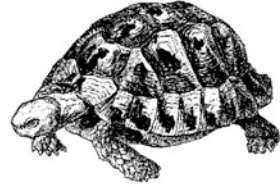


# express

Zeitung für sozialistische  
Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit



## Das Agile Unternehmen – Arbeiten in Echtzeit

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

In: express 4-5/2020

»Agil«, so sagt das Wörterbuch, bedeutet »regsam und wendig« oder auch »flink und beweglich«. Es ist nicht schwer zu erraten, dass die modische Wendung vom »agilen Unternehmen« vor allem auf die Regsamkeit der Beschäftigten zielt. Aber ist es nur der alte Unternehmensberater-Sermon in neuer Verpackung? Hermann Bueren hat sich Diskurs und Praxis der Agilität ausführlich vorgeknöpft, ideologische Hintergründe erhellt 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«. Den Takt der Echtzeit gibt darin der Markt vor, und dieser erscheint als übermächtig, unbeeinflussbar, unberechenbar. Die ProtagonistInnen der Agilität reden mit einem aus dem militärisch-strategischen Jargon entlehnten Begriff von einer »VUCA-Welt«: Wie die globale Sicherheitspolitik nach dem Kalten Krieg sei das Umfeld von Unternehmen heute gekennzeichnet von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Was aber passiert, wenn das daraus erwachsene Leitbild sich in der betrieblichen Realität breitmacht? Im Folgenden erste Thesen des Autors zum »agilen Unternehmen« aus Beschäftigtensicht, die auf wenige vorliegende empirische Untersuchungen zurückgreifen können.<sup>1</sup> Sie werden in der nächsten Ausgabe fortgesetzt. Zunächst schließen wir Bekanntschaft mit »Scrum-Teams« und »Sprints«. -Scrum heißt wörtlich »Gedränge«, und der sportliche Sprint bezeichnet einen gemeinsamen Arbeitsschritt in der Projektentwicklung.

**These 1:** Agiles Arbeiten führt zu Leistungsintensivierung. Ursache dafür ist die Zergliederung und Verdichtung der Arbeit.

Um dem angestrebten Modus des Arbeitens in Echtzeit (siehe Teil I) nahe zu kommen, muss die Arbeit in einem agilen Unternehmen maximal beschleunigt werden. Beschleunigung bedeutet Einsparung von Zeit bei den Arbeitsvorgängen eines Projektes.

Unter den agilen Methoden gilt Scrum als die am weitesten verbreitete Systematik, in der verschiedene Arbeitstechniken und eine neue Form der Projektgruppenarbeit miteinander verzahnt sind.

#### 1.1 Die Arbeitsweise eines Scrum-Teams

Am Beginn eines *Sprints* (festgelegter Zeitraum) steht ein Planungstreffen des *Scrum-Teams*. Aus einem Aufgabenkatalog (*Product Backlog*) wählt das Team Ziele aus, die innerhalb des nächsten Sprints – gemeint ist eine Zeitdauer von zwei oder vier Wochen – erreicht sein müssen. Das Team schätzt Umfang und Zeitbedarf des nächsten Arbeitsschritts. Dazu kann es

in einem *Planning Poker* Spielkarten mit Zahlen verwenden. Auf ein Kommando hin hält jeder die Zahl hoch, die er als Zeitaufwand schätzt. Was wie ein spielerisches Element aus einer Pokerrunde erscheint, hat nicht unerhebliche Folgen für den bevorstehenden Sprint.

Nur eine realistische Schätzung führt dazu, dass alle Mitglieder den Sprint zeitgleich »sustainable«, d.h. in einem nachhaltigen Tempo absolvieren können. Treten dagegen die (typischen) Unwägbarkeiten des Arbeitsalltags auf (z.B. Krankheit, nicht vorhersehbare technische Probleme, Zeitdruck von außen durch Terminsetzung usw.), nimmt die Stressintensität zu, wenn das vorher in der Schätzung nicht berücksichtigt wurde.

Am Ende des Sprints soll ein fertiges Produktteil vorliegen. Danach werden die Ergebnisse untereinander vorgestellt und die nächsten Ziele im Scrum-Team formuliert. Während des Sprints erfolgt ein *Daily Stand-Up* bzw. *Daily Scrum*: eine tägliche Kurzbesprechung im Stehen, bei dem jedes Teammitglied seine Arbeitsweise offenlegt und in zwei Minuten drei Fragen beantwortet: Wie bin ich gestern mit der Arbeit vorangekommen? Woran werde ich heute arbeiten? Welche Hindernisse stehen mir dabei eventuell im Weg?

Als visuelles Hilfsmittel steht dem Team ein Taskboard zur Verfügung. Es kann digital verwaltet werden, wird aber oft in Papierform genutzt, etwa beim Daily Stand-Up. Es dokumentiert den Bearbeitungsstand einzelner Arbeitsschritte und den Projektfortschritt, und macht dadurch auch den Leistungsstand der einzelnen Projektbeschäftigten transparent.<sup>2</sup>

## 1.2 Arbeitsteilung und Zerlegung

Das Scrum-Team zerlegt also die umfang-reicheren Arbeitseinheiten eines Projekts in kleinere Arbeitsschritte bzw. Module, die in einem bestimmten Zeitintervall bearbeitet werden. Die EntwicklerInnen eines Projekts bearbeiten unter diesen Bedingungen nicht mehr umfangreiche und anspruchsvollere Segmente eines Entwicklungstools. Sie sind jetzt nur noch mit Teilaufgaben betraut. Die Arbeitsteilung in der Bearbeitung eines Projektauftrags führt zu einzelnen, voneinander isolierbaren Teilprozessen. Das Zerlegen des Arbeitsvorgangs in einzelne Schritte, von denen möglichst viele durch die Mitglieder des Teams fast gleichzeitig ausgeführt werden können, ist das ausschlaggebende, beschleunigende Element in der Projektarbeit. Zudem können die einzelnen Vorgänge in -ihrem Arbeitsumfang zeitlich viel besser kalkuliert und gemessen werden als komplexere, umfangreichere Arbeitseinheiten (eines »Wasserfalls«, s. These 1.3).

Diese Methodik der Zerlegung ist keineswegs neu. Sie folgt einem uralten Pfad extremer Arbeitsteilung und Rationalisierung, der in der (marxistischen) Arbeitssoziologie als »Taylorismus« bezeichnet wird. Schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelte der Ingenieur F. Taylor eine Methodik profitabler Arbeitsgestaltung, in der er Arbeitsvollzüge in ihre Einzeloperationen zergliederte und in verdichteter Weise wieder zusammenfügte. Arbeitsteilung und Verdichtung gelten seither als elementare Formen kapitalistischer Arbeitsorganisation.

Die Arbeitsteilung in einem Scrum-Team knüpft an ähnliche Entwicklungen an, wie sie aus der Arbeitsorganisation von Industriebetrieben bekannt ist. Diese wurde bereits von Adam Smith und Karl Marx an dem bekannten Beispiel der Stecknadelproduktion konkret dargestellt. Durch Arbeitsteilung steigert sich die »Kontinuität, Gleichförmigkeit, Regelmäßigkeit, Ordnung und namentlich auch die Intensität der Arbeit«. Die zuvor bestehenden »Poren« im Arbeitstag werden verdichtet durch eine rationellere Organisation des Arbeitsprozesses. Immer gilt es, mögliche Bummelei oder andere Formen nicht wertschöpfend verbrauchter Arbeitszeit einzuschränken. Unproduktive -Tätigkeiten wie mögliche Phasen der Unterauslastung oder des Leerlaufs eines Projekts sollen dadurch konsequent eliminiert bzw. auf ein Minimum reduziert werden. In diesem Punkt finden sich Parallelen zum Lean-Management-Konzept aus den 90er Jahren. Alle als überflüssig erkannten Tätigkeiten sollen aus der wertschöpfenden Arbeit eines Projektes verbannt werden. So kommt es zu einer »wachsenden Intensität der Arbeit, oder einer Abnahme des unproduktiven -Verzehrs von Arbeitskraft.«<sup>3</sup>

### 1.3 Eine andere Leistungsintensität

Die Zerlegung umfangreicherer Arbeitseinheiten in kleinere Arbeitsschritte führt nicht nur zu einer Beschleunigung der Arbeitsvorgänge. Sie führt auch zu einer veränderten Wahrnehmung von Arbeitsintensität. Was sich dabei verändert, wird deutlich, wenn man die Intensität agiler Projektarbeit und der herkömmlichen Projektarbeit des »Wasserfallmodells« miteinander vergleicht.

Arbeiten im »Wasserfallmodell« bedeutet, in unterschiedlichen Projektphasen mit sehr unterschiedlichen Arbeitsintensitäten zurechtzukommen. Die Konzepterstellung am Anfang eines Projektes ist eine Hochphase, die in eine längere Phase der Produktentwicklung mit niedrigerer Arbeitsintensität übergeht. Rückt dann der verabredete Endtermin (»Deadline«) für die Produktfertigstellung oder Markteinführung näher, steigt die Arbeitsintensität massiv an.

Unter agilen Vorzeichen ist nicht der Start oder der Endtermin des Projektes das ausschlaggebende Moment der Arbeitsintensität, sondern die kurzzyklischen Zeiteinheiten in Gestalt von 14-tägigen bzw. 4-wöchentlichen Sprints. Auf den ersten Blick erscheinen diese Zeitpunkte nur ein Unterschied in der Größe eines bestimmten Zeitraums (langes oder kurzes Entwicklungsintervall) zu sein. Tatsächlich aber verändern die Sprints Arbeitsintensität und Stresserfahrungen in der agilen Projektarbeit. »Es ist anders geworden in dem Sinne, dass es irgendwie ein Dauerstress wurde. Weil alle vier Wochen muss irgendwas gezeigt werden, und man hat immer alle vier Wochen diese Deadline, jetzt muss was fertig sein. Und dadurch macht man sich zusätzlichen Stress«, beschreibt ein Beschäftigter seine Wahrnehmung der veränderten Intensität. »Das heißt, früher war es so, irgendjemand hatte eine recht lange Entwicklungsphase und dann gab es irgendwann mal die Testphase. Und das hat sich so langsam hochgeschaukelt und man hatte diese Stresszeiten drei Wochen vor Entwicklungsschluss und dann war es gut. Und jetzt hatte man also die drei Monate ununterbrochen, das war permanent so eine Stresssituation.«<sup>4</sup>

### 1.4 Folgen für die Beschäftigten

Bereits mehrere Studien im Zeitraum zwischen 2001 bis 2008 hatten festgestellt, dass Beschäftigte, die in Projekten arbeiten, sich in einer gesundheitlich belastenden Situation befinden. Sie arbeiten häufiger als andere Beschäftigte subjektiv an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit. In der spezifischen Belastungskonstellation der Projektarbeit nehmen psychische und psychosomatische Erkrankungen und Beschwerden unter den Beschäftigten zu.<sup>5</sup>

Aktuelle Befragungen von Beschäftigten, die den überwiegenden Teil ihrer Projektzeit mit agilen Methoden wie Scrum arbeiten, zeigen, dass mit dem Einzug neuer Formen der Arbeitsorganisation keine Verbesserung eingetreten ist. Laut einer Untersuchung aus dem diGAP-Projekt, an dem auch die Gewerkschaft ver.di beteiligt ist, schätzen die agil Arbeitenden ihre Arbeitsintensität als sehr problematisch ein. Zeitdruck, Störungen und Unterbrechungen spielen eine wichtige Rolle bei ihrer Arbeit. 69 Prozent der agil Arbeitenden sind davon laut eigenen Angaben (sehr) häufig betroffen, über zwei Drittel dieser Gruppe berichten von (sehr) starken Belastungen und fast zwei Drittel machen Überstunden.<sup>6</sup>

Die Studie von Boes u.a. zu agilen Arbeitsformen spricht sogar von einer Steigerung der Belastungen und sieht vor diesem Hintergrund in der Praxis einen dringenden Handlungs- und Gestaltungsbedarf. »Unsere Untersuchungen veranschaulichen eindringlich, dass mit der Einführung eines neuen Entwicklungsmodells etwa in der Software-Entwicklung die Belastungen für die Beschäftigten erheblich gestiegen sind und gesundheitsförderliche Potenziale nicht genutzt werden konnten.«<sup>7</sup>

Das »Agile Manifest« (s. Teil I auf der Homepage des *express*) proklamierte als Grundsätze des Arbeitens ein nachhaltiges Tempo und eine 40-Stunden-Woche. Die Befragungsergebnisse machen deutlich, dass zwischen den proklamierten Grundsätzen und der realen Praxis agilen Arbeitens eine große Diskrepanz besteht. Alles deutet daraufhin, dass

sich die anvisierte Nachhaltigkeit des Arbeitstempos in eine dauerhafte *und* gleichzeitig hohe Arbeits- und Leistungsintensität verwandelt. Die hohe Leistungsintensität ist Ausdruck einer immanenten Logik der Organisation von Arbeit unter kapitalistischen Vorzeichen, die auf Steigerung von Effizienz und Profitabilität ausgerichtet ist.

**These 2:** Die Selbstermächtigung der Beschäftigten sowie die Selbstorganisation des *Scrum-Teams* reduzieren sich in der Praxis auf die Fähigkeit, mit den äußeren Anforderungen selbstständig umzugehen. Das agile Unternehmen beschränkt die Selbstorganisation der Beschäftigten und macht aus dem *Scrum-Team* eine Kontroll- und Disziplinierungsinstanz.

An die Beschäftigten, die in agilen Projekten arbeiten, stellt das agile Unternehmen eine Reihe von Anforderungen. Zu den wichtigsten zählen eine intrinsische Motivation und der unbedingte Wille, Verantwortung zu übernehmen, sich und das eigene Umfeld zu organisieren und eigenverantwortlich zu handeln.

Solche Appelle an das eigene Selbst gehören schon seit einigen Jahren zum Mantra von Unternehmensleitbildern und Managementmethoden. Im agilen Unternehmen erfahren diese Anforderungen aber noch eine Steigerung. Zentrale Begriffe dieser Selbstständigkeit sind hier »Empowerment« und »Selbst-organisation« des Teams. Beide Begriffe sind ursprünglich in einem kapitalismuskritischen Sinnzusammenhang entstanden. Im agilen Unternehmen werden sie reduziert auf Verhaltensappelle, die sich an die Beschäftigten richten und diese dazu auffordern, sich selbst zu aktivieren und den Marktbedingungen anzupassen.

## 2.1 Eigenveränderung statt eigener Macht

Empowerment lässt sich mit Selbstermächtigung bzw. Selbstbefähigung übersetzen. Hinter diesem Begriff steckt ein Konzept, das bereits in den 60er Jahren in den verarmten Stadtvierteln der USA mit überwiegend schwarzer Bevölkerung entstand und einen neuen Ansatz stadtteilbezogener Sozialarbeit in der Tradition der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung anstrebte. Der gedankliche Ausgangspunkt des Konzepts bildet die Überzeugung, dass Armut und soziale Deklassierung nur überwunden werden können, wenn die Armen sich »empowern«, also sich selbst zur Verbesserung ihrer Lage engagieren. Verbunden war damit ein Aufruf zur Überwindung aller gesellschaftlichen Machtstrukturen, die Passivität und Ohnmachtsgefühle erzeugen.

Von diesem Sinngehalt des Empowerment-Konzeptes ist in der Leitvorstellung des selbstbefähigten *Scrum-Teams* nichts mehr zu spüren. Empowerment soll die Beschäftigten in die Lage versetzen, ihre Arbeitsanforderungen zu schätzen, die notwendigen Tools und Technik auszuwählen, mit dem *Product owner* die Arbeitsschritte zu vereinbaren und sich selbst zu organisieren. Das Ermächtigen zielt nicht auf die Überwindung von Machtstrukturen, sondern versteht sich als eine Ressource, eine (innere) Kraft, die der einzelne Beschäftigte in sich entdecken und aktivieren soll, wenn er Mitglied eines *Scrum-Teams* ist oder werden möchte. Übrig bleibt von dem gesellschaftskritischen Anliegen lediglich ein Auftrag zur Eigenveränderung, um den Anforderungen agiler Arbeit gerecht zu werden: »Die Macht, die Empowerment verspricht und verleiht«, schreibt Ulrich Bröckling, »haben die Bemächtigten auf sich selbst zu wenden, und diese subjektive Faltung soll sie produktiver machen, als äußere Autoritäten es je vermöchten«.<sup>8</sup>

## 2.2 Selbstorganisation statt Selbstbestimmung (Autonomie)

Ein *Scrum-Team* soll interdisziplinär bzw. cross-funktional zusammengesetzt sein und selbst entscheiden, wie es seine Arbeit am besten erledigt. Die Beschäftigten sind auf-gefordert, ihre Arbeitszeit untereinander abzustimmen und ihre Arbeitsintervalle festzulegen. Sie sollen ihre Arbeit miteinander reflektieren und sich wechselseitig über ihren Leistungsstand regelmäßig berichten. Die Arbeitsverteilung und die Zeitplanung sollen nun von der Gruppe selbst geleistet werden. Diese Elemente von Selbstständigkeit firmieren im agilen Unternehmen als Selbstorganisation.



Wie Empowerment hat auch dieser Begriff eine »Theoriegeschichte«: Selbstorganisation gilt bzw. galt als Gegenmodell zu einer bürokratisch-hierarchischen Unternehmensorganisation und war oft die zentrale Forderung von Beschäftigten in Betriebskämpfen der 60er Jahre in Westeuropa. Besonders in Frankreich entwickelte sich aus dieser Forderung ein Konzept von Selbstverwaltung (*Autogestion*), wonach die Beschäftigten selbst den Arbeitsprozess kontrollieren und das Management des -Unternehmens entmachtet werden sollte. Diese Selbstverwaltung wurde von manchen Wissenschaftlern und Intellektuellen dieser Zeit als Autonomie bezeichnet, was sich als *Selbstgesetzgebung* übersetzen lässt. Leitidee dieser Autonomie ist ein Unternehmen, in dem die Beschäftigten selbst über *alle* Angelegenheiten demokratisch entscheiden.

Die Selbstorganisation im Leitbild des agilen Unternehmens knüpft dagegen an die Systemtheorie an. Hier gilt Selbstorganisation als erklärendes Prinzip, das aus scheinbar chaotischen Bewegungen durch eine innere Dynamik eine Ordnung herstellt. Im *Scrum-Team* soll dieses Prinzip dazu führen, dass die Mitglieder durch kurze Informationsketten und gezielte Interaktion unter Ausschaltung betrieblicher Hierarchien schneller und effizienter auf den Markt oder den Kunden reagieren können. Diese Form der Selbstorganisation hat mit Autonomie nichts zu tun, sondern versteht darunter die (selbst vorgenommene) Anpassung der Teammitglieder an äußere Bedingungen.

Natürlich kann diese Selbstorganisation eines *Scrum-Teams* für die Mitglieder durchaus Spielräume eigenen Handelns eröffnen und als Zugewinn von Entscheidungsmöglichkeiten betrachtet werden. Aber mit Autonomie im Sinne einer selbstbestimmten Arbeit ist diese Art der Selbstorganisation nicht zu verwechseln. Der *Product Owner* kann jederzeit in die Selbstorganisation eingreifen und einen Sprint abbrechen, wenn er es für erforderlich hält. Der *Scrum-Master* stellt das Team zusammen und achtet auf die Einhaltung der »Regeln« agilen Arbeitens, und das Management bzw. die Unternehmensleitung setzt die Rahmenbedingungen für Zeitbudget, Finanzrahmen und Personalausstattung des Teams. Die Selbstorganisation eines -*Scrum-Teams* ist also beschränkt: Es soll den Anforderungen von innen und von außen gerecht werden und auf die von ihm nicht beeinflussbaren Rahmenbedingungen selbstständig reagieren. Mehr nicht!

### 2.3 Gruppendynamik

Die Beschränkung der Selbstorganisation wirkt sich auf die gruppendynamischen Prozesse innerhalb der Teams aus. Aus der so-zial-psychologischen Kleingruppenforschung ist schon lange bekannt, dass Gruppen ihre eigene Dynamik entwickeln. Dies trifft besonders auf Gruppen zu, deren Mitglieder voneinander abhängig sind, wie es für -*Scrum-Teams* zutrifft. Die Teams spüren nicht nur Leistungsdruck, sie können diesen auch selbst ausüben. Da das Arbeitsergebnis des Teams nur gemeinsam erreicht werden kann, unterliegt jedes Teammitglied einem starken Konformitäts- und Leistungsdruck. Die Mitglieder fühlen sich verpflichtet, ihre Zusage (*Commitment*), die sie gegenüber den anderen Mitgliedern zu Beginn des Sprints erklärt haben, auch einzuhalten. Das Tempo des Teams wird nicht nur durch die Aufgabe, sondern auch von den besonders leistungsstarken KollegInnen bestimmt. Gerade in den arbeitsintensiven Hochphasen, wenn zum Beispiel die *Deadline* eines Abgabetermins gefährlich nahe rückt, entsteht dann Stress. Unter Druck geraten so vor allem diejenigen, die nicht mithalten oder nicht mithalten können.

Wie belastend die Situation von den in agilen Arbeitsformen arbeitenden Beschäftigten empfunden wird, zeigt eine Befragung des DGB-Index Gute Arbeit: Fast die Hälfte der Befragten fühlt sich durch die agile Methodik, regelmäßig ein Arbeitsergebnis für das Team zu liefern, unter Druck gesetzt, und über zwei Drittel der Arbeitenden machen Überstunden, um den Leistungsanforderungen gerecht zu werden.<sup>9</sup>

Das Team übernimmt die Funktionen, die in der Regel Vorgesetzten oder Projektleitern vorbehalten sind. Der durch das Team ausgeübte Druck gegenüber dem einzelnen Beschäftigten kann weit wirksamer sein als der eines »klassischen« Vorgesetzten. Er wird

deswegen als noch härter, als noch wirkungsvoller wahrgenommen, weil Abweichungen von den Gruppennormen mit dem Ausschluss aus dem Team »bestraft« werden können. Die Dynamik eingeschränkter Selbstorganisation macht aus dem Team eine Kontroll- und Disziplinierungsinanz.

## 2.4 Personalreduktion in Folge von Verantwortungsverlagerung

Ein »Nebeneffekt«, der allzu häufig in der Betrachtung selbstorganisierter *Scrum-Teams* übersehen wird, ist der Rationalisierungseffekt agiler Arbeitsstrukturen. Die Übertragung von Vorgesetztenfunktionen auf die Teams gibt den Unternehmensleitungen die willkommene Chance, Personal einzusparen und Hierarchien zu verflachen. Vor allem für die unteren und mittleren Vorgesetztenebenen kann die Umsetzung agiler Arbeitsstrukturen massive Konsequenzen haben. Die Aufgaben von Projekt- oder Teamleitern werden durch die Verlagerung tendenziell überflüssig. Bei T-Systems, einer Telekom-Tochter, wurden agile Organisationsformen im Zuge einer Reorganisation des Unternehmens eingeführt und gleichzeitig 3.800 Stellen gestrichen. Ähnlich bei der Allianz AG, die seit 2017 in ihren Vertriebs- und Produktparten agil arbeiten lässt und auf der Bilanzpressekonferenz 2020 ankündigte, durch Reduktion von bisher acht auf nur noch fünf Hierarchieebenen »die Führungsstrukturen immer effizienter machen« zu wollen.<sup>10</sup> Und Daimler kündigte mit einem Programm namens »Leadership 2020« an, nicht nur 20 Prozent der eigenen Mitarbeiter weltweit in agilen und flexiblen Strukturen arbeiten zu lassen, sondern auch tausend Führungskräftestellen zu streichen.<sup>11</sup>

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

### Anmerkungen:

- 1 Nadine Müller/Christian Wille: Gute agile Arbeit – Arbeitsstress im Zuge der Digitalisierung vermeiden, in: *Jahrbuch Gute Arbeit 2019: Transformation der Arbeit – ein Blick zurück nach vorn*, hrsg. von Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban, Frankfurt a. M.
- 2 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. Online verfügbar unter: [www.transcript.de](http://www.transcript.de)
- 3 Vgl. Marcus Schwarzbach (2017): *Agil und ausgepresst*, in: *isw – wirtschaftsinfo 52*, sowie *digit DL (2017): Agiles arbeiten gestalten*, Broschüre des BMBF-Projektes »Digitale Dienstleistungen in modernen Wertschöpfungssystemen«, hrsg. vom IGM-Vorstand, Frankfurt a.M.
- 4 Vgl. Karl Marx: *Das Kapital Bd I*, 12. Kapitel, zit. n. Alfred Oppholzer (1997): *Handbuch Arbeitsgestaltung*, S. 94
- 5 Andreas Boes/Tobias Kämpf/Barbara Langes/Thomas Lühr (2016): *Lean und agil im Büro*, Working paper der Hans Böckler Stiftung, Nr. 23, S. 12
- 6 Vgl. Anja Gerlmaier/Erich Latniak (2012): *Arbeiten bis zur Erschöpfung – Regulierungs- und Handlungsansätze bei Projektarbeit*, in: Schröder, Lothar/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): *Gute Arbeit: Zeitbombe Arbeitsstress – Befunde, Strategien, Regelungsbedarf*. Frankfurt a.M., S. 117
- 7 Nadine Müller/Christian Wille, a.a.O., S. 162
- 8 Andreas Boes u.a. (2018), a.a.O., S. 195
- 9 Ulrich Bröckling (2007): *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Frankfurt a.M., S. 238
- 10 Nadine Müller/Christian Wille, a.a.o., S. 162
- 11 Neue Westfälische: *Allianz will flache Struktur*, 22./23. Februar 2020.
- 11 Stefanie Hornung: »Daimler erfindet sich neu – Musterbrüche und Lessons Learned, online unter: [www.newmanagement.haufe.de](http://www.newmanagement.haufe.de), 11. Juni 2018.

**express im Netz und Bezug** unter: [www.express-afp.info](http://www.express-afp.info)

Email: [express-afp@online.de](mailto: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