

# Agil in den Abgrund?

## Kontrolle und Koordination von Arbeit in Zeiten von Agilität und Digitalisierung

### Zusammenfassung

Agilität ist als organisationales Koordinations-, Handlungs- und Führungskonzept in aller Munde. Der vorliegende Beitrag diskutiert Agilität als Pendant zur »Digitalisierung« und als zentralen Bestandteil eines größeren zeitgenössischen Narrativs (Solutionismus). Er zeigt, dass Agilität als normativer Ansatz in der Tradition arbeitskraftbezogener Koordinations- und Kontrollformen von Arbeit steht und sich als solcher Bestandteile früherer Konzepte selektiv aneignet. Darüber hinaus fokussiert er die Machtvergessenheit dieses Ansatzes und kritisiert dessen fehlendes Verständnis für etablierte demokratische Verfahren.

### Schlüsselbegriffe

Agilität, Arbeitsorganisation, Macht, Demokratie, Taylorismus, Digitalisierung, Solutionismus, Mitbestimmung, Partizipation

### Agilität und Digitalisierung – Kern des Narrativs »Solutionismus«

»Agil in den Abgrund?« – ist das die professionelle Provokation eines Organisationsforschers oder eine von Skepsis und Sorge getragene Streitschrift zum Thema »Agilität«? Der vorliegende Text nimmt sich die Freiheit, einige wichtige, aber bislang unterbelichtete Bestandteile dieses populären Ansatzes herauszugreifen, historisch und theoretisch zu kontextualisieren sowie zu kritisieren.

Auffällig ist: Die Grundsätze guter Unternehmensführung, »Corporate Governance«<sup>1</sup> und neue Arbeitsorganisationen sind – wieder einmal – in aller Munde. Vor allem »Agilität«<sup>2</sup> und

»Digitalisierung« prägen in ihren unterschiedlichen Schattierungen seit mehreren Jahren nicht nur die Diskurse, sondern zunehmend auch den Arbeitsalltag (vgl. Kreuzer, Neugebauer & Pattloch, 2017; Sattelberger, Welpé & Boes, 2015; Weinreich, 2016). Agile Methoden wie Scrum (eine kurzschrittige Methode der Projektarbeit in kleinen Teams) sind nicht länger Softwarebuden oder Startups vorbehalten, sondern breiten sich auch in größeren Unternehmen und anderen Branchen aus.

Organisatorisch ist dieser Wandel keinesfalls immer disruptiv (um ein Modewort zu gebrauchen) – manchmal verläuft er eher schleichend, Schritt für Schritt, ohne deshalb weniger »schöpferisch zerstörend« (Schumpeter) zu erscheinen.

Nun könnte man Agilität und Digitalisierung – wie in der Anfangszeit geschehen – als »Managementmoden« abtun und diesen Ansätzen keine große Zukunft prognostizieren. Und tatsächlich stehen beide Ansätze einerseits in einer langen Tradition von Prozessen, in denen lebendige organisationsförmige Arbeit bewusst umgestaltet wird – und von denen nicht wenige schon längst wieder dem Vergessen anheimgefallen sind. Diese Reihe und die Entwicklungslogik, die

<sup>1</sup> Die Debatte über Corporate Governance dreht sich allgemein um die Frage, wie Unternehmen geführt und kontrolliert werden können. Sie legt ein besonderes Augenmerk auf Probleme, die sich durch ungleiche Interessen, z. B. zwischen Eigentümern und Managern, ergeben können sowie neuerdings auch auf Fragen des gesellschaftlich verantwortlichen Vorgehens (Corporate Social Responsibility, CSR) von Unternehmen (vgl. du Plessis & Low, 2017).

<sup>2</sup> Ausführlich gehe ich auf Agilität weiter unten ein. Vorab folgende Arbeitsdefinition: Agile Vorgehensweisen in Unternehmen umfassen organisatorische Prozesse, aber auch soziale und kommunikative Aspekte, die die Unternehmen reaktionsschneller, flexibler und wendiger machen sollen (vgl. Hofert, 2018, Kap. 1).

\* Der Artikel erscheint zeitgleich in der Ausgabe 3/2018 der Familiendynamik. Lektorat: Christina Kotte

ihr zugrunde liegt, sollen im ersten Teil des vorliegenden Textes herausgearbeitet werden.

Andererseits – und hier taucht etwas qualitativ Neues auf – werden Digitalisierung und Agilität von ihren (diskurs-)mächtigsten Befürwortern als konstitutive Bausteine eines holistischen Konzepts, des »Solutionismus«, betrachtet. Damit werden sie zu Bestandteilen eines größeren Ganzen, dessen Geist davon geprägt zu sein scheint, die (im Zweifelsfall: alle) Probleme der Welt mithilfe eines agilen und technizistischen Zugriffs zu lösen. In E. Morozovs ironischen Worten:

Die Menschheit, ausgestattet mit wirkmächtigen Möglichkeiten, sich selbst zu vermessen, wird am Ende Übergewicht, Schlaflosigkeit und die globale Erderwärmung besiegen. Denn jeder wird weniger essen, besser schlafen und Emissionen in angemessener Weise reduzieren.

(2013, S. X, Übers. U. Brinkmann)

Die App und ihre agile Entwicklung werden gemäß dieser Sicht zu einer Blaupause, um gesellschaftliche oder betriebliche Probleme zu verstehen und Lösungen zu entwickeln, mithin zu einem one-best-way von Organisation. Dieser ausgreifende Ansatz einer ökonomisch erfolgreichen und technologisch versierten Elite verspricht einfache, algorithmische Lösungen komplexer wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Krisen, etwa indem er direkte Formen von Demokratie propagiert und gleichzeitig ihre traditionellen Varianten und institutionellen Ausprägungen abwertet – dieser Zusammenhang wird uns weiter unten wieder begegnen. Prototypisch ist hier die Aussage des Entwicklers der »liquid democracy«-App Flux: »The

problem, fundamentally, is representative democracy.«<sup>3</sup>

## Die Geschichte der Koordination und Kontrolle von Arbeit

Aber zurück zu Schritt 1, der historischen Entwicklung unterschiedlicher Varianten. Konzepte der Unternehmensführung ebenso wie der Arbeitsorganisation lassen sich aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln be-

trachten. Auch die jeweils zeitspezifischen Gründe, weshalb sie konkret eingeführt wurden, sind meist weder eindimensional noch konsistent. So lässt sich etwa eine Shareholder-Value-Orientierung als Reaktion auf ein Principal-Agent-Problem<sup>4</sup>, als Strategie gegenüber Finanzmärkten bzw. -investoren oder auch als innerbetriebliche Dezentralisierungs- und Beschleunigungsmaßnahme interpretieren. Mit Blick auf die Arbeitsorganisation – das Thema dieses Beitrags – lässt sich analog argumentieren. Es gibt ganz verschiedene Anlässe und

<sup>3</sup> <https://www.fastcompany.com/3068382/can-technology-save-democracy> [letzter Zugriff am 10.04.2018].

<sup>4</sup> Die primäre Orientierung daran, den Unternehmenswert zu steigern (Shareholder Value), ist eine Strategie, mit der seit den 1980er Unternehmen auf das Phänomen zu reagieren versuchen, dass Manager nicht unbedingt immer die Interessen der Eigentümer, sondern auch Eigeninteressen verfolgen. Zu den wichtigsten Anreizen dieses Ansatzes gehört es, die Entlohnung an die Steigerung etwa des Börsenwertes zu koppeln.

Begründungen für Wandlungsprozesse: disruptiver technischer Fortschritt, simple Modernisierungsinvestitionen oder auch Isomorphismus, also die Orientierung an Konkurrenten im gemeinsamen Feld/Markt. Zudem ist die Binnenlogik des Beratungsmarktes nicht zu unterschätzen: Angebot und Nachfrage nach bestimmten Konzepten entwickeln in dem Moment, wo sie zur Ware werden, ein Eigenleben, der Tauschwert der Ware oder Dienstleistung – so würde es die klassische Arbeitswert-

Der Solutionismus strebt an, betriebliche wie gesellschaftliche Probleme mithilfe eines agilen, technizistischen Zugriffs zu lösen.



lehre nennen – löst sich von ihrem Gebrauchswert (Nutzen) und drängt sich in den Vordergrund. In jedem Fall geht es bei den verschiedenen Varianten der Koordination immer auch um eine *Kontrolle von lebendiger Arbeit*.

Die Organisation der involvierten Arbeitskräfte wird zum ersten Mal mit wachsender Betriebsgröße im 19. Jahrhundert zu einer qualitativ neuen Herausforderung<sup>5</sup>. Die schon von Adam Smith gepriesene gesellschaftliche und organisationale Arbeitsteilung erlebt in dieser Zeit ihre frühe ökonomische Blüte; Smith selbst stand ihr eher gespalten gegenüber. Er bewunderte einerseits die Produktivitätssteigerungen<sup>6</sup>, die nun möglich wurden,

<sup>5</sup> Natürlich lassen sich hier nach Belieben branchenspezifische Einschränkungen oder Erweiterungen anbringen. Der Beitrag zeichnet größere Entwicklungslinien nach.

<sup>6</sup> Smith verdeutlicht das am berühmten Beispiel der zeitgenössischen Stecknadelproduktion, bei der – bei entsprechend intelligenter Arbeitsteilung – dieselbe Anzahl von Arbeitern tausendfach mehr Stecknadeln produzieren konnte.

und beklagte gleichzeitig die damit einhergehende Dequalifizierung der Arbeiter. Und schließlich sah er auch die neue organisatorische Herausforderung, die Nutzung der Arbeitskraft

ihnen die üblichen Probleme: Für den Verkäufer der Ware Arbeitskraft umfassen diese das Überangebot und der daraus folgende Druck auf die Löhne bzw. die drohende Arbeitslosigkeit.



Auch im Umbruch zum Fabrikssystem mit seinen Akkordsätzen behielt die Arbeitsgruppe zunächst ihre starke Stellung, wenn es darum ging, die Arbeitsleistung zu bewerten.

mit dem Materialfluss zu koordinieren und beides zu kontrollieren.

Es ist keineswegs überraschend, dass sich die frühen Organisationsversuche an etablierten Modellen orientierten. Wer die von Max Weber beschriebene Großbürokratie mit militärischen Vorbildern vergleicht, erkennt die Ähnlichkeiten: Von den Funktionsbeschreibungen, den hierarchischen Zuordnungen bis hin zur Kultur des »Kasernenhoftons« etabliert sich in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts ein Modell, das das nächste Säkulum prägen wird. Mit dem Größenwachstum bildet sich spätestens seit der letzten Jahrhundertwende auch ein neues Bewusstsein heraus, etwa für die Kostenvorteile der Massenproduktion (»economies of scale«), oder für die Frage, Arbeit in der Massenproduktion zu kontrollieren. Dabei sind diese wachsenden Organisationen zugleich der Humus, auf dem sich die organisationale Mikropolitik<sup>7</sup> etabliert und sichtlich gedeiht.

Mit dem Industriekapitalismus entstehen gleichzeitig auch die ersten entwickelten Arbeitsmärkte und mit

Aber auch der Käufer der Ware Arbeitskraft erfährt das Problem, dass seine Vorstellungen, die er mit dem Kauf verbindet, nicht zwangsläufig erfüllt werden (Williamson, 1985). In der Organisationstheorie wird dies als Problem der Transformation von Arbeitsvermögen in konkretes Arbeitshandeln diskutiert. Schon bei Karl Marx finden sich im *Kapital* (bei der Untersuchung des englischen Handwerks, MEW, 23, S. 389) Hinweise auf diesen Zusammenhang:

Da das Handwerksgeschick die Grundlage der Manufaktur bleibt und der in ihr funktionierende Gesamtmechanismus kein von den Arbeitern selbst unabhängiges objektives Skelett besitzt, ringt das Kapital beständig mit der Insubordination der Arbeiter.

Marx weist hier auf den »Faktor Mensch« hin, der die Qualitäten dieser besonderen Ware Arbeitskraft maßgeblich beeinflusst und damit unberechenbarer gestaltet, als dies bei anderen Waren der Fall ist. Um den Gebrauchswert der gekauften Ware zu erhalten und nutzen zu können, haben sich in den letzten zwei Jahrhunderten daher stetig neue Kontrollformen entwickelt. Dieser Entwicklungsprozess ist heute keineswegs abgebrochen, sondern im Gegenteil immer ausge-

feilter geworden. An der grundsätzlichen Problematik hat sich nämlich über die Zeit hinweg nichts geändert: Die Interessen der Marktbeteiligten sind nur in Teilen übereinstimmend (etwa am Erhalt des Unternehmens) und in Teilen eben auch inkongruent, um nicht zu sagen: antagonistisch (etwa bei der Verteilung des Überschusses).

Zu Marxens Zeit bestand die zeitgenössische Lösung darin, die *persönliche Kontrolle* durch den Meister oder Vorgesetzten zu perfektionieren. Abhängig von der spezifischen Sozialbeziehung – manche Beschäftigte wurden wie Familienangehörige betrachtet und behandelt –, konnte bei kleinbetrieblichen Strukturen jener Periode und kann teilweise auch heute noch Vertrauen als funktionales Äquivalent zu Kontrolle dienen. Diese Möglichkeit schwand jedoch tendenziell mit wachsender Unternehmensgröße, da die persönliche Bindungskraft bei zunehmender Größe abnimmt.

Heute gilt F.W. Taylor vielen als der Urvater der misstrauensbasierten Unternehmensorganisation. Im Allgemeinen werden seine Ideen so verstanden, dass sie im Kern darauf abzielen, organisationale Ineffizienzen aller Art zu vermeiden. Ein Subtext seiner *Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung* (1995 [1913]) lässt aber auch eine komplementäre Lesart zu. Taylor war nicht nur ein Tüftler und Bastler, sondern – aller zur Schau gestellten Emphase zum Trotz – offenkundig auch ein Misanthrop. Sein Menschenbild, insbesondere seine Sicht der »sich drückenden« Arbeiter seiner Zeit, scheint ihm ein wichtiger Antrieb gewesen zu sein. Das Problem der Leistungsbewertung bestand in Taylors Sicht im traditionellen Rückgriff auf kollektive, über die Arbeitsgruppe

<sup>7</sup> Mikropolitik ist ein avancierter Ansatz, um vermachtete organisationale Prozesse, die als politisches Handeln gedeutet werden, wissenschaftlich zu analysieren (vgl. Brinkmann & Becker, 2016).

festgelegte Maßstäbe für die Handarbeit. Denn auch im Umbruch zum Fabrikssystem mit seinen Akkordsätzen behielt die Arbeitsgruppe zunächst ihre starke Stellung, wenn es darum ging, die Arbeitsleistung zu bewerten. Daraus erwachsen nun ein »gesellschaftliches Grundübel« und ein betriebliches Kontrollproblem:

Tatsache ist, daß der Hauptgrund für den großen Prozentsatz Stellenloser in England darin zu suchen ist, daß die englischen Arbeiter mehr als in irgend einem anderen zivilisierten Lande vorsätzlich ihre Produktion niedrig halten, veranlaßt durch den Trugschluß, daß es gegen das Interesse eines jeden sei, sich nach Möglichkeit anzustrengen. (ebd., S. 153f.)

Taylors Empörung über diese Leistungsverweigerung durchzieht weite Teile seines berühmten Textes und gründet letztlich in der Vorstellung, dass sich Leistungsmotivation in Arbeit und Lebenswelt in krassem Missverhältnis zueinander befinden. Beim Wochenendspport – so stellt er fest – tut der Arbeiter »sein Allerbestes«:

Am nächsten Tage kehrt derselbe Arbeiter zu seiner Arbeit zurück. Statt nun auch hier alle Kräfte anzustrengen, um möglichst viel zu leisten, wird er in den meisten Fällen mit dem Vorsatz beginnen, so wenig zu tun, als er, ohne aufzufallen, tun kann – bei weitem weniger, als er ohne besondere Mühe imstande wäre – in vielen Fällen nicht mehr als 1/3 oder höchstens die Hälfte einer ehrlichen Tagesleistung. (...) Das stillschweigende oder offene Übereinkommen der Arbeiter, sich um die Arbeit zu drücken, d. h. absichtlich so langsam

zu arbeiten, daß ja nicht eine wirklich ehrliche Tagesleistung zustande kommt (...), ist in industriellen Unternehmungen fast allgeling und gäbe.

(ebd., S. 11f.)

Genauer betrachtet, stellt sich heraus, dass es vor allem die *vermutete* Leistungsverweigerung der Arbeiter ist, die für Taylor das eigentliche Problem darstellt: dass die Unternehmensführung nämlich die Kontrolle über die Möglichkeiten und Realitäten von bezahlter Leistungserbringung verliert. Es ist daher kein Zufall, dass ein Betrugsverdacht in der unterbleibenden »ehrlichen Tagesleistung« aufscheint. In der institutionenökonomischen Theorie<sup>8</sup> handelt es sich hierbei um Informationsasymmetrien; machttheoretisch gesprochen, entstehen in dieser Konstellation »Ungewissheitszonen« (Crozier & Friedberg, 1993): Wer die Ungewissheitszone der Leistungsbereitschaft, Arbeitsverausgabung und tätigkeitsspezifischen Kompetenz beherrscht, ist in einer machtvollen Position. Taylor ahnt dies, wenn er schreibt:

Der weitaus größere Teil von systematischer Drückebergerei geschieht jedoch mit dem festgefaßten Vorsatz, die Arbeitgeber in Unwissenheit darüber zu erhalten, wie schnell die Arbeit tatsächlich getan werden kann. (ebd., S. 21)

Taylor erklärt sich diese Art des Müßiggangs allerdings nicht mit der konkret-historischen Ausformung problematischer Arbeitsverhältnisse, sondern mit einer von ihm vermuteten anthropologischen Konstante:

<sup>8</sup> Insbesondere im Transaktionskostentheorieansatz, der diese Art von Kosten zu quantifizieren versucht.

Dieses »Sich-Drücken-vor-der-Arbeit« entspringt zwei Ursachen: Erstens dem angeborenen Instinkt und der Neigung der Menschen, nicht mehr zu arbeiten, als unumgänglich nötig ist; zweitens der durch den Einfluß und das Beispiel anderer und eigenes Nachdenken geschaffenen Auffassung von seiner Zweckmäßigkeit im eigenen Interesse; letzteres könnte man vielleicht das systematische »Sich-Drücken« nennen. (ebd., S. 18)

Da auch »tüchtige Meister« und Vorgesetzte dieser Erscheinung nicht Herr werden können, empfiehlt Taylor sein quasi-objektives Gebäude der wissenschaftlichen Betriebsführung, die kraft ihrer »Neutralität« alle Politik, allen Streit, aber auch die Faulheit aus dem Unternehmen verbannen würde: Man greife den besten Arbeiter als Vorbild heraus, zerlege seine Gesamttätigkeit in eine Vielzahl abgrenz- und beschreibbarer Einzelvorgänge und verkleinere damit die Ungewissheitszone. Mittels dieser standardisierenden Quantifizierung der zerlegten Arbeitsprozesse hoffte Taylor gleichzeitig, die Produktivität zu steigern und die kontrollbasierte Macht zurückzugewinnen.

Insbesondere für Unternehmer und Führungskräfte seiner Zeit war dieser Ansatz attraktiv. Denn im aufscheinenden *Managerkapitalismus* basierte die Macht der eingesetzten Manager auf deren professioneller Kompetenz, das Unternehmen erfolgreich zu führen (Chandler, 1977). Die pyramidale formale Machtstruktur entspricht dieser Sicht. Sie ist Ausdruck eben jener Chance, innerhalb der Organisation »den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen« (Weber). Da passt es natürlich nicht ins (Selbst-)Bild, wenn einem

»verlangsamte Arbeiter« auf der Nase herumtanzen. Henry Ford hat diese Grundidee, Arbeit zu zerlegen, gerne aufgegriffen und in Form des Fließbands wieder zusammengesetzt. Er drückte damit einem ganzen Zeitalter seinen Stempel auf, löste das Problem der Transformation von Arbeitsfähigkeit in Arbeitsleistung zumindest vorläufig, indem er eine technische Kontrolle einführte, die neben den gewaltigen Produktivitätssprüngen – ganz nebenbei – auch die Kontrollkosten in den Unternehmen drastisch reduzierte (vgl. Hounshell, 1984).

Produktivität zu steigern und Kontrollkosten zu senken sind konstante Ziele, die man bis heute immer wieder auf neue Arten zu erreichen versucht. Zugleich nimmt hier ein Phänomen seinen Ausgang, das sich in der Folgezeit ebenfalls reproduziert: Die wechselseitige Bezogenheit von eher arbeitskraftbezogenen und technikbezogenen Restrukturierungswellen, vom Taylorismus bis zur aktuell praktizierten Metadatenkontrolle (etwa über das Microsoft Tool »Workplace Analytics«). Abb. 1a und 1b stellen dieses Wechselspiel von arbeitskraft-

und technikbezogenen Kontroll- und Koordinationsformen im zeitlichen Verlauf der letzten 100 Jahre<sup>9</sup> vereinfacht dar.

In diesem spezifischen Zusammenspiel liegt auch einer der Gründe für Persistenz und Wandel dieser Leitbilder. Die langjährige Dominanz von Taylorismus/Fordismus wäre undenkbar gewesen, wenn diese Ansätze nicht passgenau zwei Seiten derselben Münze gewesen wären. Gleichzeitig erklärt dieses Beispiel auch, dass viele außerbetriebliche Faktoren einflussreich sind. Dazu zählt nicht nur der bereits angesprochene Beratungsmarkt, sondern ganz basale Konsensstifter wie das Versprechen, materiell am Konsum teilzuhaben im Tausch dagegen, entfremdende Fließbandarbeit zu akzeptieren. Letztlich scheinen es drei Faktoren zu sein, die bedingen, ob sich paradigmatische Veränderungen durchsetzen oder ob sie verhindert werden.

► Wandel ist ein Ausdruck politischer und mikropolitischer Kräfteverhältnisse und Konflikte. Beispiel: In einer Phase, in der die betriebliche und Unternehmensmitbestimmung gesellschaftlich ausgebaut wurden und in die keynesianische Wirtschaftssteuerung sowie Nachfrageorientierung fielen, wurden gleichzeitig flankierende Maßnahmen (Arbeitszeitreduzierung, Humanisierungsstrategien, deutliche Lohn erhöhungen etc.) umgesetzt. Zugleich zog die dequalifizierende Fließbandtätigkeit eine Bündelung und Homogenisierung der Beleg-

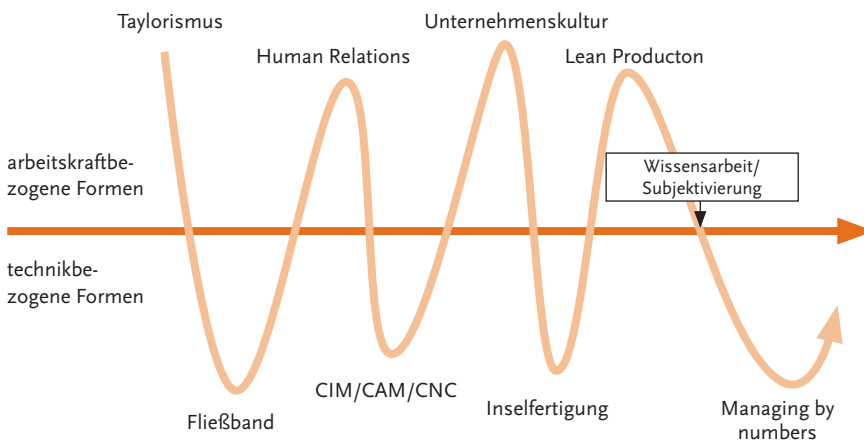


Abbildung 1a Kontroll- und Koordinationsformen im zeitlichen Verlauf (I)

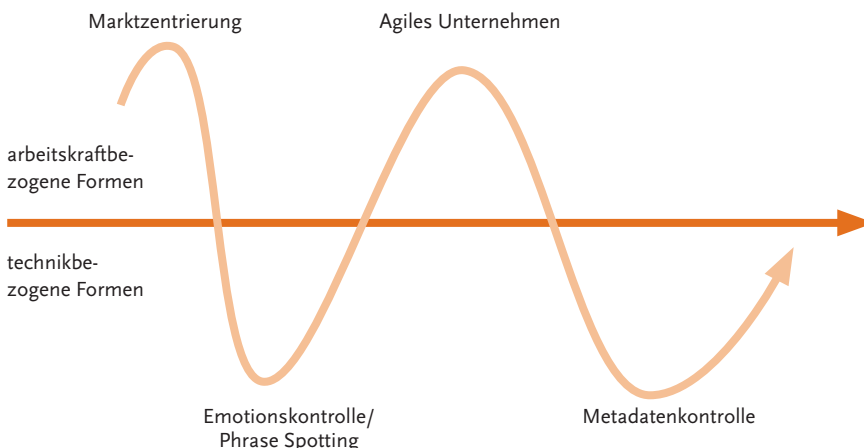


Abbildung 1b Kontroll- und Koordinationsformen im zeitlichen Verlauf (II)

<sup>9</sup> Die Übersicht greift bewusst einzelne Aspekte heraus, um sie als Kristallisationspunkte wirken zu lassen. So lassen sich auch die Strategie »Managing by numbers« und die vor allem im Dienstleistungsbereich anzutreffende elektronische Emotionskontrolle als Bestandteile eines lang andauernden Digitalisierungsschubs interpretieren.

schaftsinteressen nach sich, die selbst wiederum zur wichtigsten Grundlage von schlagkräftigen Massengewerkschaften wurde.

- ▶ Kontroll- und Koordinationsformen können an innere Grenzen stoßen. Dies gilt am Beispiel des Taylorismus ganz simpel, etwa im Hinblick auf eine nicht weiter zerlegbare Arbeit oder aber fehlende Möglichkeiten, die Kreativität von Beschäftigten zu nutzen. Auch sinkende Losgrößen (Ausstoßmengen) von Produkten, komplexere Produkte oder der Einsatz von kreativen, nicht-standardisierbaren Arbeitsformen wie Wissensarbeit laufen dieser Koordinationsvariante zuwider. Ähnliche Grenzen lassen sich für alle Formen im geschichtlichen Verlauf finden (vgl. Brinkmann, 2011).
- ▶ Ein eher empirischer als ideengeschichtlicher Blick in die Unternehmen lehrt zudem, dass die Robustheit eines Ansatzes stark davon abhängt, ob er fähig ist, seine Grundelemente partiell zu modifizieren. Aktuellere Kontroll- und Koordinationsformen wie »Unternehmenskultur« oder »Marktzentrierung« beziehen sich teilweise aufeinander oder rekurren auf traditionelle Bausteine wie Partizipationswünsche von Belegschaften, um sie anzupassen und zu integrieren. Das bedeutet, dass sich in Unternehmen sedimentäre Ablagerungen unterschiedlicher Formen finden lassen – abhängig vom Alter des Unternehmens und seiner Tradition. Aus konstruktivistischer Sicht nimmt sich das betriebliche Experimentieren mit unterschiedlichen Ansätzen im besten Fall wie eine Verbundbauweise aus, im ungünstigen Fall wie ein Steinbruch.

## Agilität – Ursprung, Zielgruppe und Elemente

Der Ursprung des Agilitätskonzepts wird meist zu Beginn der 1990er Jahre verortet (Förster & Wendler, 2012). Seitdem hat es eine steile Karriere

Beschäftigten nicht ausreichend genutzt würden. Im Verlauf der Entwicklung des Konzepts, das sich zunächst an Flexibilität und Geschwindigkeit ausrichtet, geraten auch Qualitäts- und Prozessorientierung in den Fokus (Förster & Wendler, 2012, Kap. 2.2.3).

Neben Resilienz ist Agilität eines der populärsten Konzepte, um hoher Dynamik, Unsicherheit und Komplexität zu begegnen.



gemacht. Diese Entwicklung hängt eng mit dem angesprochenen erweiterten Fokus des Ansatzes auf neue Branchen (vom Bauwesen bis zur Hochschulbibliothek: alles wird agil), Unternehmensarten und -größen (Startups, etablierter Mittelstand, Behörden, Großunternehmen) sowie Unternehmensbereiche (Entwicklung, Marketing, HRM etc.) zusammen.

Die Ursachen dieser Erfolgsgeschichte sind im Kontext der drei oben angeführten Faktoren zu sehen. Bevor ich eine detaillierte Analyse vornehme, möchte ich zunächst einen Blick auf die basalen Bausteine des Konzepts werfen.

Der Agilitätsansatz stellt, ebenso wie die Corporate-Culture- sowie die Lean-Production-Debatte, eine – wenn gleich verspätete – Reaktion auf die vermutete sinkende Wettbewerbsfähigkeit der amerikanischen insbesondere im Vergleich zur japanischen »exzellenten« Industrie dar. Wie in den beiden anderen genannten Ansätzen auch, wird im Agilitätsansatz v. a. Kritik geübt an den vermeintlich »verkrusteten« hierarchischen Strukturen, veralteten Strategien, langer Produkteinführungszeit (Time-To-Market, TTM), schwacher Kundenorientierung und Belegschaftsbindung sowie daran, dass die Qualifikationen der

Insgesamt erfährt das Konzept eine sehr breite inhaltliche Ausdehnung und wird damit amorph. Ganguly, Nilchiani & Farr (2009, p. 41) schließen ihre Literaturschau daher auch mit einer sehr weiten Definition. Demnach ist Agilität »an effective integration of response ability and knowledge management in order to rapidly, efficiently and accurately adapt to any unexpected (or unpredictable) change in both proactive and reactive business/customer needs and opportunities without compromising with the cost or the quality of the product/process«.

Neben Resilienz ist Agilität damit eines der populärsten Konzepte, um mit herausfordernden Unternehmensumgebungen, die von hoher Dynamik, Unsicherheit und Komplexität gekennzeichnet sind, umzugehen. Es umfasst sowohl Modifikationen der inneren Ablauforganisation, der organisationalen Leitbilder als auch der institutionellen Einbettungen.

Mit Blick auf die innere Ablauforganisation knüpfen Agilitätskonzepte an frühere Kontroll- und Koordinationsformen an. Die Idee der »Selbstorganisation« propagiert etwa subsidiäres operatives Handeln kleiner innerbetrieblicher, lose vernetzter, eigenständig den Markt beobachtender und

einem gemeinsamen Leitbild verpflichteter semi-autonomer Einheiten:

Um diese Vielfalt mit den Anforderungen an Schnelligkeit von Entscheidungen in Einklang bringen zu können, ist wiederum die Fähigkeit und nicht zuletzt auch Befähigung zur Selbstorganisation notwendig, wodurch die notwendige Kollaboration gefördert wird.

(Buchholz & Knorre, 2017, S. 11)

In Abgrenzung zu hierarchischen Organisationsweisen wird dabei auf Subsidiarität über Netzwerklogik<sup>10</sup> (nicht selten unter Rückgriff auf Castells, 1996) oder Internalisierung von Märkten<sup>11</sup> (Geranmayeh, Halal & Pourdehnad, 1993) gesetzt<sup>12</sup>. Allen diesen Ansätzen ist gemein, dass sie kein kohärentes Konzept kennen, um diese organisationalen Dezentralisierungsprozesse zu reintegrieren. Allein die Behauptung, Selbstorganisation fördere Kollaboration oder Kooperation, unterschätzt offensichtlich die Konkurrenzmechanismen, die damit in die Prozesse eingepflanzt werden, und vor allem das Auseinanderfallen individueller, gruppen- und organisationsbezogener Interessen und Ziele.

<sup>10</sup> »Sie entstehen dadurch, dass ausgewählte Funktionen einer Organisation aus der Hierarchie in selbstständige Einheiten ausgegliedert werden oder dass zusätzliche teilautonome Einheiten in einen Unternehmensverbund eingegliedert werden« (Buchholz & Knorre, 2017, S. 19).

<sup>11</sup> »Sie ähneln in ihren Strukturen dem fokalen interorganisationalen Unternehmensnetzwerk, also Netzwerken aus rechtlich selbstständigen und am Markt agierenden Einheiten« (Buchholz & Knorre, 2017, S. 20).

<sup>12</sup> Mit dem Wechsel der Organisationsweisen ändern sich auch die Strukturierungslogiken, an die Stelle von Hierarchie treten Markt und Kultur, konkret: Marktzentrierungsansätze setzen auf das Strukturierungsprinzip des Marktanreizes (ausführlich dazu: Brinkmann, 2011), Netzwerkansätze eher auf eine Leitbildlogik.

Dieser Aspekt wurde bereits in der klassischen entscheidungstheoretischen Organisationsforschung nicht ohne Grund problematisiert (Simon, 1945) und ist bis hin zu den aktuellen »Intrapreneur« oder »Corporate Entrepreneur«-Ansätzen (Seshadri & Tripathy, 2006) virulent geblieben. Die bereits zitierte einschlägige Einführung hält fest:

Erfolgreiches Handeln (...) benötigt also hoch motivierte und kreative Mitarbeitende, die in einer Kultur des Vertrauens lösungsorientiert denken und selbstverantwortlich Entscheidungen treffen sollen.

(Buchholz & Knorre, 2017, S. 11)

Anklänge zur Unternehmenskulturdebatte sind hier unüberhörbar. Man kann es allerdings nur blauäugig nennen, wie hier auf Vertrauenskulturen gesetzt wird (für eine fundierte sozioökonomische Kritik vgl. Meifert, 2003), ebenso unterkomplex ist der konstruierte Zusammenhang von Commitment, Kreativität und Kultur.<sup>13</sup>

Gerade diejenigen Ansätze, die ostentativ propagieren, Verantwortung und Entscheidungsfreiheiten müssten »nach unten« verlagert werden, dürften eigentlich nicht derart vague bleiben, was das Verhältnis von Zentralisierung und Dezentralisierung, von Kooperation (Kollaboration) und Konkurrenz, von Rechten und Pflichten betrifft. Dies gilt auch für die Frage, wie lange, mittlere und kurze Fristen zueinander stehen. Je stärker sich Organisationen auf eher kurzfris-

<sup>13</sup> Es sei an dieser Stelle nur vermerkt, das in diesen Ansätzen zwar eine Kritik der hierarchischen Rationalität im Hinblick auf Strukturen, nur selten aber mit Blick auf die Entscheidungsprozesse und Handlungsanleitungen geübt wird. Organisationstheoretisch gesprochen, gibt es keinen systematischen Übergang von rationalistischen zu interpretativen Modellen (March, 1991).

tige und kurzzyklische Verfahren, wie etwa die Scrum-Methode, umstellen, umso präziser müssen die Rahmenbedingungen geklärt sein. Es ist beispielsweise hinlänglich bekannt, dass sich viele Innovationen nicht in kurzzyklischen Rhythmen auf ihren Erfolgscharakter hin überprüfen lassen. Streng auf Wertsteuerung (im Gefolge einer Shareholder-Orientierung) abgestellte Prozesse folgen nicht einer inhaltlichen, sondern einer kaufmännischen Logik, mit anderen Worten: Innovationen können nicht quartalsmäßig erbracht werden. Analoges gilt für die Anreizstrukturen der Teamprozesse, die – je enger sie an die (Markt-) Risiken gekoppelt sind – zu einem risikoaversen Verhalten führen können.

Mit Blick auf die Wissensarbeit, auf die sich die agilen Methoden speziell ausrichten, offenbart sich damit eine düstere Kehrseite der Medaille: Gerade jene Versuche, die einer Subjektivierung von Arbeit, einer Identifizierung statt Entfremdung in der Erwerbsarbeit das Wort reden, sind entweder mit den Taylorschen Unsicherheitsproblemen konfrontiert oder werkeln mit Kontrollmethoden, die der Idee von Wissensarbeit zuwiderlaufen<sup>14</sup> und sie konterkarieren.

Dies ist nicht der Ort, um über die (gesundheitlichen) Probleme der betroffenen Akteure mit dergestalt produzierten Rollenvielfalt zu schreiben, die für viele Beschäftigte eher Belastung als Ressource darstellen (Siegrist & Dragano, 2008). Es sei aber auf ein anderes Kuriosum, nämlich die Macht- und Herrschaftsblindheit vieler dieser Ansätze, hingewiesen.

<sup>14</sup> Man denke etwa an die tayloristischen Versuche, Wissensarbeit zu zerlegen, wie etwa bei IBM »Managing by the numbers«, und vergegenwärtige sich die Einsicht, dass die beste Struktur für Wissensarbeit eigentlich »keine Struktur« ist (Amar, 2001).

In einschlägigen Einführungen ebenso wie in wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Untersuchungen herrscht oftmals beredtes Schweigen bzgl. der Machtbeziehungen in den untersuchten/beratenden Betrieben, Abteilungen oder Gruppen – gerade so, als spielten diese in agilen Kontexten keine Rolle mehr. Dem ist natürlich mitnichten so, wie jede mikro- oder organisationssoziologische Analyse schnell verdeutlichen könnte: Macht spielt durchaus eine wichtige Rolle – als Kontrolle von Ungewissheitszonen in Unternehmen, als Marktmacht bei internalisierten Märkten, als »big linkers« oder »structural holes« in organisationalen Netzwerken, als Deutungs- und Definitionsmacht in Unternehmenskulturansätzen – und, nicht zu vergessen, als institutionalisierte Macht über Gesetze, Normen und Vereinbarungen.

### Leerstellen: (Gegen-)Macht, Herrschaft und Demokratie

Diese Machtvergessenheit hat natürlich Ursachen, denn wer die Frage nach Macht stellt, kann Befürwortern des Agilitätskonzepts durchaus das Spiel verderben – insbesondere, wenn er/sie als Gegenmacht daherkommt, Bedenken geltend macht oder widerstreitende Interessen anmeldet. Kontroversen um Macht und Herrschaft sind – wie wir seit Adam Smith wissen – in kapitalistischen Unternehmen in der Regel eher asymmetrische Auseinandersetzungen. Aber sie sind zumindest partiell institutionalisiert über die Unternehmens- und betriebliche Mitbestimmung. Diese werden aber – und das ist sicherlich kein Zufall – in den meisten Einführungen zu Agilität mit keiner Silbe erwähnt.

Diese Leerstelle überrascht in Bezug auf die angelsächsische Literatur eher weniger (obwohl sich auch hier Mikropolitik allerorten ausmachen ließe, die sich auch ohne Betriebsverfassungsgesetz Bahn bricht), ist hinsichtlich der deutschen Literatur allerdings verwunderlich, wenn man die weitgehenden Mitbestimmungsmöglichkeiten von gewählten Belegschaftsvertretungen, etwa beim Arbeits- und Gesundheitsschutz (psychische Belastungen!), bedenkt.

Apropos »gewählt« – am Schluss sei der Bogen zum Anfang gespannt. Man muss keinen Hohepriester der »Californian ideology« (Barbrook & Cameron, 1996) wie Randolph Hencken vom »Seasteading Institute« zitieren, der die Demokratie als »veraltete Technologie« abqualifiziert, um das seltsame Verhältnis des Solutionismus zu den etablierten demokratischen Institutionen zu verdeutlichen. Dabei ist es keineswegs so, dass »Demokratie« überhaupt kein Thema wäre. Auf der Frankfurter Buchmesse 2015 wurde das Buch *Das demokratische Unternehmen* als »Managementbuch des Jahres 2015« ausgezeichnet (Sattelberger et al., 2015). Es vereinigt vorzügliche Abhandlungen über die Geschichte und Idee der Demokratisierung von Unternehmen mit Artikeln über agile Praxis, in denen allerdings teilweise bizarre Einschätzungen geäußert werden. Der Gründer einer Softwareschmiede sinniert etwa folgendermaßen:

Mit demokratischen Willensbildungsprozessen werden häufig ermüdende und nicht enden wollende Diskussionen assoziiert, an deren Ende ein kraft- und nutzloses Ergebnis oder ein fauler Kompromiss steht. Wer möchte solchen Prozessen beiwohnen? Wird nicht eher insgeheim eine charismatische Führungspersönlichkeit ge-

wünscht, die uns mit emotional resonanzfähigen Visionen inspiriert, uns Geschichten vom weiten Meer und neuen Ufern erzählt und uns sagt, wo es lang geht? Leider gibt es viel zu wenig Menschen in unseren Organisationen, die diesem Anspruch an Führung gerecht werden können.

(Oestereich, 2015, S. 234f.)

Demokratie ist demnach langweilig, nutzlos und faulig: »Die Ergebnisqualität eines derartigen Willensbildungsverfahrens beobachten wir täglich in der Politik.« Daher plädiert der Autor dafür, statt auf Demokratie besser auf »Soziokratie« zu setzen, denn dort könnte Beteiligung sinnvoll organisiert und auf Einwände von Minderheiten besser Rücksicht genommen werden:

Das Argument zählt, nicht die Stimme. Anschließend versuchen alle Beteiligten gemeinsam, die Einwände zu minimieren, die Lösung zu variieren oder möglicherweise nach ganz neuen Lösungen zu suchen, bis am Ende weniger oder gar keine Einwände übrig bleiben.

(Oestereich, 2015, S. 237)

Selbst Neueinstellungen sollen auf diese Weise gemeinsam entschieden werden. Von Entlassungen ist allerdings keine Rede im Gros dieser Praktikerliteratur. Dahinter steckt vermutlich nicht nur ein Boombranchen-Bias, sondern auch ein fehlendes Verständnis einerseits für Antagonismen, die in Demokratien und auch in Organisationen zwangsläufig verhandelt werden müssen – und zwar nicht nur dann, wenn die Frage im Raum steht,



wer im Krisenfall gehen muss. Andererseits spiegelt sich darin ein mangelndes Verständnis dafür, Legitimation durch etablierte, abgesicherte soziale Verfahren herzustellen, die

Macht zu verwirklichen. Vermutlich liegt hier erstmals seit der Einführung des Fließbands vor 100 Jahren mit seiner betrieblichen Einbettung und gesellschaftlichen Überhöhung als

questions of power and criticises its disregard of established democratic procedures.

**Keywords** agility, organisation of work, power, democracy, Taylorism, digitisation, solutionism, co-determination, participation



### Die düstere Seite agiler Konzepte: ein unterentwickeltes Verständnis für das Verhältnis von Konkurrenz und Kooperation, Herrschaft und Gegenmacht sowie von etablierten demokratischen Institutionen.

nicht nur idealistische Schönwetter-Konzepte sind.

Im Zusammenspiel von technik- und arbeitskraftbezogenen Kontroll- und Koordinationsformen der Erwerbsarbeit hat sich im vergangenen Jahrhundert vielfach eine hohe Dynamik etabliert, in der sich Kompromissvarianten stets als Ausdruck von Machtauseinandersetzungen in Unternehmen und Gesellschaft herausbilden konnten.

Digitalisierung und das hier verhandelte Konzept der Agilität stellen ein weiteres Paar in dieser historischen Reihe dar, das durch viele Grundbestandteile früherer Varianten – und damit auch nicht wenige Dysfunktionalitäten – gekennzeichnet ist. Einige sozialwissenschaftliche Autoren deuten dies als großes Programm, um etablierte Strukturen und Prozesse im neuen »digitalen Kapitalismus« (Nachtwey & Seidl, 2017) schöpferisch zu zerstören. »Disruption« gilt ihnen als »Signum der Gegenwart« (Staab, 2016). Es geht demzufolge nicht nur um die Überzeugungen einiger Vertreter einer »rücksichtslosen Technikkaste« (Sascha Lobo). Vielmehr verfolgt das Programm des Solutionismus eine holistische Transformationsidee und trachtet danach, diese mit viel (Markt-)

»Fordismus« ein Konzept vor, das ein derart weitreichendes Programm formuliert. Der Fordismus lieferte mit dem Massenkonsum ein Versprechen von erweiterter Inklusion und Teilhabe – die Versprechen des Solutionismus verbleiben dagegen im Vagen. Betrieblich ist das Agilitätskonzept ein höchst widersprüchliches normatives Gebilde, dessen düstere Seite darin besteht, dass es ein nur unterentwickeltes Verständnis für das Verhältnis von Konkurrenz und Kooperation, Herrschaft und Gegenmacht sowie von etablierten demokratischen Institutionen hat.

#### Agility: Faster to Disaster? Control and Coordination of Work in Times of Agility and Digitisation

**Abstract** Agility has become a ubiquitous term in discussions on organisational coordination, action and leadership. The article examines agility as a pendant to »digitisation« and as a central element in a major contemporary narrative (solutionism). The author demonstrates that in normative terms agility stands in a tradition of work-force-related approaches to the coordination and control of work and as such selectively appropriates elements of earlier concepts. In addition, he focuses on the way the concept phases out

#### Literatur

- Amar, A. D., (2001). *Managing Knowledge Workers Unleashing Innovation and Productivity*. Westport, CT: Quorum Books.
- Barbrook, R., & Cameron, A. (1996). The Californian ideology. *Science as Culture*, 6, 44–72.  
DOI 10.1080/09505439609526455.
- Brinkmann, U. (2011). *Die unsichtbare Faust des Marktes. Betriebliche Kontrolle und Koordination im Finanzmarktkapitalismus*. Berlin: Edition Sigma.  
DOI 10.5771/9783845269054.
- Brinkmann, U., & Becker, K. (2016). Organisation. In J. Kopp & A. Steinbach (Hrsg.), *Grundbegriffe der Soziologie* (S. 262–270). Wiesbaden: Springer VS (11. Aufl.).
- Buchholz, U., & Knorre, S. (2017). *Interne Kommunikation in agilen Unternehmen: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer.  
DOI 10.1007/978-3-658-16977-0.
- Castells, M. (1996). *The Rise on the Network Society*. Cambridge, Mass.: Blackwell.
- Chandler, A. D. Jr. (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Harvard UP.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Frankfurt a. M.: Verlag Anton Hain.
- du Plessis, J. J., & Low, Ch. K. (eds.) (2017). *Corporate Governance Codes for the 21st Century International Perspectives and Critical Analyses*. Cham: Springer.  
DOI 10.1007/978-3-319-51868-8.
- Förster, K., & Wendler, R. (2012). Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. *Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik*, 63/12.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118, 410–423.  
DOI 10.1016/j.ijpe.2008.12.009.
- Geranmayeh, A., Halal, W. E., & Pourdehnad, J. N. (1993). *Internal Markets: Bringing the Power of Free Enterprise Inside Your Organization*. New York: John Wiley & Sons.

- Hofert, S. (2018). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden: Springer. DOI 10.1007/978-3-658-18561-9.
- Hounshell, D. A. (1984). *From the American System to Mass Production 1800–1932. The Development of Manufacturing Technology in the United States*. Baltimore: John Hopkins UP.
- Kreutzer, R., Neugebauer, T., & Pattloch, A. (2017). *Digital Business Leadership Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management*. Wiesbaden: Springer.
- Mack, O. J., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, Th. (2016). *Managing in a VUCA World*. Heidelberg: Springer. DOI 10.1007/978-3-319-16889-0.
- March, J. G. (1991). How Decisions Happen in Organizations. *Human-Computer Interaction*, 6, 95–117. DOI 10.1207/s15327051hcio602\_1.
- Meifert, M. (2003). *Vertrauensmanagement in Unternehmen*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Morozov, E. (2013). *To Save Everything, Click Here. The Folly of Technological Solutionism*. New York: PublicAffairs.
- Nachtwey, O., & Seidl, T. (2017). *Die Ethik der Solution und der Geist des digitalen Kapitalismus*. Institut für Sozialforschung Frankfurt a. M. – Working Paper.
- Oestereich, B. (2015). Praktiken und Prinzipien der Selbstorganisation: Führungsarbeit statt Führungskräfte. In Th. Sattelberger, I. M. Welpel & A. Boes (Hrsg.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (S. 231–245) Freiburg i. Br.: Haufe.
- Sattelberger, Th., Welpel, I. M., & Boes, A. (Hrsg.) (2015). *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. Freiburg i. Br.: Haufe.
- Seshadri, D. V. R., & Tripathy, A. (2006). Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31, 17–29. DOI 10.1177/0256090920060102.
- Siegrist, J., & Dragano, N. (2008). Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben. Befunde aus internationalen Studien zum Anforderungs-Kontroll-Modell und um Modell beruflicher Gratifikationskrisen. *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz*, 51, 305–312. DOI 10.1007/s00103-008-0461-5.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
- Staab, Ph. (2016). *Falsche Versprechen: Wachstum im digitalen Kapitalismus*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Taylor, F. W. (1995 [1913]). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung* (Reprint – Neu herausgegeben und eingeleitet von W. Burgard & W. Volpert). Weinheim: Psychologie-Verl.-Union.
- Weinreich, U. (2016). *Lean Digitization. Digitale Transformation durch agiles Management*. Heidelberg: Springer Gabler.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press. ■

## Der Autor



### Prof. Dr. Ulrich Brinkmann

Technische Universität Darmstadt  
Institut für Soziologie  
Dolivostraße 15  
64293 Darmstadt  
brinkmann@ifs.tu-darmstadt.de

Ulrich Brinkmann (geb. 1967), Sozialwissenschaftler, seit 2014 Professor für Soziologie mit den Schwerpunkten Organisations- und Arbeitssoziologie an der Technischen Universität Darmstadt. Studium der Politikwissenschaft, Volkswirtschaftslehre und Anglistik an der Universität Marburg, 2002 Promotion zur ostdeutschen Transformation. Von 2005–2008 Hochschulassistent an der Universität Jena, Habilitation 2010 (*Die unsichtbare Faust des Marktes. Betriebliche Kontrolle und Koordination im Finanzmarktkapitalismus*). Nach einer zweijährigen Vertretungsprofessur 2010 Ernennung zum Universitätsprofessor für Wirtschaftssoziologie an der Universität Trier.