

Karen Jaehrling*

Amazon ist kein Vorreiter. Zu den Tiefenstrukturen des ‚Digitalen Taylorismus‘ und verbleibenden Spielräumen kollektiver Interessenaushandlung

Zusammenfassung

Das mit dem Schlagwort *Digitaler Taylorismus* verknüpfte Szenario einer digital gestützten Intensivierung tayloristischer Prinzipien wird gerne am Beispiel der Verteilzentren von Amazon illustriert. Die vorliegende Fallstudie bei einem deutschen Amazon-Konkurrenten verdeutlicht jedoch, dass die dortige Intensivierung tayloristischer Prinzipien sich maßgeblich der Radikalisierung eines vor zwei Jahrzehnten etablierten, vom Lean Paradigma geprägten Rationalisierungskonzepts verdankt, das auch den aktuellen Transformationsprozess strukturiert. Die Analyse dieser Tiefenstrukturen des gegenwärtigen Wandels erleichtert das Verständnis von aktuellen Strategien der betrieblichen Akteure bei der Aushandlung der konkreten arbeitspolitischen Implikationen und legt Inkohärenzen und gegenläufige Dynamiken offen. Denn die Radikalisierung des Rationalisierungskonzepts überlastet auch die zugehörigen arbeitspolitischen Kompromisse. Mit Rekurs auf den Machtressourcenansatz lässt sich zeigen, wie insbesondere die stärkere Aktivierung institutioneller Ressourcen durch den Betriebsrat in Verbindung mit der strukturellen Macht von Beschäftigten durch erhöhten Arbeitskräftemangel hilft, die *despotische* Variante des digitalen Taylorismus à la Amazon zu vermeiden und partielle Verbesserung der Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Solche Dynamiken bleiben bei einer Fokussierung auf die vermeintliche Kohärenz von Rationalisierungsstrategien der digitalen Avantgarde zu sehr im Dunkeln.

Schlagwörter: Logistik, Digitalisierung, Einfacharbeit, Leistungsmessung, Machtressourcen, Neo-Taylorismus

Amazon is not a pioneer of ‚Digital Taylorism‘. Digging into the deep structures of the current workplace transformation and the scope for collective bargaining in Germany

Abstract

The *digital Taylorism* scenario is often illustrated using the example of Amazon's distribution centers. The present case study of a German competitor of Amazon shows, however, that the intensification of Taylorist principles is largely due to the radicalization of a rationalisation concept shaped by the lean paradigm that emerged two decades ago and continues to structure the current digital transformation

* Dr. Karen Jaehrling, Universität Duisburg Essen, Institut Arbeit und Qualifikation, Forsthausweg 2, D-47057 Duisburg. E-mail: karen.jaehrling@uni-due.de

** Artikel eingegangen: 02.11.2018. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 16.03.2019

process. The analysis of these deep structures of the current transformation enhances our understanding of management's and staff representatives' strategies in negotiating the implications for job quality. Moreover, it helps to reveal destabilising trends, since the radicalisation of the rationalisation concept is exhausting the associated compromises between management and labour. Drawing on the power resource approach, the analysis shows how the (re-)activation of institutional resources by the works council and the increased structural power of employees due to labour shortages help to avoid the *despotic* variant of digital Taylorism à la Amazon and even to achieve some improvement of working conditions. Such dynamics go unnoticed when solely focusing on the supposedly coherent new rationalisation logics of the digital avant-garde.

Keywords: Job Quality, Low-Skill Jobs, Performance management, Logistics, Warehousing work, Neo-Taylorism, power resources. JEL: L81, P12, D22, J53, J24

1 Einleitung

Unter dem Schlagwort *Digitaler Taylorismus* wird aktuell die These einer Expansion und Intensivierung tayloristischer Prinzipien im Zuge der Verbreitung neuer digitaler Technologien und Geschäftsmodelle thematisiert. Der Fokus richtet sich dabei vor allem auf die digital gestützte Zerlegung komplexer Tätigkeiten in einfache Aufgaben und die engmaschige Kontrolle von Arbeitsabläufen. Dieses dystopische Szenario wird häufig am Beispiel von Verteilzentren amerikanischer Handelskonzerne wie Amazon oder Walmart beschrieben, wo digitale Assistenzsysteme eine Überwachung in Echtzeit ermöglichen, durch die Fehlverhalten gezielt sanktioniert werden kann (z.B. Dörre, 2018; Head, 2014; Staab & Nachtey, 2016). Zugleich belegen Studien, dass es durchaus Gestaltungsspielräume für Routine-Tätigkeiten in der Logistik gibt (Ittermann, Niehaus, Hirsch-Kreinsen, Dregger, & ten Hompel, 2016), und der Digitale Taylorismus auch in der Einfacharbeit nur einer unter mehreren möglichen Entwicklungspfaden ist (Hirsch-Kreinsen, 2016). Allerdings bleibt dabei weitgehend offen, welche Rolle den Akteurinnen und Akteuren industrieller Beziehungen bei der Gestaltung zukommt.

Dieser Frage nach den Gestaltungsspielräumen und der Rolle der betrieblichen Akteurinnen und Akteuren geht die vorliegende Analyse nach. Sie stützt sich auf eine Fallstudie in einer Logistikfirma, die Verteilzentren für ein deutsches Einzelhandelsunternehmen betreibt, und in der – anders als bei Amazon – die Kerninstitutionen des deutschen Modells industrieller Beziehungen durchaus vorhanden sind. In frappanter Übereinstimmung mit der Analyse eines Automobilunternehmens durch Butollo, Ehrlich und Engel (2017) lässt sich jedoch auch für diesen Fall zeigen, dass hier eine Intensivierung tayloristischer Prinzipien am Werk ist, die sich vorrangig der Radikalisierung von bestimmten Elementen des Lean Production Paradigmas verdankt. Ursächlich dafür sind in erster Linie Veränderungen von Wettbewerbsstrukturen und Lieferketten, die bereits in den 1980er Jahren ihren Anfang nahmen. Selbst im Stammgeschäft der Handelslogistik ist Amazon mithin keinesfalls Vorreiter des Taylorismus neuer Prägung, weder in zeitlicher noch in kausaler Hinsicht. Digitale Assistenzsysteme, E-Commerce oder neue sensorgestützte Robotik akzentuieren und überformen einen länger zurückreichenden Trend, führen aber keinen Bruch herbei.

Eine solche Analyse der Tiefenstrukturen des digitalen Taylorismus eröffnet zugleich den Blick für Inkohärenzen und gegenläufige Dynamiken, die den eingeschlagenen Pfad unter bestimmten Bedingungen modifizieren können. Zu diesen Bedingungen zählen auch die Ressourcen und Handlungsstrategien von betrieblichen Akteurinnen und Akteuren der industriellen Beziehungen. Diese werden im folgenden Beitrag unter Rückgriff auf die Begrifflichkeiten des Machtressourcen-Ansatz (Doellgast, Lillie, & Pulignano, 2018; Schmalz & Dörre, 2014) näher analysiert.

Der folgende Abschnitt setzt zunächst zeitgenössische Beiträge zum Digitalen Taylorismus in Bezug zu vorherigen Debatten, die bereits seit längerem Ausmaß und Hintergründe für die Persistenz tayloristischer Prinzipien thematisieren und dabei ein umfassenderes Spektrum an Einflussfaktoren in den Blick nehmen. Anknüpfend an die so präzierte analytische Perspektive werden im drauffolgenden Abschnitt vorliegende Befunde und Thesen zu Machtressourcen betrieblicher Akteurinnen und Akteure der industriellen Beziehungen im Kontext des aktuellen ökonomischen, institutionellen und technologischen Wandels in der Handelslogistik vorgestellt. Im Anschluss daran werden anhand des Fallsbeispiels die Strategien betrieblicher Akteurinnen und Akteure und ihre Implikationen für die Arbeitsgestaltung analysiert.

2 Digitaler Taylorismus – Konturen und Vorläufer einer Debatte

In aktuellen Beiträgen zum Digitalen Taylorismus steht die Nutzung digitaler Technologien im Vordergrund. Diese ermöglichen eine *Intensivierung*, also rigorosere Anwendung, sowie eine *Expansion* tayloristischer Prinzipien auf bislang nicht betroffene Berufe und Branchen. So beschränkt sich die Zerlegung komplexer Aufgaben nicht auf manuelle Tätigkeiten, sondern wird auch auf kognitive Tätigkeiten aller Qualifikationsniveaus ausgedehnt: Aufgabenprofile “are simplified and codified to enable plug-and-play even for highly qualified employees” (Brown, Lauder, & Ashton, 2011, S. 80). Auch die digital gestützte Leistungskontrolle beschränkt sich nicht auf einfache manuelle Tätigkeiten, sondern bezieht etwa das mittlere Management bei Amazon mit ein (Staab & Nachtwey, 2016), wenngleich dabei anstelle oder neben die hierarchische Kontrolle die Kontrolle durch Kundinnen und Kunden sowie Kolleginnen und Kollegen mithilfe digital gestützter Ratingmechanismen tritt.

Mit der Fokussierung auf das Potenzial neuer digitaler Technologien und auf die Welt der Technologie-Giganten als Vorreitende einer umfassenden Re-Taylorisierung von Arbeit gerät bisweilen allerdings zweierlei aus dem Blick: Zum einen die Frage, wie dieser doch einigermaßen überraschende Trend zu erklären ist. Denn wie Minssen (2012) mit Verweis auf Konzepte wie Gruppenarbeit oder den Übergang zu Ergebniskontrolle anstelle von Prozesskontrolle überzeugend argumentierte, hatte sich in den vergangenen Jahrzehnten in breiten Teilen der Wirtschaft die Einsicht durchgesetzt, dass ein gewisses Maß an Handlungs- und Entscheidungsspielräumen besser geeignet ist als exakte Vorstrukturierung und Fremdkontrolle, um das Transformationsproblem zu lösen. Selbst bei vermeintlich einfachen Tätigkeiten ließ sich streckenweise eine Abschwächung tayloristischer Prinzipien beobachten (Abel, Hirsch-Kreinsen, & Ittermann, 2014; Jaehrling & Weinkopf, 2006; Zeller,