

### Amazon ist kein Vorreiter: Zu den Tiefenstrukturen des 'Digitalen Taylorismus' und verbleibenden Spielräumen kollektiver Interessenaushandlung

Jaehrling, Karen

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Jaehrling, K. (2019). Amazon ist kein Vorreiter: Zu den Tiefenstrukturen des 'Digitalen Taylorismus' und verbleibenden Spielräumen kollektiver Interessenaushandlung. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 26(2), 169-188. <https://doi.org/10.3224/indbez.v26i2.04>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

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 & Nachtwey, 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,

Richter, & Dauser, 2004). Was motiviert Unternehmen also, mit den neuen digitalen Technologien das arbeitsorganisatorische Rad zurückzudrehen? Liegt es daran, dass die neuen Technologien bisherige Unzulänglichkeiten tayloristischer Kontrolle und Prozesssteuerung, wie die unvollständige, fehlerhafte und zeitliche verzögerte Bereitstellung von Informationen, zu überwinden helfen (Raffetseder, Schaupp, & Staab, 2017)?

Die umfassende industriesoziologische Forschung zu post- und neo-tayloristischen Rationalisierungsstrategien dokumentiert allerdings, dass Persistenz und Wiederbelebung tayloristischer Prinzipien keineswegs ein neues Phänomen sind und auch auf Betriebe und Erwerbsformen jenseits der digitalen Avantgarde zutreffen. Dies gilt nicht nur für Teilbereiche der industriellen Einfacharbeit, in denen tayloristische Organisationsmuster beibehalten wurden (Abel et al., 2014), und in denen der digitale Taylorismus nun gewissermaßen eine konsequente Fortsetzung dieses Entwicklungspfades mit neuen Mitteln darstellt. Im Bereich der Dienstleistungstätigkeiten ist allen voran die Arbeit in Callcentern früh als Beispiel für die fließbandähnliche Standardisierung kognitiver Tätigkeiten und ihre Kontrolle im „electronic panopticon“ (Bain & Taylor, 2000) analysiert worden. Die Annäherung von Arbeitsprozessen in der klassischen Büroarbeit an das „digitale Fließband“ wurde von Boes, Bultemeier, Kämpf und Lühr (2016) ebenfalls auf einen weit zurückreichenden Prozess der Informatisierung zurückgeführt, der die „Industrialisierung der Kopfarbeit“ eingeleitet habe. Und selbst in den Bereichen der Fertigung, wo Gruppenarbeit und andere vermeintlich post-tayloristische arbeitspolitische Innovationen eingeführt wurden, zeichnete sich alsbald ab, dass Standardisierung und Kontrolle auch in zahlreichen vom Toyotismus und Lean Production Paradigma inspirierten Rationalisierungsstrategien eine Rolle behielten – auch, aber keinesfalls nur mithilfe neuer computergestützter Technologien (vgl. u.a. Crowley, Tope, Chamberlain, & Hodson, 2010; Dörre, 2002; Kuhlmann, 2004; Pfeiffer, 2007; Springer, 1999).

Aus diesen vohergehenden Debatten lassen sich für die nachfolgende Analyse von Einfacharbeit in der Handelslogistik weniger empirische Prognosen, wohl aber einige analytische Anknüpfungspunkte ableiten: Erstens legt dieser Rückblick nahe, auch bei der Analyse des gegenwärtigen, digital gestützten und vermeintlich disruptiven Wandels von Arbeit eine *zeitlich ausgreifendere Perspektive* einzunehmen, die nicht zuletzt den Beitrag von Informations- und Kommunikationstechnologien älterer Generationen zur Stabilisierung tayloristischer Prinzipien berücksichtigt. Zweitens belegen die genannten Studien den Nutzen einer *holistischen* Perspektive, die anstelle einzelner Technologien den Erklärungsschwerpunkt auf betriebliche Produktionsmodelle und Rationalisierungskonzepte legt, welche auch die arbeitspolitischen Effekte neuer Technologien strukturieren; und auf die Wechselbeziehungen zwischen diesen betrieblichen Modellen und überbetrieblichen sozialen, politischen und vor allem ökonomischen Entwicklungen. Bezogen auf die Frage nach den Triebkräften und arbeitspolitischen Implikationen der digital gestützten Transformation von Einfacharbeit lässt sich dies zu der These verdichten, dass auch die Einführung neuester digitaler Technologien und Geschäftsmodelle hier lediglich indirekte Wirkung entfaltet: Tayloristische Strategien mögen sich mit ihrer Hilfe noch konsequenter verfolgen lassen als zuvor, dies geschieht jedoch allein im Verbund mit betrieblichen Rationalisierungskonzepten, mit denen Unternehmen in historisch kontingenter, aber nicht beliebiger und kurzfristig austauschbarer Weise auf Strukturen und Veränderungen in ihrer marktformigen Umwelt reagieren (Hirsch-Kreinsen, 2016). Drittens schließlich lehren viele der Studien trotz ihrer heuristischen Aus-

richtung an Modellen und Konzepten eine gewisse *Zurückhaltung mit Blick auf die Stabilität und Kohärenz* der real praktizierten Varianten. So haben zahlreiche Arbeiten, die an der Entzauberung von Subjektivierung und Lean Production mitgewirkt haben, auf ambivalente Wirkungen und Konflikte als Ergebnis widersprüchlicher Logiken abgehoben und vor einer dramatisierenden Vereindeutigung bei der Interpretation des empirischen Geschehens gewarnt (u.a. Kratzer, Menz, Nies, & Sauer, 2008). Konflikte und Diskrepanzen zwischen Konzepten und Praxis resultieren nicht zuletzt daraus, dass „Rationalisierungskonzepte einer sozialen Vermittlung [bedürfen], die als Ergebnis unterschiedlichster macht- und interessen geleiteter Aushandlungspraktiken (...) zu verstehen ist“ (Schwarz-Kocher & Salm, 2016, S. 7). Auf diesen Aushandlungspraktiken liegt im Folgenden der Fokus.

### 3 Kollektive Interessenaushandlung in der digitalisierten Handelslogistik – auf dem Weg zum ‚despotischen‘ Taylorismus?

Um Handlungsstrategien und -optionen bei der kollektiven Interessenaushandlung zu verstehen, widmet sich dieser Abschnitt anknüpfend an das oben skizzierte Grundverständnis zunächst den Strukturen und Veränderungen in der marktförmigen Umwelt von Handelslogistikunternehmen und diskutiert auf der Basis einschlägiger Thesen und Befunde Implikationen für die Machtressourcen betrieblicher Akteurinnen und Akteure.

Grundlegend verändert haben sich die Marktstrukturen insbesondere mit der Transformation der Vertriebskette, in deren Rahmen der Einzelhandel seit Mitte der 1980er Jahre die Kontrolle über die Logistikdienstleistungen von den Herstellern übernommen hat (Ferne & Sparks, 2004). Übergeordnetes Ziel war dabei, Lagerhaltungskosten zu senken, Lieferprozesse zu beschleunigen und die Vertriebskette flexibler und nachfrageorientierter zu gestalten – ganz im Einklang mit Lean Prinzipien, die ab Mitte der 1990er Jahre in der Logistik Einzug hielten (Jones, Hines, & Rich, 1997) und diese Zielsetzungen noch verstärkt haben. An diesen Lean logistics-Prinzipien ist auch die Implementation digitaler Technologien in der Intralogistik, also innerhalb der Verteilzentren, vorrangig orientiert (Wright & Lund, 2006): Seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wurde eine breite Palette von neuen, computer-gesteuerten Lager- und Fördertechniken eingeführt: Warehouse-Management-Systeme, die Warenströme im Lager in Echtzeit steuern und kontrollieren, automatische Hochregallager, rechnergesteuerte Sortier- und Verteilsysteme, papierlose Kommissionierung (z.B. pick by voice) und vieles mehr. Diese Technologien und die auf sie abgestimmte Arbeits- und Betriebsorganisation dienen vorrangig der Produktivitätssteigerung und Kostensenkung mithilfe von Automatisierung und Verkürzung von Durchlaufzeiten. E-Commerce hat den Wettlauf um kurze Durchlaufzeiten allerdings nochmal intensiviert, weil diese nun neben der Kostensenkung auch dazu beitragen sollen, durch kurze Lieferzeiten zusätzliche Kundinnen und Kunden sowie Marktanteile zu gewinnen. Neben der Transformation der Vertriebskette und E-Commerce ist schließlich das vermehrte Outsourcing an Third-Party-Logistics (3PL)-Dienstleistende ein dritter wichtiger Trend.

Vorliegende Studien zu den Implikationen für Arbeitsqualität und betriebliche Interessenaushandlung arbeiten mehrheitlich heraus, wie die dominante Position von Einzelhänd-

lerinnen und -händlern in Verbindung mit Outsourcing und IKT-basierter Kontrolle von Logistikprozessen über Organisationsgrenzen hinweg es den Einzelhändlerinnen und Einzelhändlern erleichtert, den zunehmenden Preiswettbewerb an ihre Logistikdienstleisterinnen und -dienstleister als schwächstem Glied in der Lieferkette weiterzureichen. In der Terminologie des Machtressourcen-Ansatzes tragen die veränderten Marktstrukturen also zu einer Schwächung der strukturellen Machtressourcen von Logistikfirmen und ihren Beschäftigten bei. Dies übersetzt sich in eine zunehmend despotische Arbeits- und Betriebsorganisation, die sich primär auf Zwang und Disziplinierung stützt, etwa in Form von Abmahnungen und Kündigungs(drohungen) bei geringer Leistung (Newsome, Thompson, & Commander, 2013), oftmals in Kombination mit einer extensiven Nutzung von Zeitarbeit und Subunternehmerinnen und Subunternehmern (Gutelius, 2015; Jaffee & Bensman, 2016). Dies kontrastiert mit der von Burawoy (1979) analysierten hegemonialen Variante tayloristischer Arbeits- und Betriebsorganisation, bei der die tayloristischen Prinzipien selbst, etwa die Leistungsmessung, in akzeptanzstiftender(er) Weise praktiziert wurden. Auch die für die hegemoniale Variante charakteristische Pazifizierung von Konflikten durch Mechanismen des kollektiven Interessenausgleichs und die Einschränkung von Managementwillkür durch staatliche Regulierung verliert in dem veränderten Marktumfeld an Bedeutung (Lund & Wright, 2001, 2003).

Gegen die Vermutung, dass sich eine solche despotische Variante des digital gestützten Taylorismus flächendeckend durchsetzt, sprechen allerdings prima facie zwei Gründe: Zum einen ist zu bedenken, dass die genannten Studien auf liberale Marktwirtschaften wie Australien, die USA und das Vereinigte Königreich fokussieren. Es ließe sich argumentieren, dass die institutionellen Machtressourcen von Arbeitnehmendenvertretungen in koordinierten Marktwirtschaften immer noch ausgeprägter sind und dies auch Einfluss auf die Ausgestaltung des aktuellen Wandels besitzen dürfte. Wie das Beispiel Amazon zeigt, verhindern die institutionellen Rahmenbedingungen auch in Deutschland jedoch nicht per se die Ausbildung despotischer Varianten des digital gestützten Taylorismus (Barthel & Rottenbach, 2017). Zweitens werden in der Literatur bezogen auf die Logistikbranche spezifische *strukturelle* (oder *positionale*) sowie *organisatorische* Machtressourcen identifiziert, die Beschäftigten an den Knotenpunkten des globalen Warenverkehrs (etwa in Häfen oder Verteilzentren) zukommen, weil sie diese durch Arbeitsniederlegungen in „chokepoints“ von hoch interdependenten Just-in-time-Lieferketten verwandeln können (Bonacich & Wilson, 2008). Während einige Studien die erfolgreiche Nutzung dieser Machtressourcen belegen (vgl. die Beiträge in Alimahomed-Wilson & Ness, 2018), dokumentieren die vorliegenden empirischen Befunde jedoch in der Gesamtschau „wide variations in how the powerful position occupied by logistics has actually been translated into concrete gains for the workers“ (Sowers, 2017, S. 11). Ein Teil der Varianz dürfte im unterschiedlichen Umfang *positionaler* Macht begründet sein – also davon abhängen, welchen wirtschaftlichen Schaden die Blockade von Transportströmen je nach Konfiguration der Lieferkette tatsächlich verursacht (Sowers, 2017). Zudem kann die Segmentierung der Lieferkette durch den Einsatz von Subunternehmern, Zeitarbeitskräften und (Schein)selbständigen die *organisatorischen* Machtressourcen der Erwerbstätigen unterminieren (Benvegnú, Haidinger, & Sacchetto, 2018; Reese & Struna, 2018). Die Erschließung der strukturellen Machtressource setzt also offenbar ein gewisses Maß an organisatorischen und institutionellen Ressourcen voraus; dies unterstreicht auch die nachfolgende Analyse.

## 4 Digitaler Taylorismus im Zeichen des Lean-Paradigmas: Das Fallbeispiel FashionLog

Die im folgenden präsentierte Fallstudie wurde im Rahmen eines breiter angelegten, international vergleichenden Forschungsprojektes zu den Wechselwirkungen von Innovationen und Arbeitsqualität durchgeführt.<sup>1</sup> Das Fallstudienunternehmen, das hier FashionLog heißen soll, wurde für die vorstehende Analyse vor allem ausgewählt, weil es im gleichen Marktsegment wie Amazon operiert (Online-Handel mit ‚non-food‘-Artikeln), und weil eine bereits länger zurückliegende Kurz-Fallstudie im gleichen Unternehmen hinzugezogen werden konnte, was die Analyse der historischen Tiefenstrukturen gegenwärtiger Wandlungsprozesse erleichtert.

FashionLog bietet Logistikdienstleistungen für Einzelhändlerinnen und Einzelhändler an, die Online-Shops mit dem Schwerpunkt auf Bekleidungsartikeln betreiben. Zu diesem Zweck betreibt FashionLog an mehreren Standorten Verteil- und Retourenzentren, in denen jeweils mehrere hundert, zum Teil über 1000 Beschäftigte arbeiten. Das Unternehmen gehört zu einem Einzelhandelskonzern, der mehrere eigenständige Einzelhändlerinnen und Einzelhändler umfasst. Diese konzerninternen Händler sind die Hauptkunden von FashionLog. Seit seiner Quasi-Externalisierung, also Ausgründung als Tochterfirma vor einigen Jahren, bietet FashionLog seine Dienstleistungen aber auch externen Handelsunternehmen an und macht einen kleinen Teil seines Umsatzes mit ihnen.

Die Fallstudie fokussiert auf die beiden größten Standorte von FashionLog und stützt sich auf 12 face-to-face Interviews, die zwischen November 2016 und März 2017 durchgeführt wurden, jeweils mit den Betriebsleitern und Betriebsleitungen, der Personalabteilung, Mitgliedern des Betriebsrates<sup>2</sup>, Abteilungs- oder Gruppenleitungen an den beiden Standorten, sowie auf Unternehmensebene mit dem CEO und Führungskräften in der Entwicklungsabteilung sowie der Abteilung Human Resources. In die Analyse gingen ebenfalls die Notizen aus einer mehrstündigen Betriebsbesichtigung am größten Standort (Standort B), sowie interne und öffentliche Dokumente und Presseberichte ein. Zudem fand ein 1,5-stündiger Austausch unter Teilnahme von je fünf Mitgliedern des Betriebsrates des Managements zur Validierung der Fallstudienresultate statt. Die leitfadengestützten Interviews wurden transkribiert und thematisch codiert. In Anlehnung an Kelle & Kluge (2010, S. 66) wurde hierzu ein vorab entwickelte Kategorienschema auf Basis empirisch wenig gehaltvoller Alltagskonzepte (etwa technologische Innovationen, Beteiligung von Mitarbeitenden, Flexibilitätsanforderungen) verwendet, das sich eng an den verwendeten Interview-Leitfäden orientierte und im Laufe der Analyse durch empirisch gehaltvolle Kategorien er-

- 
- 1 Für die Branche der Handelslogistik wurden dabei insgesamt 7 Betriebsfallstudien durchgeführt, darunter 3 in Deutschland, 2 in Frankreich und 2 in den Niederlanden. Details zur Methodik, sowie die international vergleichende Analyse dieser Fallstudien und weiterer Fallstudien aus anderen Branchen sind in Jaehring (2018) veröffentlicht.
  - 2 Die Beschränkung auf Betriebsräte als Interviewpartner liegt in der Fokussierung auf klassische kollektive Interessenvertretungsstrategien begründet. Über Umfang und Form individueller und dezentral koordinierter Strategien der Insubordination auch jenseits dieses geregelten Konfliktaustrags, wie sie nicht zufällig für Amazon gut dokumentiert sind (Barthel & Rottenbach, 2017), können auf dieser Basis keine Aussagen getroffen werden. Das Zusammenspiel dieser verschiedenen Formen erscheint aber als lohnender Gegenstand für die weitere Forschung.



gänzt wurde. Zusätzlich konnte die Analyse außerdem auf fünf Interviews und eine Betriebsbesichtigung zurückgreifen, die ich im Jahr 2004 im Rahmen einer anderen Studie an Standort B durchgeführt habe, ebenfalls mit Betriebsrat, Personalleitung, Abteilungs- und Teamleitung sowie einer Beschäftigten.

#### 4.1 Marktposition und industrielle Beziehungen im Fallstudienunternehmen: Konfliktpartnerschaft im vermarktlichten Unternehmensnetzwerk

In Hinblick auf Größe und Eigentumsverhältnisse ist FashionLog durchaus typisch für einen guten Teil der Handelslogistik. Denn die großen Einzelhandelsketten besitzen ihr Gegenstück in großen Logistik-Dienstleistungen, die deren landesweites Netz von Verteilzentren betreiben. Oftmals handelt es sich dabei um interne Dienstleister, also Tochterfirmen oder auch unternehmensinterne Logistik-Abteilungen, da Branchenberichten zufolge Lagerleistungen „als Kernkompetenz verstanden und daher eine umfangreiche Fremdvergabe aus strategischen Gründen ausgeschlossen“ wird (Seeck, Groß, Bötzel, & Herrmannsdörfer, 2014, S. 21).

Weniger repräsentativ ist FashionLog hingegen in Hinblick auf Akteurinnen und Akteure und Prozesse der Interessenaushandlung. Diese lassen sich im Gegensatz zu vielen anderen Firmen in der Handelslogistik durchaus als Konfliktpartnerschaft qualifizieren. Konkret bedeutet dies, dass an den beiden größten Standorten weiterhin die Tarifverträge des Einzelhandels gelten – wenngleich mit Abstrichen, die bei der Quasi-Externalisierung in einem Standortsicherungstarifvertrag vereinbart wurden. An beiden Standorten sind außerdem zum Zeitpunkt der Studie konfliktfähige, mehrheitlich gewerkschaftlich (Ver.di) organisierte Betriebsräte tätig. Die Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern sowohl des Managements als auch der Betriebsräte lassen zudem den Schluss zu, dass beide Seiten vorrangig auf „Kompromisse zum beiderseitigen Vorteil“ (Müller-Jentsch, 2016, S. 520) hin orientiert sind.

Insofern finden wir bei FashionLog vergleichsweise günstige Rahmenbedingungen für eine kooperative, die Interessen der Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerseite berücksichtigende Arbeitsgestaltung vor: Die stabilen, langfristigen Kooperationsbeziehungen zu den konzerninternen Hauptkunden; die langjährig eingeübten Verfahren des geregelten Konflikt austrags; und schließlich eine vergleichsweise geringe Fragmentierung der Beschäftigungsverhältnisse – die Zeitarbeitsquote liegt mit jahresdurchschnittlich 10% deutlich unter den 50% und mehr, die für Verteilzentren in den USA keine Ausnahme sind (Gutelius, 2015; Reese & Struna, 2018) – stattdessen die Akteurinnen und Akteure auf der arbeitnehmenden Seite prima facie jedenfalls mit höheren institutionellen, organisatorischen sowie strukturellen Machtressourcen aus.

Dennoch zeigen sich deutliche Parallelen zu den Entwicklungen in den Logistikfirmen in den USA oder Großbritannien. Dies hat in erster Linie damit zu tun, dass der (nicht zuletzt durch E-Commerce) gestiegene Preisdruck im Einzelhandel auch innerhalb des Unternehmensnetzwerks mit einer weiteren Vermarktlichung der vertraglichen Beziehungen einhergegangen ist. Preisverhandlungen zwischen Logistik-Tochter und Händlerinnen und Händlern des Mutterkonzerns werden seit der Quasi-Externalisierung „*zwar nicht wie unter fremden Dritten, aber schon mit hoher Ähnlichkeit geführt*“, wie der CEO im Interview er-

läutert. Dabei ist zwar keine „interessenvertretungsfreie Zone“ entstanden wie in anderen Fällen der Netzwerkbildung durch Quasi-Externalisierung (Sydow & Wirth, 1999). Im Gegenteil hat dies die institutionellen Ressourcen der gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher gestärkt, weil sie im Betriebsrat der eigenständigen Logistiktochter nun die Mehrheit stellen. Auch in den Verhandlungen mit den konzerninternen Hauptkunden ziehen Geschäftsführung und Betriebsrat von FashionLog offenbar oft an einem Strang; der CEO sei immer „*unser bester Beschützer*“ (Betriebsratsvorsitzender, Standort A), der auch den Mut besitze, sich konzernintern gegen weitere Kürzungen zu Lasten der FashionLog-Mitarbeitenden zu positionieren.

Trotzdem gelingt es nach übereinstimmender Einschätzung von Management-Vertreterinnen und -Vertretern und Betriebsrat in den Verhandlungen mit den Hauptkunden kaum, den Druck in Richtung kürzerer Lieferzeiten und Kostensenkungen zu mindern. Als Druckmittel dient dabei vor allem das von Sydow & Wirth (1999, S. 166) bereits treffend beschriebene „reflexive Mitführen anderer Optionen“. Im vorliegenden Fall ist dies insbesondere die Option einer Verlagerung von Umschlag in osteuropäische Nachbarländer, wo zwei konzerninterne Händlerinnen und Händler eigene kleinere Verteil- und Retourenzentren für den Versand innerhalb Osteuropas eröffnet haben. Diese lassen sich jedoch auch für den Versand nach Deutschland nutzen:

*„Und die Arbeitsplätze sind nicht sicher. Also, ich musste gerade hier in [A-Stadt] im Frühjahr wieder verhandeln, ob wir Mengen nach Tschechien abgeben, weil da die Arbeiter noch billiger sind (...). Der neuste Konkurrent ist plötzlich aufgetaucht in [Y-Stadt], in Polen. Da betreibt [Beta-Händler] einen winzigen kleinen Betrieb, den man aber aufbauen kann, weil man gesehen hat, die Polen sind mittlerweile billiger als die Tschechen (lacht).“* (Betriebsratsvorsitzender, Standort A).

Dass solche Optionen keine leeren Drohungen bleiben, hat der Betriebsratsvorsitzende an Standort A bereits einmal erleben müssen, als im Rahmen einer deutschland-internen Verschiebung von Umschlagsmengen an seinem Standort mehrere hundert Arbeitsplätze abgebaut werden mussten. Die Abhängigkeit der Einzelhändlerinnen und Einzelhändler von maßgeschneiderten und leistungsfähigen Logistikdienstleistungen mag also zwar dem materiellen Outsourcing entgegenstehen. Dies unterbindet aber keineswegs mittelfristige Strategien zur Optimierung des unternehmenseigenen Lagerlogistik-Netzwerks, die mit (der Drohung von) Standortschließungen und Beschäftigungsabbau einhergehen, und scheint insofern die positionale Macht auch von internen Logistikdienstleistenden kaum per se zu erhöhen.

Die betrieblichen Rationalisierungsstrategien, mit denen FashionLog in den vergangenen zwei Jahrzehnten auf diese Rahmenbedingungen reagiert hat, lassen sich als zunehmend konsequente Anwendung von Lean logistics-Prinzipien kennzeichnen, mit dem Primat insbesondere auf der Verkürzung von Durchlaufzeiten. Zum Zeitpunkt der Studie ist das Unternehmen gerade zur taggleichen Abarbeitung von Aufträgen übergegangen, wodurch sich Pufferzeiten noch einmal reduziert haben und eine abteilungsübergreifende Synchronisation der Prozesse zur Aufrechterhaltung des kontinuierlichen Warenflusses noch wichtiger geworden ist. Auf Ebene der Arbeits- und Betriebsorganisation übersetzt sich dies in eine Beibehaltung und zum Teil auch Intensivierung tayloristischer Prinzipien in Bezug auf Arbeitsplatzgestaltung und Leistungskontrolle, sowie in eine zunehmende Arbeitszeitflexibilisierung.

## 4.2 Arbeitsplatzgestaltung

Die wesentlichen technischen Innovationen, die bis heute Anforderungsprofile und Arbeitsabläufe prägen, hat das Unternehmen bereits um die Jahrtausendwende implementiert. Die umfangreichen Investitionen in großtechnische, computergesteuerte Anlagen (automatische Hochregallager, Sorter, Förderbänder) haben es ermöglicht, den Weg der Ware durch das Lager in immer präziserer Weise zu steuern und zu überwachen. Dabei wurden Teile der Arbeitsschritte vollständig automatisiert, etwa in der Warenein- und -auslagerung. Zugleich sind neue Arbeitsplätze entstanden oder bestehende Arbeitsplätze im Zuschnitt verändert worden, wohingegen andere Arbeitsplätze weitgehend unverändert blieben. Letzteres gilt etwa für die statische Kommissionierung an Standort B. Wie schon seit Inbetriebnahme des Standorts Mitte der 1990er Jahre besteht die Aufgabe der überwiegend weiblichen Beschäftigten darin, aus einem Regallager Waren für den Versand zusammenzustellen, wobei ihnen ein computergenerierter Bogen mit Barcode-Etiketten (auch Einkaufsliste genannt) den zeitoptimalen Weg durch das Lager weist. Die Einkäuferinnen entnehmen die Waren aus dem Regal, gleichen den Barcode der Ware mit dem Barcode-Etikett auf ihrem Bogen ab, kleben letzteres auf die Ware, und platzieren die Ware in eine Wanne auf ihrem Wagen. Sowohl zwecks Zeitmessung (für die Leistungsprämie) als auch zwecks Kontrolle des Warenflusses melden sich die Beschäftigten jeweils vor und nach Abarbeitung eines Bogens im Betriebsdatenerfassungssystem an bzw. ab. Bereits vor Einführung jeglicher digitaler Assistenzsysteme wie Handscanner oder pick-by-voice, die als Insignien der aktuellen Digitalisierungswelle gelten, ist diese Aufgabe also computergesteuert und -überwacht, erfordert kaum fachliche oder soziale Kompetenzen und bietet so gut wie keine Entscheidungsspielräume.

Diese „ganz ganz kleinen Arbeitsschritte“ und der „starke Taylorismus, wie man so schön sagt“, der nach Aussage des im Jahr 2004 interviewten Personalleiters die Arbeitsabläufe an Standort B kennzeichnete, ist durch die neuen großtechnischen Anlagen also weder entstanden, noch haben sie dieses Bild grundsätzlich verändert. Auch bei den neu entstandenen oder veränderten Tätigkeiten handelt es sich um eng zugeschnittene und repetitive Routine-Tätigkeiten in Automatisierungslücken. Wenn sich etwas verändert hat, dann allerdings eher in Richtung einer weiteren Vereinfachung und fließbandähnlichen Organisation. Dies sei an drei Beispielen verdeutlicht:

- In der neuen dynamischen Kommissionierung an Standort B werden häufig bestellte Artikel aus Lieferantenkartons automatisch sortiert und etikettiert. Die neuen Arbeitsplätze am Förderband umfassen im Wesentlichen die Aufgabe, die Ware so aufs zu Band legen, dass die Maschinen den Barcode lesen können.
- Im Retourenzentrum am Standort A hatte die Einführung eines neuen Sorters als primäres Ziel die Produktivitätssteigerung, auch mithilfe einer stärkeren Spezialisierung der Retourenbearbeitung: „Heute können Sie durch Kennzeichen (...) möglichst dem Mitarbeiter eine Warengruppe an einen Arbeitsplatz steuern, um die Effektivität zu erhöhen. Da kann er sich auf ein Segment konzentrieren“. (Abteilungsleiter, Standort A).
- Weitere Reduzierungen der Aufgabenprofile rühren von nicht-technologischen Veränderungen der Prozessabläufe, die teilweise auch auf explizite Händler-Wünsche zurückgehen; etwa, dass nur noch eine oberflächliche Sichtprüfung der Retouren stattfin-

det, bevor sie zurück ins Lager gehen. Auch dies trägt intendiertermaßen zu mehr Sendungsbearbeitungen pro Stunde bei.

Jobrotation wird im Unternehmen einzig als Mittel der internen Flexibilität praktiziert, um eine Unter- und Überauslastung der einzelnen Bereiche zu verhindern und einen gleichmäßigen Warenfluss zu erhalten. Eine systematische ergonomische Entlastung oder sogar eine Verbreiterung von Tätigkeitsprofilen ist mit diesen unregelmäßigen Wechseln zwischen ähnlich repetitiven Tätigkeiten kaum zu erreichen. Ein neuer finanzieller Bonus, auf den sich Betriebsrat und Betriebsleitung an Standort A geeinigt haben, soll seit kurzer Zeit daher den Anreiz für die Beschäftigten verstärken, freiwillig zu rotieren und auf dem *fremden* Arbeitsplatz zumindest die vordefinierte Normalleistung zu erbringen. Das folgende Zitat veranschaulicht in diesem Zusammenhang das Selbstverständnis des Betriebsrates, als Ko-Innovator zu Produktivitätssteigerungen beizutragen:

*„Betriebsräte sollen die Interessen der Beschäftigten vertreten, sollen aber auch mit dafür sorgen, dass das Unternehmen bestehen bleibt, weil sie sonst gar keine Interessen mehr vertreten können. (...) Also haben wir uns hingesetzt und haben gedacht, ‚Haben wir auch noch eine Innovation?‘, und da waren wir der Meinung, beide Seiten können davon profitieren. Die Beschäftigten kriegen noch etwas obendrauf und der Betrieb hat eine hohe Garantie, bei Verschiebung sofort Leistung abgreifen zu können.“* (Betriebsratsvorsitzender, Standort A)

Sowohl auf Seiten des Betriebsrates wie auch auf Seiten des Managements steht dabei das Anliegen im Vordergrund, den Betrieb gegen die konzerninterne Konkurrenz aus den osteuropäischen Nachbarländern profitabel zu halten – nicht (allein) durch niedrige Löhne, sondern eben durch hohe Produktivität. Die kürzliche Bewilligung einer hohen Investitionssumme zur Anschaffung effizienterer Polyschweißmaschinen, welche auch die Zustimmung des Einzelhandelskonzerns erforderte, wird vor diesem Hintergrund von beiden Seiten mit Erleichterung zur Kenntnis genommen und als Signal gedeutet, dass *„wir hier unsere Daseinsberechtigung behalten werden.“* (Betriebsleiter, Standort A).

Zugleich sind beide Seiten überzeugt, dass die Produktivitätssteigerungen auch mit Verbesserungen in Hinblick auf Ergonomie und Arbeitsschutz (vor allem in Bezug auf Lärm, Licht, Kälte/Hitze) einhergehen können. Ein Selbstläufer ist dies allerdings nicht. Ausweislich der Schilderungen von Personalabteilung, operativem Management und Betriebsrat scheint hier in den letzten Jahren aber ein Prozess in Gang gekommen zu sein, durch den das Thema systematischer Berücksichtigung erhält. Dazu haben verschiedene Faktoren beigetragen: Erstens generieren die neuen großtechnischen Anlagen einen erhöhten Bedarf nach kompensatorischen Maßnahmen, wie eine Mitarbeiterin der HR-Abteilung erläutert, weil die Taktung durch das Förderband in der dynamischen Kommissionierung die individuellen Spielräume bezüglich Arbeitstempo und Pausenverhalten eingeschränkt hat. Zweitens motivieren auch gestiegene Rekrutierungsschwierigkeiten sowie die Alterung der Belegschaft eine systematischere Herangehensweise der HR-Abteilung in Richtung betrieblicher Gesundheitsförderung. Hier schlägt also letztlich auch die *strukturelle* Macht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durch, die aus dem verknappten Arbeitskräfteangebot erwächst und Unternehmen zum ressourcenschonenderen Handeln veranlasst.

Dass solche Handlungsbedarfe im Unternehmen erkannt und aufgegriffen werden, scheint sich aber drittens zum wesentlichen Teil auch der (Re-)Aktivierung bislang wenig genutzter *institutioneller* Ressourcen zu verdanken.

- So wurde auf Initiative des Betriebsrates gegen anfängliches Desinteresse des Managements vor kurzem das weitgehend brachliegende betriebliche Vorschlagswesen mit neuem Konzept versehen und dadurch wieder verstärkt genutzt. Mittlerweile bewerten dies alle Seiten als doppelt und dreifach nützlich: Die eingereichten Vorschläge zur Arbeitserleichterung tragen zur Verkürzung der Bearbeitungszeit, zur Vermeidung von Unfällen und zur Verbesserung der Ergonomie bei.
- Auch hat der Betriebsrat vor einigen Jahren in Konfliktfällen rund um Arbeitsschutz-Themen wiederholt Einigungsstellen beantragt; dies sei mittlerweile nicht mehr nötig, weil nun *„auch akzeptiert wird, eine Fachkraft für Arbeitssicherheit mit einzubeziehen bei geplanten Veränderungen, einen Betriebsarzt zu fragen, den Betriebsrat mit einzubeziehen. Das war früher, das war null und nichtig“* (Betriebsratsvorsitzender, Standort A).
- Zu Hilfe kam dem Betriebsrat zudem Druck von außen, nämlich Überprüfungen seitens des Amtes für Arbeitsschutz, die schließlich auch in Anordnungen für konkrete Verbesserungsmaßnahmen mündeten, die der Betriebsrat schon länger eingefordert hatte.

Die (Re-)Aktivierung institutioneller Ressourcen verhindert mithin zwar nicht die stärkere Taktkoppelung und Verengung des Aufgabenzuschnitts. Sie erscheint aber als wichtige Voraussetzung, um für die Beschäftigten zumindest Arbeitserleichterungen und andere Vorteile auszuhandeln, die dem Ziel der Produktivitätssteigerung nicht entgegenstehen, die aber ohne die aktive Einforderung insbesondere seitens des Betriebsrates auch nicht unbedingt von selbst auf der Agenda des Managements stünden.

### 4.3 Leistungsmessung und -vergütung

Den primär auf Überwachung und Disziplinierung ausgelegten Systemen, die es insbesondere durch Amazon oder Walmart zu notorischer Berühmtheit gebracht haben, steht bei FashionLog ein Leistungslohn-System gegenüber, das es rechtfertigt, hier von unterschiedlichen Welten oder Varianten des digitalen Taylorismus zu sprechen. Auf digitale Leistungsüberwachung sind zwar beide Systeme angewiesen. Jedoch ist das Leistungslohn-System bei FashionLog Gegenstand von Aushandlungsprozessen zwischen den Betriebsparteien auf Basis der gesetzlich verankerten Mitbestimmungsrechte zu Vergütungsgrundsätzen und Überwachungstechnologien. Es basiert nicht auf *Repressionen* in Form von Abmahnungen und Kündigungen bei unterdurchschnittlicher Leistung, sondern primär auf *finanziellen Anreizen* in Form von Leistungsprämien für überdurchschnittliche Leistungen. Zudem ist die Teilnahme am Leistungslohnsystem freiwillig. Schließlich ist auch das Verfahren zur Ermittlung der Normleistung grundverschieden: Während Zeit- und Bewegungsstudien oft von externen Beratungsfirmen im Auftrag der Geschäftsleitung durchgeführt werden, basiert das System bei FashionLog auf der REFA-Methode, bedient sich also jener intermediären Organisation, die dem *Scientific Management* in Deutschland seine besondere Prägung gegeben und dabei unternehmerischer Willkür bei der Festsetzung des Arbeitspensums stärker begrenzt hat als andersorts (Faust, 2000).

Auch dieses System ist in der praktischen Handhabung nicht ohne Konflikte und wird von den befragten Betriebsräten durchaus ambivalent beurteilt: Die Leistungsprämien sichern den Beschäftigten einen Zuverdienst, setzen jedoch auch Anreize zur Überschreitung

von Belastungsgrenzen. Zudem gibt es auch bei FashionLog „Leistungsgespräche“, wenn die Leistung von Beschäftigten dauerhaft unter die Normleistung rutscht. Dennoch überwiegt auf beiden Seiten der Wunsch, an diesem System festzuhalten, nicht zuletzt, weil das erforderliche Produktivitätsniveau andernfalls nicht erreicht werden kann. Messungen bei technisch erzwungener Pause des Leistungslohnsystems ergeben regelmäßig, dass die Produktivität dann um 15 % und mehr absinkt – was schon kurzfristig zu Vertragsstrafen führen kann.

*„Es gibt ja Vereinbarungen mit den Kundenfirmen, das und das muss raus, taggleich, so und so viel Prozent, und wenn das nicht kommt, dann – das sind diese Service Level Agreements – werden die nicht erfüllt, dann Strafe.“* (Betriebsratsvorsitzende, Standort B).

Diese Angewiesenheit des Unternehmens auf störungsfreie Abläufe verleiht den Beschäftigten und den Betriebsräten im Einklang mit der chokepoints-These gewisse strukturelle Machtressourcen. Diese werden auch genutzt, um das Leistungslohnsystem nach ihren Vorstellungen zu gestalten. Ein wichtiger Ansatzpunkt dafür, gewissermaßen eine komplementäre institutionelle Ressource zu den Mitbestimmungsrechten, ist die Freiwilligkeit der Teilnahme. So wurde vor einiger Zeit die Normleistung für Beschäftigte ab 50 Jahren in einer Vereinbarung zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung auf 90% der Standard-Normleistung abgesenkt. Hauptmotiv für die Unternehmensleitung war dabei, für ältere Mitarbeiter einen Anreiz zu setzen, weiterhin unter Leistung zu arbeiten. Für den Betriebsrat stand im Vordergrund, ihnen den Zugang zur Prämie zu erhalten; diese macht für den Großteil der Beschäftigten immerhin einen Zuverdienst von etwa 10% des Grundlohns aus. Der freiwillige Charakter gibt den Beschäftigten zudem die Möglichkeit, Druck im Rahmen von Leistungsgesprächen abzuwehren. Weil viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von dem freiwilligen Charakter des Leistungslohnsystems aber gar nicht wissen (obwohl dies einzelvertraglich verankert ist), hat der Betriebsrat an Standort A im vergangenen Jahr eine Broschüre verteilt, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihr Ausstiegsrecht informierte. Die gelegentliche Nutzung dieser Option durch die Beschäftigten habe ihre Wirkung gezeigt:

*„Da haben schon einige Führungskräfte lernen müssen, es ist ein freiwilliges Anreizsystem und wenn ich möchte, dass ein Beschäftigter mehr schafft, als er für sich normal schafft, dann muss ich ihn motivieren und nicht knechten. Also das war mal ein heilsamer Prozess.“* (Betriebsratsvorsitzende, Standort A).

Demgegenüber hat der Betriebsrat an Standort B bewusst auf eine solche Aufklärungskampagne verzichtet, und begründet dies im Interview mit den dann drohenden Produktivitätseinbrüchen und daraus resultierenden Vertragsstrafen.

So wurde hier also mit Unterstützung des Betriebsrats an Standort A die strukturelle Machtressource (Abhängigkeit von störungsfreien Abläufen) und die bisher latente institutionelle Machtressource (Ausstiegsrecht) stärker aktiviert. Einer umfänglicheren Nutzung dieser Machtressourcen – etwa indem durch Arbeitsverlangsamungen Verbesserungen auch auf anderen Gebieten ausgehandelt werden – stehen jedoch vor allem zwei Gründe entgegen: Erstens machen die Leistungsprämien wie erwähnt einen nennenswerten Teil der Gesamtvergütung aus, und zwar umso mehr, als die tariflichen Grundlöhne im Unternehmen im Rahmen des Standortsicherungsvertrags vor einigen Jahren gekürzt wurden. Auch die Prämie selbst wurde dabei abgeschmolzen. Die Teilnahme am Leistungslohnsystem ist in-

sofern formal freiwillig, die materiellen Zwänge sind jedoch gestiegen. Zum zweiten steht dem, wie das Verhalten des Betriebsrates an Standort B verdeutlicht, die Einschätzung entgegen, dass durch Störungen verursachte Produktivitätseinbrüche die Standortsicherheit gefährden und damit auch den Interessen der Beschäftigten schaden. Die schwache Position des Logistikunternehmens in der Lieferkette, die den Beschäftigten einerseits Verhandlungsmacht einräumt, beschränkt somit zugleich die Nutzung dieser Machtressourcen: Sie bringt eben nicht nur die Unternehmensleitung dazu, Kompromisse einzugehen, sondern auch die Beschäftigtenvertretungen, weil sie in ihrem strategischen Kalkül dem langfristigen Überleben des Betriebs hohe Priorität einräumen.

#### 4.4 Arbeitszeitflexibilisierung

Die Auslastungsschwankungen sind nach übereinstimmender Darstellung zwar in jüngerer Zeit durch die Verkürzung von Lieferfristen, durch verkürzte Mode-Zyklen (*Fast Fashion*) und verändertes Kundenbestellverhalten häufiger und stärker geworden. Auch der Übergang zur taggleichen Abarbeitung von Aufträgen an Standort B und die dadurch verringerten Pufferzeiten haben die Notwendigkeit zur sehr kurzfristigen Anpassung des Personaleinsatzes nochmal erhöht. Und dennoch: Vergleicht man für Standort B die Situation im Jahr 2016/17 mit der im Jahr 2004, so hat sich formal wenig verändert. Denn wie das Leistungslohnsystem werden auch die Grundzüge des Arbeitszeitsystems schon Mitte der 1990er Jahre in einer Betriebsvereinbarung festgezurr und gewähren dem Unternehmen bereits zum damaligen Zeitpunkt extrem hohe Flexibilität. Trotz gegenteiliger Präferenzen erhalten die Beschäftigten nahezu ausschließlich Teilzeitverträge. Diese erlauben es FashionLog in Verbindung mit einem Jahresarbeitszeitkonto ohne Ober- und Untergrenzen, die wöchentliche Arbeitszeit stark zu variieren. Mit wenigen Ausnahmen sind die Beschäftigten verpflichtet, im Wechselschichtsystem über die gesamte Dauer der Betriebszeit (montags bis samstags, bis zu 18 Stunden pro Tag) zur Verfügung zu stehen. Erst donnerstags erfahren die Beschäftigten, ob und wann sie in der Folgeweche ihre zusätzlichen freien Tage haben (um auf das reduzierte Stundenvolumen zu kommen), und auch Beginn und Ende der Schichten variieren. Hinzu kommen noch kurzfristige unterwöchige Anpassungen, weil auch die Planungszahlen der Vorwoche sich häufig als ungenau erweisen. Dies gilt nach Auskunft des interviewten Leitstand-Mitarbeiters trotz fortgeschrittener Forecasting-Software bis heute. Für diese unterwöchigen Anpassungen hatte sich ebenfalls bereits 2004 die Praxis etabliert, dass mehr Beschäftigte als nötig eingeplant werden, und dann auf Basis des tatsächlichen Bestellvolumens jeweils am Vortag ein Teil der Beschäftigten angesprochen wird, ob sie freiwillig zu Hause bleiben möchten. Durch diese Nutzung einer Art flexibler Minderarbeit werden auch die gesetzlich verankerten Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats umgangen, die alternativ bei der Anordnung von Mehrarbeit greifen würden. Formal geändert hat sich an diesem System seit seiner Einführung hauptsächlich, dass der Samstag seit einigen Jahren Regelarbeitstag ist, und dadurch auch die Samstagzuschläge weggefallen sind.

Wie sich das Unternehmen derartige Spielräume zu Lasten von Planungs- und materieller Sicherheit der Beschäftigten aushandeln konnte, und dies noch bevor der E-Commerce-Boom Handlungsdruck erzeugte, erschließt sich mit Blick auf den Entstehungskontext: Standort B wird Mitte der 1990er Jahre in einer ostdeutschen, eher ländlich geprägten Re-

gion neu gegründet. Geringe Erfahrungen der neugewählten betrieblichen Interessenvertreterinnen und -vertreter, die hohen Arbeitslosenquoten in der Region und schließlich die vergleichsweise gute Bezahlung nach Einzelhandelstarif dürften die Konzessionsbereitschaft in Bezug auf die Arbeitszeit zum guten Teil erklären – also eine Mischung aus geringer Ressourcenausstattung und hegemonialen Elementen (Bezahlung).

Die Entwicklung der vergangenen Jahre wäre dennoch unzureichend beschrieben, wenn hier lediglich auf die hohe Kontinuität und Nachwirkung dieses institutionellen Erbes verwiesen würde. Denn die formale Stabilität steht in Kontrast zu den Spannungen und Konflikten, die auf betrieblicher Ebene rund um das Thema Arbeitszeit entstanden sind. Dazu trägt zum einen die schrittweise Überdehnung und partielle Aufkündigung der formellen und informellen betrieblichen Kompromisse durch die Unternehmensleitung bei, so zum Beispiel in punkto Zeitarbeit: Wurde die Arbeitszeitflexibilisierung Mitte der 1990er Jahre noch als Alternative zur Zeitarbeit eingeführt, nutzt das Unternehmen seit etwa 2004 auch in steigendem Umfang Zeitarbeit – und vergibt damit aus Sicht des Betriebsrates Stundenvolumen extern, das den eigenen Teilzeitbeschäftigten fehlt. Darüber hinaus wurden an der vergleichsweise guten Bezahlung mittlerweile durch allerlei Kürzungen Abstriche gemacht. Dies wird nach Darstellung des Betriebsrats von den Beschäftigten als Degradierung erlebt – was unterstreicht, dass die materielle Anerkennung eben auch eine symbolische Dimension besitzt.

*„Man hat sich [früher] persönlich gewertschätzt gefühlt. (...) Das haben wir nicht mehr. Seit 2006 wurde nur genommen. Es ist nichts mehr dazu gekommen, weder in der Prämienkurve, noch in anderen Prämien, Nachtzuschläge, Einkaufsgutscheine – das ist alles kleiner geworden.“* (Betriebsratsvorsitzende, Standort B)

Nicht zuletzt als Reaktion auf diese Aushöhlung betrieblicher Kompromisse werden die Flexibilitätsanforderungen jedoch zunehmend in Frage gestellt. Dazu trägt auch ein allmählicher Generationenwechsel auf Seiten der Beschäftigten bei; dies tritt in einer Phase steigender Auslastung zu Tage, als viele neue Beschäftigte an Standort B ihre Unzufriedenheit über die extensive Nutzung von Mehrarbeit zum Ausdruck bringen. Auch auf Seiten der kollektiven Interessenvertretung hat es nach Darstellung der aktuellen Betriebsratsvorsitzenden an Standort B einen Generationenwechsel gegeben. Dieser habe den Weg dafür freigemacht, die bisherige, weitgehend konzessionsfreie Duldung der Flexibilisierungsstrategien zu beenden.

- So hat der aktuelle Betriebsrat die Betriebsvereinbarung zur Zeitarbeit aufgekündigt und macht nun bei jedem einzelnen Einsatz von Zeitarbeitskräften seine Mitbestimmungsrechte geltend.
- Zur Minderarbeitspraxis (die der Betriebsrat als „Arbeit auf Abruf“ bezeichnet) wurde eine neue Betriebsvereinbarung vereinbart, die Beschäftigten eine Art Minderarbeitsprämie in Form einer Zeitgutschrift von bis zu 40% der kurzfristig ausgefallenen Stunden zusichert. Zuletzt hat der Betriebsrat auch diese Betriebsvereinbarung wieder gekündigt, weil die Prämien in der Praxis offenbar oft nicht gewährt wurden. Seitdem besteht der Betriebsrat auf einer viertägigen Vorankündigungsfrist, die auch für formale Arbeit auf Abruf gilt, und bei kürzerer Frist auf eine volle Bezahlung der ausfallenden Schichten – und versucht dies durchzusetzen, indem er sowohl Beschäftigte als auch Vorgesetzte auf ihre Rechte und Pflichten hinweist.



- Sowohl der individuellen wie auch der kollektiven Verhandlungsposition kommt dabei wiederum der Arbeitskräftemangel zugute, der sich in zunehmende Schwierigkeiten übersetzt, genügend Zeitarbeitskräfte zu rekrutieren. Vor diesem Hintergrund haben Betriebsrat und Betriebsleitung jüngst ausgehandelt, dass in der aktuellen Phase des Beschäftigungsaufwuchses Teilzeitverträge mit höherem Stundenvolumen vergeben werden; und zwar anders als bislang üblich an direkt Eingestellte, nicht an Zeitarbeitskräfte.

Erneut ist es also eine Kombination verschiedener Ressourcen, die es der kollektiven Interessenvertretung der Beschäftigten erlaubt, zumindest in gewissem Maß gegenzusteuern und den Akzent wieder stärker auf die *Konflikt*partnerschaft zu setzen. Inwieweit es gelingt, im Unternehmen neue stabile Kompromisse zu finden, die das Niveau der Arbeitszeitflexibilisierung auf ein für alle akzeptables Maß zurückzuführen, ist dabei zum Zeitpunkt der Gespräche offen und bleibt ungewiss – das aktuelle Marktumfeld (Stichwort E-Commerce und Druck in Richtung kürzerer Lieferzeiten) bietet hier sicher keine günstigen Rahmenbedingungen. Festzuhalten ist allerdings, dass diese Arbeitszeitflexibilisierung vorrangig Erblast der Vergangenheit ist, und diese Erblast aktuell trotz der ungünstigen Rahmenbedingungen in Frage gestellt und neu verhandelt wird.

## 5 Diskussion

Die vorstehende Analyse zielte darauf auszuloten, inwieweit es unter im Branchenvergleich günstigen Rahmenbedingungen betrieblichen Akteurinnen und Akteuren in der Handelslogistik gelingt, einen alternativen Entwicklungspfad zu dem vor allem mit dem Namen Amazon verknüpften Modell eines digital gestützten und despotischen, auf Repressionen basierenden Taylorismus zu beschreiten. Die Befunde sind in dieser Hinsicht ernüchternd. Dennoch geben sie Anlass zu der Annahme, dass Amazon kein Vorreiter ist, dem andere Firmen folgen – bislang nicht, und auch nicht unbedingt in der Zukunft.

Bislang nicht, weil Fashionlog mit Strategien, die zwecks Kostensenkung und Kapazitätssteigerung auf repetitive und maschinell getaktete Arbeit sowie auf computergestützte individuelle Leistungsmessung setzen, nicht Amazon nachahmt, sondern einem ureigenen Rationalisierungskonzept der Vergangenheit folgt, das stark vom Lean-Paradigma geprägt ist und sich bereits vor 20 Jahren herausgebildet hat. Anders als im Fall der Fertigungsarbeit war die Adaption von Lean-Prinzipien dabei hier offenbar zu keinem Zeitpunkt mit arbeitspolitischen Innovationen etwa in Form einer Integration indirekter Tätigkeiten verbunden, sondern mit einer Kombination tayloristischer Steuerung und Kontrolle und der zeitlichen Flexibilisierung des Personaleinsatzes. Veränderungen des Marktumfeldes im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte haben zur weiteren Radikalisierung dieser Rationalisierungslogik beigetragen, und damit auch zur weiteren Taylorisierung und Flexibilisierung. Wichtige Parameter für die Arbeitsbedingungen werden dabei weitgehend unilateral durch die Hauptkunden (Händlerinnen und Händler) festgelegt, von Preisen und Lieferzeiten bis hin zu konkreten Service-Anforderungen, die den Aufgabenzuschnitt noch weiter verengen. Die arbeitspolitischen Gestaltungsspielräume werden also auch hier durch die länderübergreifend ähnlichen, stark asymmetrischen Beziehungen zwischen Händlern und Logistikfirmen begrenzt.

In dieser Konstellation richten sich auch die Interventionen der Betriebsräte nicht grundsätzlich gegen den eingeschlagenen Entwicklungspfad, sondern stützen ihn zum Teil mit eigenen Vorschlägen (Beispiel: Prämie für Arbeitsplatzrotation). In der Gesamtschau lassen sich durch die Kontrastierung mit anderen Fällen dennoch nennenswerte Unterschiede feststellen. Dies gilt insbesondere für das System der Leistungskontrolle, welches deutlich von der despotischen Varianten des digitalen Taylorismus abweicht. Der Grund dafür ist in einer ebenfalls weit zurückreichenden institutionellen Infrastruktur (REFA) zu suchen, aber auch in der aktuellen Aktivierung latenter institutioneller Ressourcen durch die Betriebsräte. Die Marktzwänge übersetzen sich dadurch bei FashionLog weniger in eine Zunahme von Repressionen, als vielmehr in einen inkrementellen Abbau hegemonialer Elemente, insbesondere der materiellen und damit stets auch verbundenen symbolischen Anerkennung. Neben der Einhegung disziplinierender Maßnahmen gelingt es den Betriebsräten zudem, punktuelle Kompensationen und Verbesserungen auszuhandeln. Von der vermeintlichen strukturellen Macht, die aus der Störanfälligkeit von Just-in-time-Lieferketten erwächst, machen sie dabei allerdings nur begrenzt Gebrauch. Ursächlich dafür sind weniger kognitive Hürden, etwa das Festhalten an traditionellen sozialpartnerschaftlichen Strategien, die einer aktiven Nutzbarmachung der strukturellen Machtressourcen im Wege stünden, wie in einem von Benvegnú, Haidinger, & Sacchetto (2018) analysierten Fall. Vielmehr sind hier durchaus reale Risiken im Spiel, die von den Betriebsräten in ihr strategisches Kalkül einbezogen werden, allen voran das Risiko einer Umschlagsverlagerung an kostengünstigere Standorte. Dass die kurzfristige Umschlagsverlagerung zur Vermeidung von streikbedingten Störungen gut möglich ist, hat Amazon in der Vergangenheit zur Genüge bewiesen (Barthel & Rottenbach, 2017); und die höhere geographische Flexibilität und geringere Kapitalbindung im Vergleich etwa zu Häfen erleichtert im Falle von Verteilzentren auch die vollständige Standortverlagerung. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, bei der Analyse der positionalen Macht an den Knotenpunkten des globalen Warenverkehrs den unterschiedlichen Typen von Liefer- und Vertriebsketten Rechnung zu tragen.

Allerdings sind andere Faktoren, die den bisherigen Entwicklungspfad stabilisiert haben, im Schwinden begriffen. Denn die Radikalisierung des Rationalisierungskonzepts überlastet auch die zugehörigen arbeitspolitischen Kompromisse. Zudem kollidieren die starken physischen Belastungen bei der Repetitiv-Arbeit und die hohen zeitlichen Flexibilitätsanforderungen mit der Alterung der Belegschaften und dem feststellbaren Arbeitskräftemangel auch für diese Routine-Tätigkeiten. Es ist vor allem diese veränderte Angebots-Nachfrage-Relation, also die gestiegene Primärmacht der Beschäftigten, die ihre Verhandlungsposition bei FashionLog gestärkt hat – und die möglicherweise auch jenseits des Fallbeispiels in Zukunft eine flächendeckende *Amazonisierung* konterkariert. Auch diese Form von struktureller Macht bewirkt jedoch kaum unmittelbare Verbesserungen der Arbeitsqualität, sondern bedarf als Transmissionsriemen institutioneller Ressourcen. Wie die Analyse des Fallbeispiels exemplarisch zeigt, setzt diese Aktivierung vorhandener institutionelle Ressourcen auch Lernprozesse voraus; nicht zuletzt macht sich dabei ein allmählicher kognitiver, durch einen Generationenwechsel begünstigter Wandel bemerkbar, der die historisch verständliche hohe Konzessionsbereitschaft auf Beschäftigtenseite mindert.

Dieser Blick in die historischen Tiefenstrukturen einer real praktizierten Variante des digitalen Taylorismus legt also auch die Eigendynamik macht- und interessegeleiteter Aus-

handlungsprozesse offen und fördert so Ungleichzeitigkeiten zutage, die für das Verständnis aktueller Transformationsprozesse und für den praktischen Umgang mit ihnen größerer Aufmerksamkeit bedürfen. Die Fixierung auf den worst case Amazon aktuellen Rand des Geschehens bürdet Managementwillkür im Hier und Jetzt zu große Erklärungslast auf und verstellt den Blick auf strukturelle Stabilisatoren des zeitgenössischen Taylorismus wie auch auf destabilisierende Dynamiken.

## Literatur

- Abel, J., Hirsch-Kreinsen, H., & Ittermann, P. (2014). *Einfacharbeit in der Industrie: Strukturen, Verbreitung und Perspektiven*. <https://doi.org/10.5771/9783845269245>
- Alimahomed-Wilson, J., & Ness, I. (Hrsg.). (2018). *Choke points: logistics workers disrupting the global supply chain*. <https://doi.org/10.2307/j.ctt21kk1v2>
- Bain, P., & Taylor, P. (2000). Entrapped by the ‘electronic panopticon’? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 2–18. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00061>
- Barthel, G., & Rottenbach, J. (2017). Reelle Subsumtion und Insubordination im Zeitalter der digitalen Maschinerie. Mit-Untersuchung der Streikenden bei Amazon in Leipzig. *PROKLA Zeitschrift Für Kritische Sozialwissenschaft*, 47(2), 249–269. <https://doi.org/10.32387/prokla.v47i187.144>
- Benvegnú, C., Haidinger, B., & Sacchetto, D. (2018). Restructuring labour relations and employment in the European Logistics sector: unions’ responses to a segmented workforce. In V. Doellgast, N. Lillie, & V. Pulignano (Hrsg.), *Reconstructing solidarity: labour unions, precarious work, and the politics of institutional change in Europe* (S. 83–103). <https://doi.org/10.1093/oso/9780198791843.001.0001>
- Boes, A., Bultenmeier, A., Kämpf, T., & Lühr, T. (2016). Arbeitswelt der Zukunft – zwischen “digitalem Fließband” und neuer Humanisierung. In L. Schröder & H.-J. Urban (Hrsg.), *Gute Arbeit: digitale Arbeitswelt – Trends und Anforderungen* (S. 227–240). Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Bonacich, E., & Wilson, J. B. (2008). *Getting the Goods: Ports, Labor, and the Logistics Revolution*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Brown, P., Lauder, H., & Ashton, D. (2011). *The global auction: the broken promises of education, jobs, and incomes*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199731688.001.0001>
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent: changes in the labour process under monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Butollo, F., Ehrlich, M., & Engel, T. (2017). Amazonisierung der Industriearbeit?: Industrie 4.0, Intralogistik und die Veränderung der Arbeitsverhältnisse in einem Montageunternehmen der Automobilindustrie. *Arbeit*, 26(1), 33–59. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2017-0003>
- Crowley, M., Tope, D., Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Neo-Taylorism at work: occupational change in the Post-Fordist era. *Social Problems*, 57(3), 421–447. <https://doi.org/10.1525/sp.2010.57.3.421>
- Doellgast, V., Lillie, N., & Pulignano, V. (2018). From dualization to solidarity. In V. Doellgast, N. Lillie, & V. Pulignano (Hrsg.), *Reconstructing solidarity: labour unions, precarious work, and the politics of institutional change in Europe* (S. 1–41). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Dörre, K. (2002). *Kampf um Beteiligung: Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Dörre, K. (2018). Digitalisierung – neue Prosperität oder Vertiefung gesellschaftlicher Spaltungen? In H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann, & J. Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit: die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen* (2. aktual. und erw. Aufl., S. 365–381). Baden-Baden: Edition Sigma.

- Faust, M. (2000). Warum boomt die Managementberatung? – und warum nicht zu allen Zeiten und überall –. *SOFI-Mitteilungen*, 28, 59–85.
- Fernie, J., & Sparks, L. (Hrsg.). (2004). *Logistics and retail management: insights into current practice and trends from leading experts* (2. Aufl.). London: Kogan Page.
- Gutelius, B. (2015). Disarticulating distribution: labor segmentation and subcontracting in global logistics. *Geoforum*, 60, 53–61. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.01.009>
- Head, S. (2014). *Mindless: why smarter machines are making dumber humans*. New York: Basic Books.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2016). *Digitalisierung und Einfacharbeit* (WISO Diskurs No. 12). Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Ittermann, P., Niehaus, J., Hirsch-Kreinsen, H., Dregger, J., & ten Hompel, M. (2016). *Social manufacturing and logistics: Gestaltung von Arbeit in der digitalen Produktion und Logistik* (Soziologisches Arbeitspapier No. 47). <https://doi.org/10.2314/GBV:1005015848>
- Jaehrling, K. (2018). Virtuous circles between innovations, job quality and employment in Europe? Case study evidence from the manufacturing sector, private and public service sector [QuInNE Working Package 6: Qualitative Analysis]. Retrieved from [http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/2018/QiInne\\_wp6\\_3\\_2018.pdf](http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/2018/QiInne_wp6_3_2018.pdf)
- Jaehrling, K., & Weinkopf, C. (2006). Einfacharbeit im Wandel. In W. Nienhüser (Hrsg.), *Beschäftigungspolitik von Unternehmen: theoretische Erklärungsansätze und empirische Erkenntnisse* (S. 95–113). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Jaffee, D., & Bensman, D. (2016). *Draying and picking: precarious work and labor action in the logistics sector*. 19, 57–79. <https://doi.org/10.1111/wusa.12227>
- Jones, D. T., Hines, P., & Rich, N. (1997). Lean logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(3/4), 153–173. <https://doi.org/10.1108/09600039710170557>
- Kelle, U., & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall Zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2. überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kratzer, N., Menz, W., Nies, S., & Sauer, D. (2008). Leistungspolitik als Feld ‚umkämpfter Arbeit‘. *PROKLA Zeitschrift Für Kritische Sozialwissenschaft*, 38(1), 11–26. <https://doi.org/10.32387/prokla.v38i150.479>
- Kuhlmann, M. (2004). *Modellwechsel? Die Entwicklung betrieblicher Arbeits- und Sozialstrukturen in der deutschen Automobilindustrie*. Berlin: Edition Sigma.
- Lund, J., & Wright, C. (2001). State regulation and the new Taylorism: the case of Australian grocery warehousing. *Relations Industrielles*, 56(4), 747–769. <https://doi.org/10.7202/000105ar>
- Lund, J., & Wright, C. (2003). Integrating the supply chain: industrial relations implications in US grocery distribution. *New Technology, Work and Employment*, 18(2), 101–114. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00113>
- Minssen, H. (2012). *Arbeit in der modernen Gesellschaft: Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller-Jentsch, W. (2016). Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 23(4), 518–531. <https://doi.org/10.1688/IndB-2016-04-Mueller-Jentsch>
- Newsome, K., Thompson, P., & Commander, J. (2013). ‘You monitor performance at every hour’: labour and the management of performance in the supermarket supply chain. *New Technology, Work and Employment*, 28(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12000>
- Pfeiffer, S. (2007). *Montage und Erfahrung. Warum Ganzheitliche Produktionssysteme menschliches Arbeitsvermögen brauchen*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Raffetseder, E.-M., Schaupp, S., & Staab, P. (2017). Kybernetik und Kontrolle: algorithmische Arbeitssteuerung und betriebliche Herrschaft. *PROKLA Zeitschrift Für Kritische Sozialwissenschaft*, 47(2), 229–248. <https://doi.org/10.32387/prokla.v47i187.143>

- Reese, E., & Struna, J. (2018). ‚Work hard, make history‘: oppression and resistance in inland southern California’s warehouse and distribution industry. In J. Alimahomed-Wilson & I. Ness (Hrsg.), *Choke points: logistics workers disrupting the global supply chain* (S. 81–95). <https://doi.org/10.2307/j.ctt21kk1v2.8>
- Schmalz, S., & Dörre, K. (2014). Der Machtressourcenansatz: ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. *Industrielle Beziehungen*, 21(3), 217–237. <https://doi.org/10.1688/IndB-2014-03-Schmalz>
- Schwarz-Kocher, M., & Salm, R. (2016). Industriearbeit im Wandel des aktuellen Rationalisierungsparadigmas. *Arbeits- Und Industriosociologische Studien*, 9(1), 5–24.
- Seeck, S., Groß, W., Bötzel, M., & Herrmannsdörfer, M. (2014). *Logistik im Handel: Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends*. Bremen: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.
- Sowers, E. A. (2017). Logistics labor: insights from the sociologies of globalization, the economy, and work. *Sociology Compass*, 11(3), 1–11. <https://doi.org/10.1111/soc4.12459>
- Springer, R. (1999). Rückkehr zum Taylorismus?: Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.
- Staab, P., & Nachtwey, O. (2016). Die Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit. *APuZ – Aus Politik Und Zeitgeschichte*, 66(18/19), 24–31.
- Sydow, J., & Wirth, C. (1999). Von der Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk: interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung? In W. Müller-Jentsch (Ed.), *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (3. Aufl., S. 157–184). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Wright, C., & Lund, J. (2006). Variations on a lean theme: work restructuring in retail distribution. *New Technology, Work and Employment*, 21(1), 59–74. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2006.00163.x>
- Zeller, B., Richter, R., & Dauser, D. (Hrsg.). (2004). *Zukunft der einfachen Arbeit: von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung*. Bielefeld: Bertelsmann.