



Das Agile Unternehmen – Arbeiten in Echtzeit

Kritik eines Management-Leitbilds aus der Perspektive der Beschäftigten
(Fortsetzung von Teil 2) – Von Hermann Bueren*

In: express 6/2020

Hermann Bueren hat sich Diskurs und Praxis der Agilität ausführlich vorgeknöpft, ideologische Hintergründe erhellte und das Konfliktpotential in der Umsetzung ausgelotet. Den ersten Teil seiner Analyse veröffentlichen wir nur auf unserer Internetseite – dort unternimmt der Autor eine kritische Rekonstruktion der Vorstellung von »Arbeit in Echtzeit«. Im zweiten Teil, dessen erste Hälfte in der vorigen Ausgabe des *express* zu lesen war, geht es um »Agilität« im echten (Arbeits-)Leben – was passiert, wenn die Ideen der BeraterInnen im Betriebsalltag Einzug halten? Die zentralen Thesen in der letzten Ausgabe lauteten: Durch Zergliederung und Verdichtung der Arbeit führt »agiles Arbeiten« zu Leistungsintensivierung. Was sich vordergründig als Selbstermächtigung und Selbstorganisation darstellt, entpuppt sich auf den zweiten Blick als Kontroll- und Disziplinierungsmethode.

These 3: Die im agilen Unternehmen praktizierte Transparenz führt zu einer Allgegenwart von Fremd- und Selbstbeobachtung. Das Leistungsverhalten einzelner Beschäftigter wird zum Gegenstand der teaminternen Diskussion.

Eine wichtige Rolle im agilen Unternehmen spielt die Transparenz von Wissen und Menschen. Im agilen Unternehmen wird unter Transparenz die Bereitschaft verstanden, die eigene Person für die Interaktion und Zusammenarbeit im *Scrum-Team* zu öffnen, also durchsichtig zu machen.

3.1 Selbst- und Fremdbeobachtung

In einem *Scrum-Team* kann und darf sich niemand verstecken. Die Leistung jedes -einzelnen Teammitglieds wird sehr schnell sichtbar und bewertbar. Jeder muss täglich erläutern, was er getan hat und wie er vorankommt. Wenn es Verzögerungen gibt, weil ein Teammitglied seine Aufgaben nicht rechtzeitig erledigt, dann kommen auch die anderen nicht voran. Die vorgebrachten und die tatsächlichen Gründe für Verzögerungen im Arbeitsablauf werden in täglichen Besprechungen offensichtlich, weil sie offen und -direkt besprochen werden. So wird der Beschäftigte zu einer »öffentlichen« Person, deren Wert für das *Scrum-Team* in der täglichen Arbeitsbesprechung beurteilt werden kann. Praktiziert wird eine Transparenz durch gegenseitige Beobachtung.

Diese täglich hergestellte Transparenz der Arbeitsfortschritte wird von vielen Beschäftigten als unangenehme Kontrolle wahrgenommen. In den Fallstudien von Boes u.a. (2016) verbinden die Beschäftigten mit dieser Kontrolle Gefühle von Unsicherheit und Bevormundung. Und einen Druck, sich rechtfertigen zu müssen: »Man fällt automatisch am nächsten Tag in so eine Rechtfertigungshaltung. [...] Ja, warum man's nicht geschafft hat. Und warum man nur fünf Stunden eingeplant hat, was ja auch mal sein kann, wenn man

vielleicht einen privaten Termin hat, und dann doch acht gebraucht hat. Das ist dann ... ja, ist schon so eine Rechtfertigungshaltung.«¹

Es genügt als kleines Experiment der Gedanke, sich selbst in ein solches Team hineinzusetzen, um ein Gefühl für das wechselseitige Fremd- und Selbstbeobachten zu bekommen. Die Kontrollsituation ist aus dem Buch *1984* von George Orwell allzu -bekannt. Ist es dort der »große Bruder«, der Fremd- und Selbstbeobachtung einer ganzen Gesellschaft organisiert, so wird die Kontrolle im *Scrum-Team* »demokratisiert«. »Jeder ist Beobachter aller anderen und der von allen anderen Beobachtete.«²

Nicht alle Beschäftigten stellen sich diesen Anforderungen von Transparenz. Sie fliehen buchstäblich und suchen sich anderswo Arbeit. Im Internet finden sich dazu einige Informationen. Bei der Haufe Verlagsgruppe zum Beispiel kündigten zahlreiche Angestellte, als der Verlag agile Arbeitsstrukturen einführte. Bei Sipgate in Düsseldorf verließ die Hälfte der Beschäftigten das Telekommunikationsunternehmen bei der Umstellung auf agiles Arbeiten.³ Der Onlinehändler Zappos gilt als eines der ersten Unternehmen, das sich komplett dem agilen Management verschrieben hat. Anfang 2016 stellte die Unternehmensspitze ihre Beschäftigten vor die Wahl: Wer nicht komplett in selbstständigen Einheiten ohne feste Hierarchie arbeiten wolle, dürfe drei Monatsgehälter -abgreifen und das Unternehmen verlassen. Über 200 der 1.500 Mitarbeiter gingen darauf ein.

These 4: Der auf die Beschäftigten ausgeübte Druck, ihr »eigenes Silo« zu verlassen und ihr Wissen mit den anderen Teammitgliedern zu teilen, führt zu einer Taylorisierung und Dequalifizierung qualifizierter -Arbeit. Beschäftigte reagieren darauf mit -Unsicherheit, aber auch mit Widerstand und Abwehr.

4.1 »Raus aus dem Silo!«

Neben der eigenen Person, die sich im Team öffnen soll, hat Transparenz im Leitbild noch eine zweite Bedeutung. Diese bezieht sich auf den fachlichen Status der Beschäftigten, die sich in ihrem Arbeitsleben ein spezifisches Wissen zu bestimmten Arbeitsvorgängen angeeignet haben und dadurch ExpertInnen einer Sache (geworden) sind. Dieses Expertentum gilt im agilen Unternehmen aufgrund fehlender Transparenz als unvereinbar mit den agilen Arbeitsmethoden und wird in zahlreichen Einträgen als individuelles »Silodenken« nicht nur kritisiert, sondern als unzeitgemäßes Verhalten regelrecht gebrandmarkt. Die Beschäftigten sollen ihre Arbeitsweisen offenlegen und ihr (Experten-)Wissen mit den anderen Mitgliedern des Teams teilen. Eigensinniges Arbeiten gilt als Kooperationshindernis, das durch ein »Aufbrechen des Silos« beseitigt werden soll. Individuelles Vor-sich-hin-Arbeiten zählt unter dem Transparenzgebot als unproduktive und verschwendete Zeit. »Raus aus dem Silo – rein in die Zusammenarbeit!«, lautet die Direktive an die Beschäftigten.⁴

4.2 Leistungskontrolle und Dequalifizierung

Das klingt nicht nur unfreundlich und unerbittlich, es ist auch so gemeint. Individuelles Wissen und Know-How (spezielle Kenntnisse, Erfahrungen) sollen nicht »Eigentum« der Person – nennen wir ihn an dieser Stelle den qualifizierten Beschäftigten – bleiben, sondern den anderen Mitgliedern des Teams zur Verfügung stehen. Die Mitglieder des Teams sollen auf das Wissen und die Arbeitsweisen eines und einer Jeden zurückgreifen können. Der regelmäßige Austausch am *Board* oder im (digitalen *Backlog*) schafft eine Transparenz besonderer Tragweite. Was einerseits dem Austausch und der Zusammenarbeit des Teams dienen soll, wird andererseits zu einem Instrument, das dem Management einen tiefen Einblick in die komplexen Arbeitsabläufe gewährt, der bis hinunter zur Ebene des einzelnen Arbeitsplatzes reichen kann. Das Management erhält dadurch Zugriff auf Informationen, die Aufschluss über Leistung und Verhalten der Beschäftigten geben. Das berührt nicht nur Fragen des Datenschutzes (DSGVO), sondern auch das Betriebsverfassungsrecht. Die Betriebs- und Personalräte sind gefordert, diese Transparenz durch den Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle (§ 87 Abs.1, Nr. 6 BetrVG) zu verhindern.

Das »Aufbrechen des Silos« ist der Versuch, qualifizierte Tätigkeiten, die aufgrund ihres Anforderungslevels bisher nicht oder kaum transparent waren, unter Kontrolle des Managements zu bringen. Die Visualisierung und Dokumentation von Wissensprozessen und Arbeitsweisen sind als ein erster Schritt zur Automatisierung menschlicher Kopfarbeit zu betrachten. Die Schrittfolge dieses Automatisierungsprozesses ist bereits aus dem »Taylorismus« bekannt: Zuerst werden Arbeitsschritte erfasst mit Hilfe visueller Mittel (z.B. Kanban) oder digitaler Dokumentation (z.B. Firmenwiki), dann erfolgt die Analyse der Arbeit und ihre Zerlegung in kleinere Teiloperationen. Sind diese als Einheiten standardisiert, können sie als Fremdleistung nach außen, an Subunternehmen vergeben oder auf Plattformen weltweit angeboten werden. Am Ende des Prozesses ist das Silo aufgebrochen, über Wissen und Know-How kann nun das Management frei verfügen.

4.3 Reaktionen der Beschäftigten

Viele Beschäftigte begreifen diese Entwicklung als Bedrohung. Sie spüren, dass ihr Expertentum in der agilen Arbeitsweise nicht (mehr) erwünscht ist. Die von Boes u.a. erstellte Studie zu den neuen Organisationskonzepten zeigt, dass diese Entwicklungen Ängste und Unsicherheitsgefühle bei den -Beschäftigten wecken oder diese verstärken. Denn wenn im Zuge dieser Rationalisierung ihre eigenen Fertigkeiten überflüssig werden, weil der Arbeitsprozess sie nicht mehr benötigt, wenn ihre individuellen Spielräume schwinden, die sie als Experten durchaus noch gehabt hatten, wird das nicht nur als materielle Bedrohung, sondern auch als Gefahr für den eigenen Status erlebt. Dies gilt insbesondere dann, wenn das eigene Unternehmen Teile der Produktentwicklung auslagert oder infolge der Praktizierung agiler Arbeitsformen in der Gruppe der qualifizierten Beschäftigten Personalstellen gestrichen werden.

Aber die Studie zeigt auch, dass Beschäftigte sich gegen die Öffnung des »Expertensilos« (Boes u.a.) wehren. »Der Widerstand der Experten äußert sich in unseren Fallstudien oft in vielen kleinen, eher subversiven Aktionen, die darauf zielen, die neuen Methoden mittels Überspitzung ad absurdum zu führen. Er äußert sich aber auch in Formen individueller Blockadehaltung, z.B. darin, dass die täglichen Besprechungen am *Board* entweder »geschwänzt« oder nur dem Schein nach umgesetzt werden, sodass diese Meetings (...) nur selten täglich durchgeführt werden.«⁵ Nicht immer bleibt es bei individuellen Aktionen. Manche Teams »vergessen«, ihre Arbeitsfortschritte digital zu dokumentieren oder am *Board* zu visualisieren. So wird nicht transparent, wie schnell oder wie langsam die einzelnen Beschäftigten bei der Abarbeitung vorankommen.

Diese oder andere Blockadehaltungen zeigen, dass die Beschäftigten nicht gewillt sind, die Anforderungen des agilen Unternehmens ohne Wenn und Aber zu erfüllen. Vielmehr sind diese Widerstände ein Ausdruck ihrer Bemühungen, mögliche Lücken und Spielräume bei der Umsetzung einer Managementmethode für sich zu nutzen und unter den gegebenen Bedingungen das Beste daraus für sich und ihre KollegInnen zu machen.

Versuch eines Fazits

Es ist nicht leicht, die verschiedenen Ebenen dieser Diskussion in einem Fazit zusammenzufassen. Hier ein Versuch:

Die neuen Arbeitstechniken (wie z.B. Kanban, Post-its, mobile Metaplanwände, Tennisbälle und sogar Legosteine) und die Teamentwicklungsmaßnahmen (wie morgendliche Besprechungen des Teams, Lern- und Feedback-Schleifen), wie sie in Teil I dieses Beitrags nur kurz dargestellt sind, bringen eine aktivierende Atmosphäre in die Arbeit. Uns Betrachtern erscheinen diese Techniken und Methoden lediglich als zeitgemäßer Aufguss von Mobilisierungs- und Motivierungsstrategien des Managements, die es auch in anderen Phasen des Kapitalismus in anderer Form bereits gab. Natürlich sind sie das auch. Aber die Beschäftigten, vor allem die jüngeren, sind unter Umständen von dieser Mobilisierung und Motivierung fasziniert und begrüßen diese als Realisierung von »New Work« (Frithjof Bergmann) im Sinne einer zukunftsweisenden und sinnstiftenden Arbeit. Diese Faszination

wird die Belastungszunahme, die massive Leistungskontrolle, die Probleme von Fremd- und Selbstbeobachtung des agilen Arbeitens (Teil II) – zumindest zeitweise – überdecken.

Verstärkt wird die Attraktivität dieser Mobilisierung und Motivierung auch dadurch, dass das Management die dazu passende Arbeitsumgebung gleich mitliefert. Wohin man/frau auch sieht: Überall in der BRD entstehen neue Gebäude, in denen die Wissensarbeiter agil arbeiten. Mit Fabriken haben diese Gebäude nichts, mit herkömmlichen Bürogebäuden nur wenig zu tun. Open Space Offices und so genannte Campus-Welten, wie sie idealtypisch von Unilever (Hamburg), Vodafone (Düsseldorf) oder der Allianz AG (München) errichtet worden sind, schaffen das räumliche und kommunikative Ambiente für agiles Arbeiten. Davon bleiben die darin arbeitenden Menschen nicht unbeeinflusst.

Ich schätze daher diese Entwicklung so ein, dass das agile Unternehmen neue Arbeitsmuster bzw. neue Arbeitsstile hervorbringen wird, die an die Lebensentwürfe und kulturellen Präferenzen einer jungen, urbanen, oberen Mittelklasse anknüpfen. Zu diskutieren wäre, ob diese Tendenz sich so weit entwickelt, dass eine völlig neue und geschlossene Arbeitskultur von (Hoch-) Leistungsträgern im Sinne einer »High Performance Culture« entsteht, in der es keinen Platz mehr für »Leistungsschwache« oder -solidarische Handlungsweisen unter den Beschäftigten gibt.

Der Kern der agilen »Offensive« besteht allerdings nicht in der Innovation von Dienstleistungen oder Produkten. Er besteht darin, erstens Arbeitsprozesse zu beschleunigen und zweitens Wissensarbeit rationalisierbar und kontrollierbar zu machen. Die Unternehmen verfolgen das Ziel, Arbeit – ohne Reibungsverluste – mit maximaler Geschwindigkeit zu organisieren. Das Ziel lautet: in Echtzeit zu arbeiten. Das wird nicht gelingen. Aber der Weg dahin ist das eigentliche Ziel der Offensive. Der dadurch ausgelöste Produktivitätsschub wird zu einem Personalabbau in den unteren und mittleren Führungsebenen führen. Die Tendenz dazu ist bereits jetzt absehbar. Der Arbeitsplatzabbau mit all seinen Folgen (Verantwortungsübertragung, steigende Intensität) wird dazu führen, dass die Attraktivität des agilen Arbeitens unter den Beschäftigten nachlassen wird. Spätestens dann wird diese Form des Arbeitens zu dem, was bereits jetzt in Ansätzen zu beobachten ist: ein umkämpftes Terrain zwischen Management und Beschäftigten.

Neben Rationalisierung und Automation sind auch Tendenzen zunehmender Dequalifizierung der Wissensarbeit bereits erkennbar. Im Sinne einer Managementmethode steht das agile Arbeiten in der Tradition tayloristischer Denkmuster der Organisation von Arbeit. Im Sinne einer These sehe ich in der Anwendung dieser Methoden ein Anzeichen dafür, dass das Management die »bewährten Pfade« der Organisation von Arbeit nicht verlässt. Auch in der zukünftigen Organisation von Arbeit, deren Ausgestaltung zurzeit anhand von Stichworten wie Digitalisierung und Industrie 4.0 diskutiert wird, scheint es auf bewährte Kontroll- und Rationalisierungsstrategien zu vertrauen.

* *Hermann Bueren ist Geschäftsführer von »Arbeit und Leben« in Herford.*

Anmerkungen:

1 *Andreas Boes/Tobias Kämpf/Barbara Langes/Thomas Lühr (2016): «Lean und agil im Büro.» Working Paper der Hans Böckler Stiftung, Nr. 23, S. 19*

2 *Ulrich Bröckling (2007): »Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform«, Frankfurt a.M., S. 238*

3 *Katja Michel (2017): »Immer in Bewegung bleiben«, in: brand eins, Nr. 12/2017, online unter: www.brandeins.de [14.06.2020]*

4 *S. z.B. die Unternehmensberatung »businesself« unter: <https://business-elf.de/silodenken-im-unternehmen-zusammenarbeit/> [16.01.2020]*

5 *Andreas Boes/Tobias Kämpf/Barbara Langes/Thomas Lühr (2018): »«Lean» und »agil« im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten.« Bielefeld, S. 190; online verfügbar unter: www.transcript.de*

express im Netz und Bezug unter: www.express-afp.info

Email: express-afp@online.de

express / AFP e.V., Niddastraße 64, VH, 4. OG, 60329 Frankfurt a.M.

Bankverbindung für Spenden und Zahlungen:
AFP, Sparda-Bank Hessen eG, IBAN: DE28 5009 0500 0003 9500 37, BIC: GENODEF1S12