



ANDREAS BOES/
TOBIAS KÄMPF/
THOMAS LÜHR/
BARBARA LANGES:
„LEAN“ UND „AGIL“ IM BÜRO
NEUE ORGANISATIONSKON-
ZEPTE IN DER DIGITALEN
TRANSFORMATION
UND IHRE FOLGEN
FÜR DIE ANGESTELLTEN

transcript, Bielefeld 2018

ISBN 978-3-8376-4247-6
226 Seiten, 24,99 €

Während das Gros der Beschäftigten in Deutschland im Dienstleistungssektor tätig ist, konzentrieren sich Digitalisierungsdis-kurse – unter dem Label „Industrie 4.0“ – primär auf die (prognostizierten) Veränderungen im industriellen Sektor. Es ist daher zu begrüßen, dass die Forschungsgruppe des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München um Andreas Boes eine Studie vorlegt, die den Wandel der Angestelltenarbeit empirisch untersucht und theoretisch deutet. Der Band besticht durch die sorgfältige Analyse von sechs Fallstudien und ein avanciertes theoretisches Konzept.

Die Begriffsbildung kulminiert im Konzept „Informationsraum“, der laut Boes et al. nicht weniger als das „Fundament für die Arbeits- und Produktionsprozesse im 21. Jahrhundert“ darstellt und dieselbe Bedeutung wie das „Maschinensystemen im 19. und 20. Jahrhundert“ (S.173) für die Neuordnung menschlicher Kooperation im Arbeitsprozess einnehmen wird. Die „digitale Transformation“ sei ein „grundlegende[r] Umbruch“ (S.11), „vergleichbar mit der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert“. Solch wortgewaltige Vergleiche liefern einen anregenden Beitrag zur Debatte um die digitale Transformation der Angestelltenarbeit und fordern zur Kontroverse heraus. Denn so ansprechend die Kombination von sorgfältiger Empirie und Grand Theory auch ist, so liegt hierin auch das zentrale Problem des Beitrags: Die empirischen Erkenntnisse werden der steilen These eines „Produktivkraftsprungs“ auf Basis des Informationsraums nicht gerecht.

Im einleitenden Kapitel wird die Theorie des „Informationsraums“ vorgestellt, der eine neue Qualität arbeitsteiliger Organisation geistiger Tätigkeit ermögliche. Das Internet bzw. Cloud-Anwendungen als zentrale Medien ermöglichten den Arbeitenden universellen Zugang zum Informationsraum als Handlungs- und Interaktionsraum. Indem geistige Arbeit als „objektiver Prozess“ (S.35) organisiert werden könne, entstehe ein „neuer Typ der Industrialisierung“ (S.36) in den Feldern kreativer und hochqualifizierter Arbeit, der den traditionellen Expertenmodus der betreffenden Beschäftigten infrage stelle. Die Herausforderung bestehe allerdings darin, „in Abgrenzung zu tayloristischen Konzepten die Subjektpotenziale der Experten nicht ‚auszuschalten‘, sondern die Subjektleistung systematisch plan- und wiederholbar zu nutzen“ (S.41). Mit Blick auf die empirischen Befunde konstatieren die Autor*innen, dass Lean Management und agile Methoden entscheidend dafür seien, die Expert*innen aus ihren Silos herauszulösen und in kollektive Arbeitsprozesse einzubeziehen. Regelmäßige Treffen à la *Scrum* machen die Arbeit des Einzelnen öffentlich und setzen ihn gleichzeitig einem Rechtfertigungsdruck vor den anderen Mitgliedern des Teams aus. Auf der Ebene der Prozesssteuerung werden Teams nun begrenzte Aufgaben, z.B. in der Programmierung, zugewiesen oder sie wählen dieselben aus einem *Backlog*, wobei die Teilaufgaben sich mit jenen

anderer Teams verschränken. Es entstehe „eine getaktete Wertschöpfungskette [...], in der die traditionellen individuellen „Silos“ der Angestellten von einer zunehmenden Transparenz und Prozessorientierung abgelöst werden“ (S.37). Im Ergebnis sehen Boes und Kolleg*innen infolge dieser Neustrukturierung der Wissensarbeit zwei idealtypische Entwicklungskorridore: *Empowertes Kollektivteam* (entschleunigt, hohe Selbstorganisation, Verantwortung, Kontrolle über das Arbeitsvolumen, Kultur des Vertrauens) oder ein *verbranntes Team* (Arbeit am digitalen Fließband, Überforderung und mangelndes Sinnerleben).

Die Theorie der Informatisierung, die seit mehr als drei Jahrzehnten das Rückgrat der arbeitssoziologischen Forschung am Münchner ISF bildet, liefert eine spannende Folie dafür, in aktuellen arbeitsorganisatorischen Umbrüchen mehr als eine neue Managementmode zu erkennen. Das zentrale Problem des Bandes ist aber die Spannung zwischen der weitreichenden theoretischen Deutung und der Darstellung der empirischen Fälle. Denn aus ihnen geht kaum hervor, wieso und auf welche Weise der Informationsraum eine derart zentrale Rolle im Arbeitsprozess einnimmt, die rechtfertigen würde, ihn als „Zentrum und Motor der Entwicklung der Produktivkräfte“ (S.32) zu interpretieren. Das liegt vor allem daran, dass die Rolle der Technik für die Konstituierung des Informationsraums uneindeutig bleibt.

So wird einerseits behauptet, dass die Entwicklung des Internets grundlegend für den Informationsraum (ebd.) und die „digitale Transformation“ ursächlich für die diagnostizierten Umbrüche sei (S.11f.). Bei den beschriebenen Anwendungsfällen von Lean Management und dem Einsatz agiler Methoden – wobei nicht bei allen beide gleichermaßen eingesetzt werden – handelt es sich im Kern aber um analoge Methoden der Arbeitsorganisation, die nur mittelbar in Zusammenhang mit der digitalen Form des Informationsraumes stehen. Dies wird von den Autor*innen auch anerkannt: „In der Praxis werden die Informatisierung der Prozesse und Lean jedoch bislang kaum systematisch aufeinander bezogen und verknüpft“ (S.67). Angesichts der prominenten Rolle, die der Technik argumentativ eingeräumt wird, ist dies überraschend. Die Interaktionsformen und die Medien der Zusammenarbeit im Informationsraum werden in den empirischen Kapiteln lediglich angedeutet: In Form einzelner Tools (Jira, RTC), als Basis für die Zentralisierung von Tätigkeiten (Shared Service Center), als „hoher Grad an Informatisierung“ (S.63) oder als ein IT-System, das Prozesse zwischen Abteilungen durchgehend gestaltet (Fall B). Angesichts der dominanten Rolle, die der digitale Wandel in der theoretischen Argumentation spielt, wäre allerdings zu erwarten gewesen, insbesondere die Konstitution des Informationsraumes und die Interaktionen in ihm in den Blick zu nehmen und herauszuarbeiten, inwiefern diese mediale Transformation qualitativ neue Spielräume der Interaktion eröffnet. Da dies ausbleibt, erscheinen die Kommunikationstools in ihrer Gestalt und in ihren Effekten mehr

oder weniger austauschbar. So fehlt aber der starken These des Produktivitätskraftsprunges auf Basis des „Informationsraums“ das argumentative Futter. Aus den Fallstudien wird kaum ersichtlich, warum im Zuge der Digitalisierung eine neue Qualität der Industrialisierung geistiger Arbeit einsetzt und es sich nicht um Formveränderungen im andauernden Versuch ihrer Industrialisierung handelt, der laut den Autor*innen (S.13ff.) schon mit der bürokratischen Organisation unternommen wurde. Dieses Defizit ist eine Folge der abstrakten Darstellung des Informationsraumes: Technik und Soziales bleiben nebeneinander nahezu unverbunden, ihr Verhältnis ungeklärt.

Die Spannung zwischen theoretischer Deutung und empirischen Ergebnissen zeigt sich auch darin, dass die Rede von einem Produktivkraftsprung im Laufe der Studie durch die eigene Empirie mehr und mehr relativiert wird. Im Fall E dominieren „Unabgeschlossenheiten, Diskordanzen und Suchprozesse“ (S.149), es gibt jedoch keinen klaren Bruch. Fall A kennzeichnet eine „zunehmende Prozessorientierung“ (S.67), eine „fortschreitende Informatisierung“ und es gibt „zaghafte Versuche [...], die ‚Wissensilos‘ ihrer hochqualifizierten Beschäftigten ein Stück weit zu öffnen“ (S.179). In einigen Fällen werden auch Widerstände vonseiten der Beschäftigten beschrieben sowie unterschiedliche Stufen der Lean-Umsetzung. Im Fall D ist „die Einführung von Lean und agilen Methoden ein komplexer und umkämpfter sozialer Veränderungsprozess“ (S.123). Neben Befunden zu einer Relativierung des Expertenstatus gibt es auch einige Fälle, in denen die Experten ihren Status behaupten können (D). Selbst im Fall C, wo ein „grundlegend neues Entwicklungsmodell, welches in der Fläche über den gesamten Entwicklungsbereich ausgerollt wird“ (S.105) entdeckt wurde, sind Zweifel angebracht, denn auch hier erfolgt die „konkrete Umsetzung keineswegs einheitlich und bruchlos“ (S.106).

Boes und Kolleg*innen lösen diese Problematik in Anlehnung an das Kapitel über die „große Industrie“ in Marx' Kapital auf, das auch seinerzeit mehr Prognose denn empirische Bestandsaufnahme war. Ebenso seien die empirischen Unterschiede Anzeichen unterschiedlicher Umsetzungsgrade der neuen Organisationsformen. Damit handeln sich die Autor*innen jedoch eine Teleologie in ihrer Argumentation ein: Das Ziel scheint schon mehr oder weniger ausgemacht, widersprüchliche Tendenzen sind nur vorübergehendes Störfeuer. Die Umsetzung hänge – so die bereits erwähnte stark normativ geprägte Typologie zwischen selbstorganisiertem Kollektivteam und verbranntem Team am digitalen Fließband – lediglich vom Grad ab, in dem das Management das *Empowerment* der Kopfarbeiter*innen zulasse – wobei der Begriff „Empowerment“ unsystematisch und ohne Rückgriff auf die einschlägige Literatur gebraucht wird.

Eine genauere Differenzierung der empirischen Befunde anhand der Anwendungsfelder unterbleibt. Anstatt von einer einheitlichen Transformation der Arbeitsorganisation auszugehen, ist es naheliegend, von mehreren

kontextabhängigen Entwicklungspfaden zu sprechen. Sechs Fallstudien stellen den Kern des Buches dar, wobei bei einigen Firmen unterschiedliche Bereiche betrachtet wurden: Softwareentwicklung in IT- und Softwareunternehmen sowie der Metall- und Elektroindustrie, Forschung und Entwicklung und weitere indirekte Bereiche in Maschinenbau und Metall- und Elektroindustrie. Die Fälle legen nahe, dass es gravierende Unterschiede in der Implementierung der neuen Arbeitsmethoden vor allem zwischen einem innovativ-kreativen (wie der F&E) und dem gewährleistenden Bereich (wie der Verwaltung) gibt. Während Erstere wirklich in ein Regime der Teamarbeit auf Grundlage leaner Prozesssteuerung und agiler Arbeitsmethoden überführt werden sollen, wird in letzteren Bereichen die Arbeit zunehmend rigoros durch hochstandardisierte Softwarerezepte organisiert („digitales Fließband“). Diese Unterschiede werden von den Autor*innen zwar anerkannt, doch widersprechen sie ihrer einfachen Strukturierung des empirischen Feldes anhand der Achse „gelungene oder nicht gelungene Anwendung“. Das in diesem Sinne eingeführte Entwicklungsmodell (S.196ff.) aus „formalem lean“, „potemkinschen lean“, „verbranntem Team“ und „empowertem Kollektivteam“ lässt sich unserer Ansicht nach nicht durchhalten, denn es unterschlägt die Unterschiede in den betrachteten Anwendungsfällen.

Obwohl die großen Linien der theoretischen Deutung somit in Spannung zu den sehr gut dargestellten empirischen Ergebnissen stehen, ja die These vom „grundlegenden Umbruch für die Organisation von Kopfarbeit“ (S.173) der realen Heterogenität und Widersprüchlichkeit der Entwicklungen nicht gerecht wird, legt das ISF-Forschungsteam eine wichtige Untersuchung über die gegenwärtigen Transformationen der hochqualifizierten Wissensarbeit vor. Auch wenn bezüglich der These vom Produktivkraftsprung Zweifel angebracht sind, ist das Theorem des „Informationsraums“ eine spannende theoretische Weiterentwicklung des Informatisierungsparadigmas. Sie fordert zur Diskussion heraus und liefert spannende Anregungen. Und eben dies sollte arbeitssoziologische Theoriebildung leisten. ■

FLORIAN BUTOLLO, PATRICIA DE PAIVA LAREIRO,
ROBERT KOEPP, JOHANNES SONNENHOLZNER, BERLIN