über die Aktivitäten (sichtbar beispielsweise im Aktivitätsstrom oder der Timeline einer Plattform) als Personen kennenzulernen und sich aufeinander einzulassen. Was, und das ist nicht unwichtig, etwas anderes als Freundschaft darstellt (die daraus natürlich entstehen kann).

Digitale Communities leisten schließlich erst dann einen adäquaten Beitrag für das Unternehmen, wenn sie Teil der Exekutive werden und selbstverantwortlich strategische Aufgaben übernehmen. Die kommunale Selbstverwaltung ist historisch gesehen eine wichtige Errungenschaft moderner und demokratischer Staaten. Zentral dabei ist, dass sie gerade keinen privaten oder freundschaftlichen Zusammenschluss von Bürgern darstellt, sondern ein struktureller Teil der Exekutive eines Staates ist – mithin eine echte und strategische Aufgabe hat. Digitale Communities funktionieren nicht nur ähnlich wie (analoge) Kommunen, sie haben in den Unternehmen auch ähnliche Voraussetzungen und Funktionsprinzipien.

Um sich als Communitiy organisieren zu können, braucht es insofern auch eigenständig gestaltbare und von allen mitgetragene Struk-




Digitale Plattformen sorgen für die notwendige Transparenz beim Handeln, weil sichtbar wird, was die Einzelnen tun und welche gemeinsamen Arbeitsbezüge es gibt. Zumindest dann, wenn sie miteinander vernetzt sind. Hier als Beispiel ein Screenshot des Aktivitätsstroms der digitalen Plattform des Autors (bei der Beck et al. GmbH) auf Basis von HCL Connections.

turen. Den Kern des Phänomens von Solidarität macht nämlich aus, dass es um eine Art Verbundenheit untereinander bezüglich der jeweiligen Aktivitäten und Ziele geht, die man eigentlich nur gemeinsam erreichen kann. In einem zentralen Sinne beruht also auch die digitale Solidarität auf einer kollaborativen Zusammenarbeit, jedoch nicht automatisch und schicksalhaft als Zwangsgemeinschaft, sondern als freie Entscheidung einer gemeinsamen sozialen Bindung zum Erreichen bestimmter Ziele.

### Was bedeutet das nun für Betriebsräte?

*»Solidarität entsteht aus kollegial gestalteten Interaktionen in der täglichen Zusammenarbeit. Durch sie gewinnen die Arbeitenden an Handlungsfähigkeit und Durchsetzungsmacht für gemeinsame Interessen.« (HBS a.a.O.)*

Betriebsräte bzw. das Betriebsverfassungsgesetz würden von einem Community-Building profitieren. Digitale Plattformen sind ein wunderbares Mittel dafür, die Gremienarbeit im Unternehmen voranzubringen. Digitale Communities können darüber hinaus eine zentrale demokratische Errungenschaft in Unternehmen sein, wenn es sie gibt oder ihre Entstehung ermöglicht wird.

Um die dazu notwendige Kollegialität und Solidarität für das Community-Building zu kultivieren, gilt es zwar, Bedingungen zu erfüllen. Diese sind jedoch bereits für das normale analoge Zusammenarbeiten in den Unternehmen und für eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit äußerst wichtig: Es lässt sich empirisch nachweisen, dass Kollegialität und Solidarität eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg einer sozialen Kollaboration sind. Es geht darum, Einvernehmen über den Sinn der Kollaboration und der Strukturen der Organisation, in der diese vollzogen wird, herzustellen.

Aus diesen empirischen Ergebnissen kann man ableiten, wie Gremien Kollegialität und Solidarität fördern können (Kock & Kutzner, a.a.O.). Diese Empfehlungen lassen sich problemlos auf eine gelingende digitale Zusammenarbeit in Communities übertragen:

- Gremien sollten für die Herstellung der notwendigen Transparenz bezüglich gruppen- und teamübergreifender Arbeitsprozesse bzw. Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen eintreten.
- Gremien sollten dafür sorgen, dass die (digitalen) Communities eigenständig über Ressourcen verfügen können. Das umfasst vor allem die Ermächtigung dazu, Strukturen und Prozesse zu verändern.
- Gremien sollten dafür Sorge tragen, dass die notwendige Kommunikation und das soziale Lernen in Communities als Teil des Arbeitsprozesses gesehen und entsprechend zeitlich ausgestattet werden.
- Gremien sollten ihre Mitbestimmungsrechte wahrnehmen, sodass bei Leistungskriterien anstatt individueller Ergebnismessungen neue und kollaborative Kennzahlen (Key Performance Indicators – KPIs) entwickelt und etabliert werden.

Letzteres ist eine komplexe und spannende Aufgabe, denn bisher gibt es in den meisten Unternehmen zu kollaborativen Kennzahlen und Indikatoren für aktive digitale Communities (nahezu) nichts, weil sie sich alle auf personenbezogene Daten im Sinne einer Leistungskontrolle konzentrieren. Das ist nicht nur kontraproduktiv, sondern schädlich, weil jetzt soziale Daten und Algorithmen wichtig werden. Der wichtigste Aspekt der digitalen politischen Aufklärung ist, dass die Diskussionen über digitale Communities und die entsprechende Plattformauswahl sowie die betrieblichen Strukturen politische und strategische Entscheidungen sind – keine technischen Konsequenzen.

Der Appell für Gremien und Gewerkschaften lautet demzufolge: Die Plattformauswahl und die Verständigung bezüglich einer digitalen Kollaboration gehören weder über die IT Abteilung organisiert noch administrativ entschieden. Beides muss – und zwar zusammen – in Form von Anwendungsfällen für das gesamte Unternehmen geregelt werden und fällt damit mitten in den Bereich der Mitbestimmung. Da sich Gremien üblicherweise recht gut mit politischen Diskussionen und Entscheidungen in den Unternehmen auskennen, sollten Sie bei der Klärung sogar einen Vorteil haben. In jedem Fall müssen sie sich vor den anstehenden Debatten nicht fürchten und können das Thema sogar selbst für ihre eigene Arbeit fruchtbar machen – gerade dann, wenn sie es politisch aufgreifen und behandeln. ◁

**Dr. Alexander Klier**, Social Learning Consultant, Beck et al. Services, München.
**www.alexander-klier.net**

**Gute Arbeit – zukunftssicher**

Schröder
**Arbeitsschutz und Digitalisierung**
Gute Arbeit – Reader 2020
Impulse für eine moderne Arbeitsgestaltung
2020. 220 Seiten, gebunden
€ 29,90
**ISBN 978-3-7663-6929-1**

**buchundmehr.de/6929**

BUCH & MEHR

service@buchundmehr.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0