

Renaissance der betrieblichen Sozialordnung.

Grundpfeiler für die Organisationale Resilienz?

I

Sozialordnung – darauf hat Udo Kiehl in seiner Einführung meines Beitrags im Web hingewiesen – ist ein altmodischer Begriff, den nicht einmal mehr die bayerische Landesregierung – der Inbegriff des Konservatismus – verwenden möchte. Er wirkt verstaubt, altbacken, gemütlich, vielleicht für manche auch bedrohlich, schließlich kommt das Wort Ordnung darin vor. Und viele werden sich fragen, warum spricht er von Ordnung, wo doch der Wandel, die Veränderung, die Disruption das Signum der heutigen Zeit ist. *Panta rei* - sagten die alten Griechen, alles fließt, was soll dann der Begriff Ordnung? Ich kann Ihnen versprechen, dass es ganz so gemütlich nicht werden wird, dass der Begriff Sozialordnung explosiv ist, dass er mitten hineinführt in eine Dimension der betrieblichen Wirklichkeit, die bislang und wohl auch fürderhin im Webinar eher nur peripher verhandelt wird. Diese Dimension heißt Herrschaft, Macht, Ausbeutung, Unterdrückung, Kapitalismus. So, jetzt ist die Katze aus dem Sack, jetzt liegt es an mir, die Dialektik dieses Begriffs zu entfalten.

II

Dass der Begriff der Resilienz heute in aller Munde ist, ist kein gutes Zeichen. Seine inflationäre Verwendung verweist darauf, dass es da was auszuhalten gilt, dass man Widerstandskraft, Robustheit, aber auch Gelassenheit und Unaufgeregtheit braucht, um in der betrieblichen Welt zurecht zu kommen. Bislang stand im Resilienzdiskurs die individuelle Resilienz im Vordergrund, das Individuum sollte Widerstandkräfte und Ressourcen aufbauen, um – ja warum eigentlich? Gewiss, es ist ein Fortschritt, dass jetzt auf die individuelle Resilienz die organisationale folgt. Jetzt sollen Organisationen etwas aushalten. Macht es das viel besser? Warum müssen wir eigentlich etwas aushalten und können

nicht nach unseren Bedürfnissen und Fähigkeiten leben und arbeiten? Was gilt es denn auszuhalten? Und wer soll aushalten?

III

Die erste Antwort ist eine allgemeine – und wie wir sehen werden: eine zu allgemeine. Wir haben sie im Ausgang der 60er und 70er Jahre des letzten Jahrhunderts wiederentdeckt in der *Kapitalismuskritik* von Karl Marx. Aushalten müssen im Kapitalismus die Arbeiter etwas, weil sie zwar als Freie und Gleiche ins Tauschverhältnis mit dem Unternehmer gehen, aber nach Abschluss des Arbeitsvertrags im Betrieb – wie Marx es gesagt hat – die Gerberei wartet. Der Unternehmer wendet die Arbeitskraft so an, dass sie profitabel ist, dass sie einen Mehrwert generiert. Er lässt die Arbeiter mehr arbeiten als sie arbeiten müssten, um sich zu reproduzieren. Darin besteht die Ausbeutung, nicht in besonders krassen Formen der Vernutzung von Arbeitskraft. Gegen diese krassen Formen führt der herkömmliche Arbeitsschutz seine Abwehrschlachten, aber er tastet die Substanz der Ausbeutung nicht an. Er versucht, sie zu humanisieren, was eine gute Sache ist, was aber immer vorläufig bleiben wird. Also langer Rede kurzer Sinn: Der Arbeiter braucht Resilienz, um die Ausbeutung auszuhalten.

IV

Auf die zweite Antwort müssen Sie noch etwas warten. Sie kommt am Ende meiner Ausführungen. Ich will beim eben skizzierten Gedankengang bleiben. Er ist zu schlicht. Gewiss gibt es die Asymmetrie zwischen Kapital und Arbeit, das Direktionsrecht des Arbeitgebers, aber dass sich allmächtige Unternehmer und ohnmächtige Lohnabhängige gegenüberstehen, verkennt die Machtquellen der Beschäftigten sowie die Schwierigkeit, Arbeitskraft, die der Unternehmer gekauft hat, in Arbeit zu transformieren. Die Beschäftigten besitzen Primär- und Sekundärmacht. Die Primärmacht besteht darin, dass die Arbeitskraft nicht von ihnen ablösbar ist und sie über ihre Verausgabung mitbestimmen. Sie können bummeln, Dienst nach Vorschrift machen, krankfeiern, Sabotage verüben oder sie kommen den Leistungsgeboten des Managements in vollem Umfang nach. Immer ist es ihr Wille, der sich zwischen den Leistungsanspruch

des Unternehmers und das Leistungsvermögen des Arbeiters schiebt. Die Sekundärmacht besteht darin, dass die Beschäftigten Interessenorgane aufbauen und auf diese Weise einen kollektiven Schutz gegen unsachgemäße Übergriffe des Unternehmers errichten. Der Hintergrund der Machtquellen der Beschäftigten ist das sog. *Transformationsproblem*, die Verwandlung von gekaufter Arbeitskraft in die Arbeit, die der Unternehmer haben will. Auf diesem Feld, ich nenne es Produktionsregime, haben sich - sehr vereinfacht - zwei Lösungsformen herausgebildet, die mehr oder minder auch historische Abfolgen darstellen.

V

Die erste Lösungsform ist das System von „command and control“ oder auf deutsch das *Kommandosystem* bzw. die direkte Steuerung. Sie kann die Form des Taylorismus annehmen, sie kann aber auch in Form der ‚verantwortlichen Autonomie‘ und des „Werkstattprinzips“ auftreten. Entscheidend ist, dass das Management sowohl die Ziele als auch die Wege der Zielerreichung vorgibt, auch wenn es da bei hochqualifizierter und bei Wissensarbeit immer einen Spielraum gibt. Die Beschäftigten ordnen ihren Willen – im Falle des Taylorismus – einem fremden Willen unter oder sie verinnerlichen den fremden Willen – im Falle der verantwortlichen Autonomie. Das Kommandosystem ist keine moralische Kategorie wie übrigens auch die Ausbeutung im hier verstandenen Sinne keine ist; es kann sehr humane Formen direkter Steuerung geben, ja oftmals sehnen sich Beschäftigte, die mit neuen Steuerungsformen konfrontiert werden, nach der ‚guten alten Zeit‘ zurück. Die zweite Lösungsform ist das System „management by objectives“ oder auf deutsch der *indirekten Steuerung*. Es ist auf dem Vormarsch, wenngleich in oft unglücklicher Verquickung mit dem Kommandosystem. Im Unterschied zur indirekten Steuerung steht es hier den Beschäftigten frei, wie sie die Ziele erreichen, sie erhalten also Autonomie. Die Steuerung erfolgt nicht mehr über Anordnungen und Vorschriften, sondern über Kennzahlen, die Schaffung von Rahmenbedingungen und die Simulation von Marktverhältnissen im Betrieb. „Mach, was du willst, aber sei profitabel“ ist die zugespitzte Losung und deshalb kommt es auch nicht mehr primär auf die Leistung an (die wird vorausgesetzt), sondern auf den Erfolg. Die Beschäftigten unterwerfen sich hier

keinem fremden Willen, sie verinnerlichen ihn auch nicht, sondern die Leitung instrumentalisiert durch die Zielsteuerung ihren freien Willen, um die Unternehmensziele zu erreichen. Ich denke, ich brauche Ihnen nicht zu erklären, warum dieses System das wesentlich produktivere und profitablere ist.

VI

Jetzt erst nach diesen grundsätzlichen Erläuterungen kommt die Sozialordnung ins Spiel. Es ist mir wichtig, das Produktionsregime als eine zu einem System geronnene Strategie der Transformation von Arbeitskraft in Arbeit von der Sozialordnung begrifflich zu unterscheiden. Das ist nicht dasselbe. Sozialordnung ist die *soziale Form betrieblicher Herrschaft*, also wie der Unternehmer seinen Betrieb als Sozialverbund konstruiert, wie er ihn durch sein Handeln konstituiert und stabilisiert und wie die Beschäftigten sich darauf einlassen oder nicht einlassen. Entscheidend für die Sozialordnung und ihre Ausrichtung - ob mehr gemeinschaftlich oder mehr instrumentell – sind zwei Essentials: die Anerkennung und die Verteilung. *Anerkennung* meint, wie der Unternehmer die Beschäftigten sieht und behandelt: als Humankapital, Produktionsfaktoren evtl. sogar Störgrößen oder als konkrete lebendige Menschen, die an ihrem Platz so wichtig sind wie der Unternehmer an seinem. Beide Seiten bilden den Betrieb und beide haben sie denselben Wert. Die Reinigungskraft ist genau so viel wert wie der Controller, ja wenn sie ausfällt, fällt das mehr auf, als wenn der Controller nicht da ist. (Stichwort Systemrelevanz). Mit einer solchen Haltung den Beschäftigten gegenüber ist ein Grundvertrauen in ihre Kompetenz und Bereitschaft, den Betrieb fortzuentwickeln, verbunden. Auf diese Weise entsteht *Einverständnishandeln*, während in der instrumentellen Sozialordnung Machthandeln dominiert. Anerkennung bezieht sich aber auch darauf, wie die Beschäftigten den Unternehmer sehen und sich gegenüber ihm verhalten: als Kapitalisten, als Verwalter und Verwerter des Kapitals oder als einen Menschen, der sich für seine Firma und für die Beschäftigten ins Zeug legt, der ein Chef zum Anfassen ist und dem die langfristige Sicherung des Unternehmens wichtiger ist als das schnelle Geld. Das zweite Essential ist die *Verteilung*. Nicht in erster Linie die Verteilung des Überschusses oder die Lohndifferenzen zwischen oben und

unten, was auch wichtig ist, sondern die Verteilung von Rechten und Pflichten, von Anforderungen und Ressourcen, von Disziplin und Freiheit. Wenn all dies im Lot ist, dann kann man mit Fug und Recht von organisationaler Resilienz sprechen.

VII

Was sind nun die Ingredienzien einer gelingenden Sozialordnung, die sich dadurch auszeichnet, dass Einverständnis- und nicht Machthandeln im Vordergrund steht. Wir haben in unserer großen Studie, in der über 50 Betriebe eingehend untersucht wurden, drei zentrale Zutaten herausgefunden: den Produktivismus, den Ökonomismus und die Transparenz. *Produktivismus* bedeutet, dass die Beschäftigten per se eine produktive Grundhaltung in den Betrieb mitbringen; sie wollen gute Arbeit machen. Und sie wollen vor allem das machen, was sie können, was der Sache dient und was Sinn macht. Was ihren Produktivismus angreift, ist die Bürokratisierung der Arbeit und die Ausübung von Bullshit-Jobs, was ihn fördert, ist das Live-Arbeiten, die Rückmeldung, die Kooperation. *Ökonomismus* heißt, dass die Beschäftigten einen Sinn für ökonomische Notwendigkeiten besitzen und auch ökonomische Grausamkeiten verstehen, wenn sie das Gefühl haben, dass sich der Unternehmer in erster Linie für den Betrieb und erst dann für den eigenen Geldbeutel einsetzt. Sie erkennen dann die unternehmerische Tätigkeit als eine Leistung an, die sie selber nicht oder nur sehr unzulänglich erbringen könnten und zollen ihr Respekt. *Transparenz* schließlich meint, dass der Unternehmer keine Geheimnisse hat, dass er ‚die Hosen runterlässt‘ und Einblick in seine ökonomischen Strategien und seine Unternehmenspolitik gewährt und dass die Belegschaft einen Einblick erhält in den Wert, den sie für das Unternehmen schafft.

VIII

Kommen wir zurück zum Zusammenhang von Produktionsregime und Sozialordnung. Sie sind auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt, aber sie stehen natürlich in Beziehung zueinander. Platt gesprochen, erleichtert eine gelingende Sozialordnung die Transformation von Arbeitskraft in Arbeit. Sie

war wahrscheinlicher, so paradox das beim ersten Hören klingen mag, im Kommandosystem. Drei Gründe zeichnen dafür verantwortlich. Erstens war im alten Produktionsregime das Unternehmen noch weitgehend eine *raumzeitliche Einheit*. Die Leute waren da und sie waren in einem festen Zeitregime da. Heute wird mobil, im Home-Office, in aufgesplitterten Betrieben und zu unregelmäßigen Zeiten gearbeitet. Zweitens war der *Unternehmer* da, der dem Betrieb seinen Stempel aufgedrückt hat und damit wesentlich die Sozialordnung geprägt hat. Heute ist das Management da, aber niemand weiß mehr, wem der Betrieb eigentlich gehört. Drittens war die Belegschaft noch weitgehend ein *Kollektiv*. Heute herrschen unter den Beschäftigten Individualisierung und Subjektivierung.

IX

Dass im Produktionsregime der indirekten Steuerung eine gute Sozialordnung gelingt, ist nicht mehr die Regel. Bei diesem Organisationsprinzip zieht sich das Management aus seiner Verantwortung für den Wertschöpfungsprozess zurück und übergibt sie den Beschäftigten, die sie durch Benchmarks und andere Verfahren in Konkurrenz zueinander bringt. Die Beschäftigten werden zu Doppelgängern, Arbeitnehmer und Unternehmer in einem. Die Zutaten, die eine gelingende Sozialordnung ausmachen, erfüllen ihre Wirkung nicht mehr. Der Produktivismus wird unter der Neobürokratisierung der Arbeit, dem ausufernden Dokumentationswesen, das in einem verqueren Zusammenhang mit der Digitalisierung steht, erstickt. Der Ökonomismus als Grunddisposition der Beschäftigten greift einerseits nicht mehr, wenn sie sehen, dass der shareholder und nicht der stakeholder zählt, andererseits wird er ubiquitär als Anforderung an die Beschäftigten, indem sie jetzt wie Unternehmer handeln sollen, ohne Einfluss auf die Ziele zu haben. Die Transparenz schließlich stimuliert durch den permanenten Leistungsvergleich die Konkurrenz und sie wird viel mehr als Kontrolle denn als Hilfe empfunden.

X

Es sind keine guten Zeiten für eine gelingende Sozialordnung. Man findet sie noch am ehesten in mittelständischen inhabergeführten Firmen, wo sie eine

Transformation von patriarchal-autoritären zu liberalen Formen durchmacht. Ablesbar ist die Krise der Sozialordnung an der Ausbreitung bestimmter neuer Begriffe: Agilität, Heterarchie, demokratisches Unternehmen, Purpose, New Work, transformationale Führung. Alle diese Konzepte sind Suchbewegungen hin zu einer neuen Sozialordnung. Es scheint einen regelrechten Sinnhunger zu geben, man blickt bewundernd auf die Startup-Kultur und vergisst leicht, wie ökonomisch prekär es dort zugeht und wie inszeniert die Firmenkultur oft ist. Ich bin skeptisch, ob sich auf diesen Wegen etwas entwickelt, es ist doch sehr von Moden getrieben und erinnert an Sozialtechnologie. Ein einfaches Mind-Setting wird nicht ausreichen, wenn nicht die vorne skizzierten Grundhaltungen dazukommen.

XI

Zum Schluss komme ich auf die vorne versprochene zweite Antwort auf die Frage, warum heute Resilienz so hoch im Kurs steht, zurück. Eine funktionierende Sozialordnung ist heute - sieht man von den erwähnten Familienbetrieben ab - eher die Ausnahme als die Regel. Die Anforderungen haben sich unter dem Regime der indirekten Steuerung ebenso vervielfacht wie die Risiken. Sie sind in erster Linie psychischer Natur und zwar auf eine neue Weise. Im Zentrum stehen nicht Monotonie, psychische Sättigung, Vigilanz, sondern seelische Konflikte, die aus der indirekten Steuerung herrühren: Gehöre ich meiner Familie oder der Firma, achte ich auf meine Gesundheit oder jage ich den oft unrealistischen Zielen hinterher, helfe ich dem Kollegen, der Probleme hat oder blame ich ihn, weil er die Zielerreichung gefährdet, erhalte ich Anerkennung ob meiner Leistung oder zählt nur der Erfolg? Die psychische Erkrankung heute ist eine Erkrankung an der indirekten Steuerung. Gegen solche seelischen Konflikte hat früher die Sozialordnung einen *Puffer* gebildet. Auf ihrer Ebene hat man die Ressourcen, die Kraftquellen erworben, die Anforderungen zu bewältigen und die Belastungen auszuhalten, während auf der Ebene des Produktionsregimes der meist vergebliche Versuch unternommen worden ist, die Belastungen zu verringern. Da dieser Puffer heute mehr und mehr entfällt, deshalb redet alle Welt von Resilienz.

XII

Renaissance der Sozialordnung oder besser einer gelingenden Sozialordnung? Ich muss gestehen, ich weiß es nicht. Dass es möglich ist, davon bin ich überzeugt, solange wir Menschen und nicht eine künstliche Intelligenz die Wirtschaft machen. Aber die Voraussetzungen sind nicht besonders gut. Man kann eine Sozialordnung nicht auf Knopfdruck herbeizaubern, sie entsteht mit der Zeit. Aber man kann immer darauf reflektieren, was sie verhindert und was helfen würde, sie zu schaffen.