

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

*Es sind nicht **wir**, die die Welt nicht mehr verstehen.
Es ist **die Welt**, die nicht mehr die ist, die wir verstehen.*

- (1) *Auf welches Problem ist Agilität die Antwort?* Agilität ist die Antwort auf die Einengung der Akteure in Organisationen (Unternehmen) durch Strukturen, Prozessstandards, Vorschriften, Verträge, Pläne ..., die die Akteure zu Statisten machen, sie nicht das tun lassen, was sie für möglich und für sinnvoll halten, sondern sie zu tun gezwungen sind, was ihnen als Notwendigkeit vorgegeben wird. Dieselben, die wirtschaftlichem Agieren zunehmend Fesseln anlegen, mutieren - rein ideologisch, versteht sich - zu Propheten der Agilität. Was aber heißt Agilität? Vor allem, was sind die praktischen Konsequenzen?
- (2) Agil ist zunächst ein Attribut, das aus der Softwareentwicklung kommt, sich auf selbige aber nicht begrenzen lässt. Man kann sich die Erweiterung der Relevanz von Agilität in folgenden Phasen vorstellen:

Erstens tritt Agilität im Kontext des Ökonomischen mit dem Manifesto for Agile Software Development¹ hervor, das führende Softwareentwickler formulieren, als sie sich 2001 in einem Winter-sport-Resort im US-Staat Utah treffen, um über die nicht mehr haltbaren Standards der Softwareentwicklung zu reden. Dieses Manifest der Agilität revolutioniert die Softwareentwicklung, die bis dato dem klassischen Wasserfallmodell folgte. Zum klassischen Muster (Framework) agiler Softwareentwicklung wird Scrum. Im Scrum tritt an die Stelle der klassischen Strukturplanung mit Aufgaben, Arbeitspaketen, Teilprojekten usw. eine Struktur gleichrangiger Metarollen (Scrum-Master, Product-Owner, Developer-Team) und eine Struktur von Kommunikationsformaten (Daily Scrum, Sprint Planning, Sprint Review, Sprint Retrospective). Und an die Stelle planerischer Vorbestimmung tritt ein inkrementeller Wechsel von Planung und Entwicklung in einer Abfolge aneinander anschließender Sprints von maximal 30 Tagen. (Zu Scrum siehe Anlage)

Zweitens beginnen die Projekttheorie und gelegentlich auch die Projektpraxis zu verstehen, dass in der Agilität ein Potential liegt, das die gesamte Projektentwicklung - von Projekt zu Projekt in sicher unterschiedlicher Ausprägung - einem Musterwechsel unterwerfen wird. Das gegenwärtige Muster - besonders in Deutschland - wird bestimmt durch die Gesellschaft für Projektmanagement (GPM). Sie ist der Standard-Setter und verantwortlich für eine extreme Bürokratisierung der Projektarbeit hinsichtlich der Planung, Implementierung und Kontrolle - bis hin zu einer schulbuchartigen Sammlung unzähliger Templates, die lediglich des Ausfüllens harren. Die GPM-Standards laufen insgesamt auf eine **Vorherbestimmung** von Projekten hinaus, die dem Wesen von Projekten diametral entgegensteht. Projekte sind „etwas nach vorn Geworfenes“ mit einem innovativen Ergebnis, das ich eben nicht vorherbestimmen kann. Zudem begegnen Projekte in großer Zahl unvorhersehbare Ereignisse, die jede Vorherbestimmung ad absurdum führen.

Drittens ist heute jedes Unternehmen wachsender Umweltkomplexität ausgesetzt, der sie nicht nur mit Komplexitätsreduktion, sondern auch mit wachsender Eigenkomplexität antworten muss. Ihre Entwicklung ist insgesamt geprägt durch Störungen, Überraschungen, Turbulenzen, Zufälle, Fehler, jähe Wendungen und natürlich Entdeckungen. Unberechenbarkeit, Unsicherheit, Unklarheit, Ungewissheit, also **Unvorhersehbarkeit** charakterisiert heute all unser Wirken. Ulrich Beck folgend ist alles Handeln in der - wie er es nennt - zweiten Moderne risikobehaftet. Wir können

¹ Das Agile Manifesto enthält vier Grundwerte:

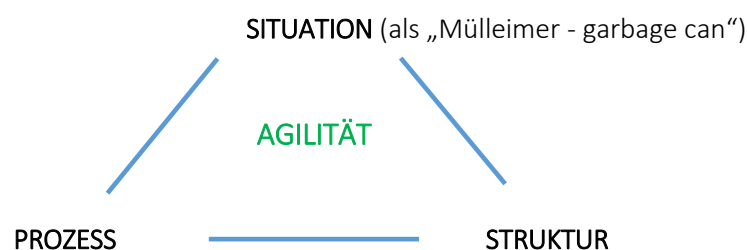
1. Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen
2. Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung
4. Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

nicht wissen, was wir mit unseren Entscheidungen auslösen, im Ganzen und in Folge. Die Gesellschaft der zweiten Moderne ist eine „Risikogesellschaft“. Das bedeutet, dass Agilität zur bestimmenden Prägung wird für Führung, Planung Organisation, Entscheidung, ja selbst für Controlling.

(3) *Was aber heißt Agilität?* Wir verbinden Agilität mit Vitalität, Spontanität, Kreativität, Flexibilität, Risikobereitschaft ... Und doch ist Agilität ein ganz eigener Begriff. Mit Agilität wird die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umwelten zu einem absoluten Wert und zur *conditio sine qua non* allen Handelns.

Kurz gesagt ist Agilität also die strukturelle und prozessuale Anpassungsfähigkeit sozialer Organisationen an permanent wechselnde Situationen.²



Rekursivität

Zirkularität

Inkrement (kleinster Wertzuwachs)

Iteration (Annäherung)

Kooperation (shared intentionality)

Kommunikationsformate

Rollen

Agilität heißt, auf die **Situation** zu reagieren, souverän in der Situation zu agieren. Das Potential der Situation als „Rohmaterial“ ist reich. Jedes fällt in einem bestimmten Augenblick mit etwas Anderem zusammen. Dem Garbage-Can-Theorem folgend liegen in der Situation stets Probleme, Gelegenheiten, Lösungen und Akteure, die sich auf je besondere Weise verbinden und verbinden lassen. Jedoch ist der Augenblick im nächsten Augenblick bereits wieder verschwunden. Da alles immer in irgendeiner Situation sich befindet, befindet sich in der Situation auch alles, was ich für einen Entwicklungsschritt brauche. Agilität heißt also, die Situation zu erkennen, das Potential der Situation zu sehen und erfolgsträchtig zu organisieren. Zur Situation aber gehört auch das Momentum als die „bewegende Kraft“, die in der Situation liegt, die einen Impuls zur Aktivität gibt, Schwung verleiht, einen Flow erzeugt, was eben nicht aus der Notwendigkeit eines gesetzten Plans kommt, sondern aus den Möglichkeiten, die die Situation bereithält. Darüber hinaus entwickelt der so ausgelöste Prozess eine ihm eigene Kraft, die die Akteure an ihn bindet, auch emotional.

Agilität heißt, die festgefügteten Strukturen der Teilung und der Über- und Unterordnung zu sprengen und sie durch **Strukturen der Integration und Kooperation** zu ersetzen. Agilität heißt, das Poten-

² Der Trendbegriff **VUCA** World - Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (Turbulenz, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit) bestätigt die eigene Diagnose, hat aber eher beschreibenden Charakter und ist in sich begrifflich nicht konsistent.

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

tial der Differenziertheit der Akteure (Diversity) zu erkennen und Kooperation, nicht nur Collaboration³ zu initiieren, zu gestalten und zu stabilisieren. Je größer die Differenziertheit, desto größer das Potenzial in der Situation, das Innovationen als Anpassungsleistungen (Co-Creation) ermöglicht. Die Kooperation, welche Diversität voraussetzt und erhält, kann weder macht- noch marktvermittelt sein, sondern bedarf der kommunikativen Vermittlung im Verständnis einer gemeinschaftlich geteilten Absicht (consensus) und im Verständnis herrschaftsfreier Kommunikation. Der Dynamik der Beziehungskonstrukte mit den klassischen Strukturen der bürokratisch zementierten Linienorganisationen zu begegnen, konterkariert die Dynamik und erzeugt Bewegungslosigkeit. Kooperation muss situativ stets neu hergestellt werden. Das gleichzeitige Bedürfnis nach Wiederholbarkeit, Routine und Ordnung ruft nach Organisationsformen der Kommunikation von Kooperation, einer organisationsinternen Infrastruktur der Integration und Kooperation. (Ausdrücklich ist hier die Rede von der mündlichen Kommunikation als zirkulärer Prozess aneinander anschließender Kommunikationsakte, nicht von Dokumentation, die der Idee der „Verschriftlichung“ bei Max Weber als eine Grundbestimmung von Bürokratie folgt. Nicht gemeint ist auch der kanalisierte und gerichtete Nachrichtenaustausch zwischen Sendern und Empfängern, der Überlegung zweier Funkingenieure - Shannon und Weaver - folgend, wie man sichern kann, dass der gesendete Funkanspruch genauso auch empfangen wird.) So lange geredet wird, können sich die Differenzen bewegen und können Differenzen etwas bewegen.

Agilität heißt, sich von linearen, standardisierten und notwendigen Prozessen – zumindest teilweise – zu verabschieden. Agil heißt, bezogen auf das Denken und Handeln der Akteure:

- *rekursiv*,
- *zirkulär*,
- *inkrementell und*
- *iterativ*.

Rekursivität meint eine rückbezügliche oder selbstbezügliche Logik, bei der das Ergebnis der Anwendung einer Regel (eines Gedankens, einer Erkenntnis) auf die Regel selbst angewendet wird. Dadurch entstehen unendliche Schleifen, die sich komplexen Zusammenhängen immer mehr nähern (erklären, verarbeiten) ... *das schöne, sonnige, warme, windige ... Wetter*. Systemtheoretisch heißt das, dass die Operation eines Systems auf einer früheren Operation des Systems beruht. Für unser Denken heißt das das Zurückführen eines Gedankens auf einen vorherigen. Rekursivität ist dann weiterhin die Rückkopplung der Wirkung von Verhalten auf das Verhalten selbst – Grundlage kybernetischer Systeme und Voraussetzung von Selbstorganisation.

Zirkularität meint eine nicht-lineare Bewegung, die in rekursiven Kreisen immer wieder kritisch sich selbst versichert. Sie behauptet gegen die lineare Kausalität von Ursache und Wirkung eine, komplexen Situationen (Phänomenen) gemäße, zirkuläre Kausalität, bei der alles von allem abhängt. *Manager scheitern, weil sie nicht in Kreisen denken können*, sagt Peter Drucker. Damit ist die Gleichsetzung von Zirkularität mit Zirkelschluss, Teufelskreis oder Nihilismus (Nietzsche) aufgehoben in einer Vorstellung von Entwicklung, die nur nicht linear und nicht per se progressiv verläuft.

³ Den Modebegriff der Collaboration will ich (auch im Anschluss an die historischen Implikationen als Zusammenarbeit der Vichy-Regierung mit Nazideutschland als dem Feind) verstehen als fremdbestimmte, erzwungene Zusammenarbeit (laborare ... arbeiten). Dagegen meint Kooperation, Michael Tomasello folgend, das Zusammenwirken in gemeinsamer Absicht.

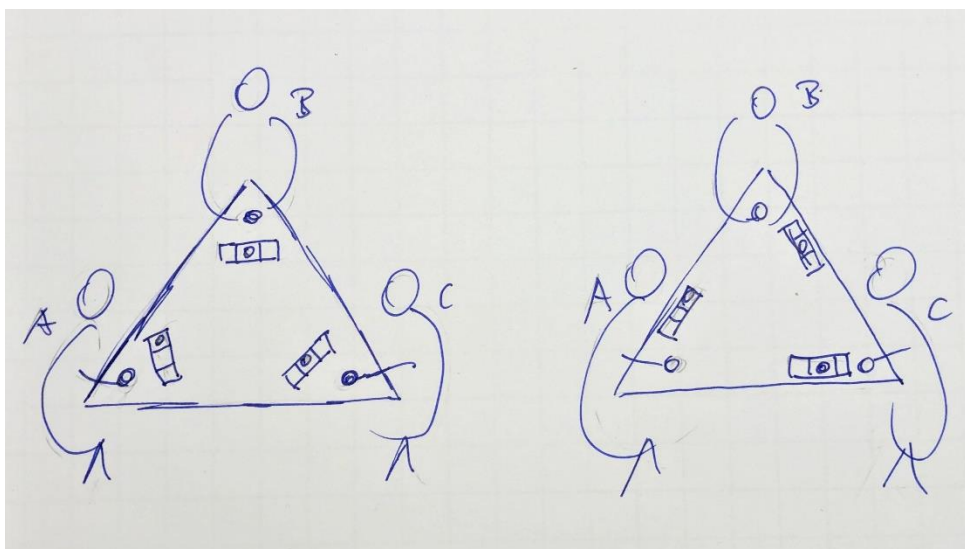
AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

Inkrement ist ein geringer Wertzuwachs. Inkrementelles Denken und Handeln meint ein schrittweises Vorgehen, bei dem jeder Schritt einen Wertzuwachs einer Variablen bedeutet (in der Mathematik einen Wertzuwachs um den Wert 1) und insofern auch als relativ abgeschlossen gelten kann (in der Softwareentwicklung ein „auslieferungsfähiges“ Teilergebnis).

Iteration beschreibt einen Prozess der sukzessiven Annäherung der Handlungsergebnisse an einen zufriedenstellenden Zustand (eine Problemlösung) in einem Prozess der Selbstverstärkung. Wir müssen im Denken wie im Handeln einen erfolgsversprechenden Entwicklungspfad erkennen, den wir verstärken (oder auch der Selbstverstärkung überantworten) und von dem wir erwarten, dass er sich zum bestimmenden Entwicklungspfad ausbildet, der die Fähigkeit und Kraft hat („Pfadabhängigkeit“), alle Elemente, Beziehungen und Entwicklungen zu subsumieren (zu „versklaven“, wie es in der Synergetik bezeichnet wird).

- (4) **Agilität und Analyse.** Im tradierten ökonomischen Handlungsverständnis gilt die Analyse als allgemeiner Ausgangspunkt für Entscheidung, Zielbestimmung, Planung ... Problemlösung. Da der eigentliche Begriff der Analyse: Zerlegen eines Ganzen in seine Elemente unter dem Alltagssprachgebrauch verdeckt bleibt, bleibt auch der problematische Sinn von Analyse verdeckt. Alles, was es zu untersuchen gilt, wird analysiert und die Elemente sind als „Stellschrauben“ verstanden, an denen man beliebig herumdrehen kann, um das Ganze in gewünschte Richtung zu bewegen. Die Notwendigkeit einer diagnostischen (nicht analytischen) Betrachtung verschiedenster Gegenstände ist zweifelsfrei. Geht es um komplexe Gegebenheiten, braucht die Diagnose jedoch nicht den analytischen, sondern einen synthetischen Blick, der sich auf die Beziehungen richtet, nicht auf die einzelnen Elemente. Die **synthetische Diagnose** will **Beziehungsmuster** erkennen, um eine sequenzielle Veränderung der Beziehungen und ihrer systemischen Ganzheit zu erreichen.

Weick zeigt am Beispiel eines dreieckigen Tisches mit drei Wasserwaagen, dass in Konstellation 1 der Tisch aus der Waage gerät, wenn A an der Stellschraube dreht. B und C müssten gleichzeitig und in gleichem Maße an ihren Stellschrauben drehen, was als unwahrscheinlich gelten kann. In Konstellation 2 wird über die Wasserwaagen jeweils eine Paarbeziehung hergestellt. Dreht jetzt A, muss zunächst nur C nachjustieren. B folgt erst danach.



Konstellation 1

Konstellation 2

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

(5) **Agilität und Planung.** Auf den ersten und radikalen Blick läutet Unvorhersehbarkeit das Ende der Planbarkeit ein, wenn wir im tradierten Verständnis von Planung die „Antizipation eines zukünftigen und gewünschten Zustands“ meinen und darüber hinaus die Vorgabe einer mehr oder weniger detaillierten Schrittfolge des Erreichens dieses Zustands. Auf einen zweiten, eher reflexiven Blick stellt Agilität nicht die Planung an sich infrage, sondern das überkommene Verständnis von Planung. Nach diesem

- erreichen wir maximal nur das Geplante, nicht das Mögliche,
- ist das Erreichen des Geplanten höchstens Zufall und
- ersetzt der Plan den Zufall durch den Irrtum.

Neben dem Missverständnis der Weissagung ist die traditionelle Planung durch Einseitigkeit und Eindeutigkeit der Zukunftsperspektive bestimmt. Der Blick aus der Vogelperspektive, der Blick auf die Beziehungsstruktur bleibt ausgespart.

Einen Plan haben heißt, in der Situation zu wissen, was zu tun, welcher Schritt aussichtsreich und anschlussfähig ist. In einer theoretischen Ausdrucksform könnte man sagen, der Plan ist ein **kognitives Muster struktureller und prozessualer Logiken**, damit Professionalität des Handelns begründend. Ein Plan ist also ein eher implizites als explizites Instrument. In einer sehr einfachen und doch stimmigen Formulierung kann man sagen, dass der Plan die „Ordnung im Kopf“ ist, wenn man also „einen Plan von etwas hat“, weiß wie es geht.

In einem solchen agilen Verständnis von Planung ist auch die Dichotomie von Planung und Spontaneität auflösbar. Spontaneität bleibt nicht länger verurteilt als affektives, reflexartiges Reagieren, sondern wird zu dem, was es dem Begriff nach ist: willentliches und selbstbewusstes wie selbstbestimmtes Agieren in der Situation - vor dem Hintergrund eines Plans.

Eine solcher Begriff von Planung erhält und eröffnet Möglichkeiten. Der tradierte Begriff von Planung begrenzt das Feld der Möglichkeiten auf den Plan. In agilem Verständnis ist das Verhältnis von Plan und Handlung keines von Vorher und Nachher. Vielmehr begleitet der Plan das Handeln (Parallelität von Planen und Handeln) als Absicht und Reflexion in der gleichen Zeit. Scrum ist ein praktischer und praktikabler Versuch, sich dieser Gleichzeitigkeit zumindest anzunähern, insofern der Plan auf den einzelnen Sprint begrenzt bleibt.

(6) **Agilität und Ziel.** Wir verbinden mit Zielen viel: die Erwartung von Motivation, Orientierung und Integration – in einem.

Wenn Ziele **motivieren** sollen, dann müssen sie operational sein, das heißt an das aktuelle Handeln gebunden. Ziele als Vorgaben für eine je definierte Zukunft können das, was ich im Moment tue, nicht oder nur in höchst eingeschränktem Maße motivational berühren. Und je weiter das Ziel entfernt, desto weniger motiviert es mein aktuelles Handeln. Motiviert bin ich dann, wenn ich weiß, was ich mit dem, was ich im Moment tue, erreichen will. (Die episodische Ansage des Trainers Mücke an den Spieler Quasdorf: „Und denke daran, Du bist Angreifer!“. Wie sinnlos wäre die „smarte“ Ansage: „Ich erwarte heute drei Tore von Dir.“) In diesem Verständnis wird Motivation nicht erreicht durch messbare Konkretisierung, sondern durch auf das je aktuelle Handeln der Akteure gerichtete Operationalisierung.

Wenn Ziele **orientieren** sollen, dann weisen Ziele im tradierten Verständnis auf einen gewünschten Zustand in der Zukunft. Der Smart-Formel folgend definiert man dann einen Zielpunkt, der mess- und kontrollierbar ist. Von diesem wissen wir allerdings nur, dass wir ihn angesichts der Turbulenzen und nicht vorhersehbaren Ereignissen nicht erreichen können. Angesichts dieser Realität geht es eben nicht um das Ziel, sondern um das **Zielen**, das heißt um Richtungsentscheidungen für das Handeln, die den Handelnden die Freiheit lassen, den in der Situation jeweils aussichtsreichsten

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

Schritt zu gehen, vor allem im Sinne der Fortsetzung des Handelns mit einer Vielzahl von Anschlussmöglichkeiten.

Wenn Ziele *integrieren* sollen, dann deswegen, weil die Vernetzung der Handlungskontexte nur realistische Ziele zulässt, wenn die Interessen aller mit diesem Handlungskontext verbundenen Akteure insofern konsistent sind, dass eine konsensuale Handlungsbasis („Interessendach“), ein gemeinsamer Handlungssinn vorausgesetzt bzw. erreicht werden kann. Die verbreitete Praxis indoktriniertes Zielharmonisierens wirkt nicht nur der Motivation entgegen, sondern erweist sich zudem als völlig überflüssig. Ist es nicht wunderbar, wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens individuelle Ziele verfolgen. Diese brauchen keine egalisierende Überformung, sondern die Suche nach dem gemeinsamen Sinn (con sensus) der Organisation, der als Voraussetzung gemeinsamen Handelns unerlässlich ist.

Wenn an dieser Stelle wenigstens drei Schlussfolgerungen gezogen werden sollen, dann diese:

Erstens. Die Vorstellung, dass eine einzige Zielformulierung alle drei Erwartungen zugleich bedienen kann, ist gänzlich unrealistisch. Für welche Subjekte auch immer **Ziele** formuliert werden sollen, sind diese nur **plural** denkbar.

Zweitens. Wenn Ziele in unseren interdependenten Welten stets die Ziele der verbundenen Subjekte einbeziehen müssen, also nicht der eigenen Subjektposition allein folgen, dann sind Visionen für selbstreferentielle Strategien wichtiger als Ziele. **Visionen**, die eben nicht als besonders langfristige Ziele Geltung haben, sondern als Träume den Akteuren eine besondere Kraft verleihen, die ihnen über Schwierigkeiten und Barrieren hinweghilft, sind selbstreferentiell und damit konstitutiv für die Corporate Identity.

Drittens. Die hoch dekorierte **Smart-Formel** scheint aus heutiger Sicht eher altertümlich. Das bezieht sich vor allem auf die Terminierungs- und die Messbarkeitsforderung. In einer komplexen Welt, die immer weniger berechenbar ist, ist Messbarkeit nicht nur unrealistisch, sondern vor allem kontraproduktiv, weil damit wichtige Ziele unberücksichtigt bleiben, wenn sie nicht messbar sind. Das Akronym von Tom Küchler: S. E. X. Y. ist nicht nur sympathisch, sondern auch zeitgemäß. Dass S steht bei Küchler für den eindeutigen Selbstbezug, die Selbstverantwortung. Das E steht für Erotik, also die Erwartung, dass ich auf ein Ziel wirklich „heiß“ bin. Das X steht für den Faktor X, also die Gesamtheit aller Unwägbarkeiten, die mir auf dem Weg zum Ziel begegnen. Und Y steht schlicht für das „Yes“, also für die eindeutige Vergewisserung, dass ich zu diesem Ziel ja sagen kann, es tatsächlich verfolgen will.

Ziele werden in ihrer Wirkung deutlich überschätzt. **Probleme**, dieser in der Managementsprache eher ungeliebte Terminus⁴, haben gegenüber Zielen einen deutlich höreren Zwangscharakter. Ziele *kann* ich setzen bzw. verfolgen. Probleme *muss* ich lösen. Und was ist ein Ziel anderes als die Lösung eines Problems. Mit dem Ziel definiere ich also bereits die Lösung. Wüsste ich jedoch die Lösung, hätte ich genau genommen kein Problem.

Was aber ist ein Problem? Dass ein Problem eine schwierige Aufgabe, ist ein locus communis. Folgen wir von Schlippe und Schweitzer, dann ist ein *Problem eine definierte Situation, die jemand als unhaltbar aber veränderbar beurteilt*.

- Probleme sind nicht von Ewigkeit, sondern *situationsbezogen*. Etwas stellt in Bezug auf etwas anderes ein Problem dar (z.B. vorhandene Mittel, Ressourcen, Kapazitäten ... in Bezug auf

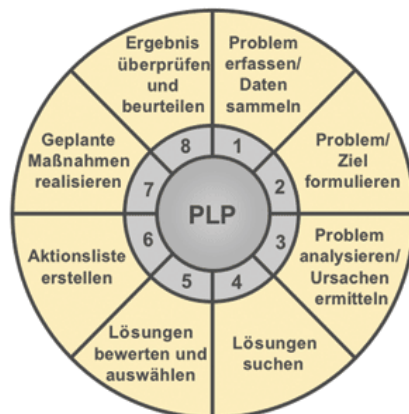
⁴ Manager vermeiden gern das Benennen von Problemen, weil sie deren Existenz einer Führungsschwäche zuschreiben, die sie eingestehen zu vermeiden suchen und sich stattdessen selbst gern als „Löser“ vorstellen („Ich kenne keine Probleme. Ich kenne nur Lösungen.“ Oder: „Ich arbeite nicht problemorientiert, sondern lösungsorientiert.“) Ihr Unverständnis wird komplett, wenn sie von Mitarbeitern verlangen, statt „Problem“ den Terminus „Herausforderung“ zu benutzen.

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

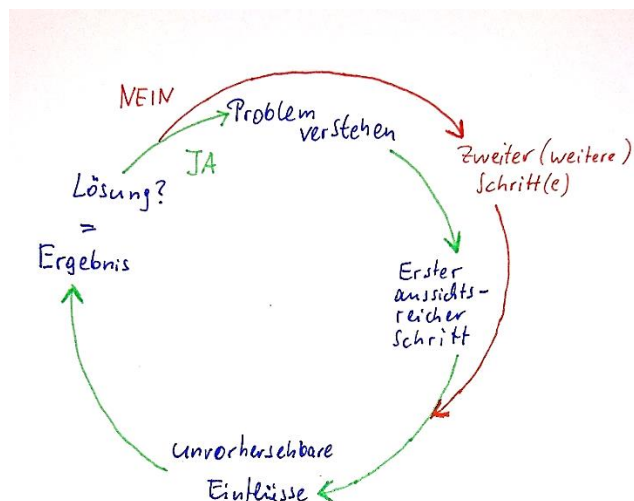
Ziele, Pläne, Erwartungen ...). Absolute Probleme gibt es genauso wenig, wie es absolute Lösungen gibt. Das Problem ist eine Lösung von gestern, und dessen Lösung heute wird morgen zum Problem.

- Probleme sind nicht objektiver Natur, sondern *subjektive Zuschreibungen*. Jemand *hat* ein Problem, das ein anderer nicht auch haben muss. Dass aber jemand ein Problem hat, kann ich dem Jemand nicht ausreden, sondern muss es respektieren. Es ist sein Problem.
- Eine Situation ist dann problematisch, wenn jemand – aus welchen Gründen auch immer – mit dieser Situation nicht „leben“ kann oder will. Da Problem und Lösung aber nur zwei Seiten der gleichen Situation, ist eine Situation nur dann problematisch, wenn sie veränderbar ist. *Die Lösung liegt im Problem*, und die Lösung ist in sich problematisch. Dass die Lösung im Problem liegt, ist nicht als banale Umkehrung zu verstehen. Gehe ich aber zum Kern des Problems, ist dieser zugleich auch der Kern der Lösung, jedoch nicht die Lösung selbst.
- Wie das Problem, ist auch die *Lösung eine subjektive Beurteilung*, ob das Ergebnis einer Veränderung für den Problem“eigentümer“ zufriedenstellend ist, auch im emotionalen Verständnis.

Rationalistische und lineare Problemlösungsprozesse beschreibt die BWL in der Regel so oder ähnlich:

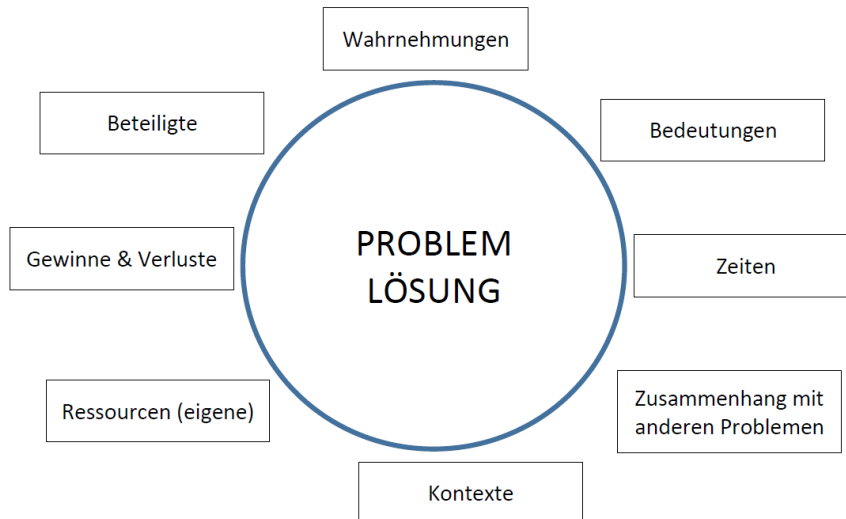


Denken wir stattdessen den Problemlösungsprozess systemisch bzw. agil, dann kann er folgendermaßen vorgestellt werden:



AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

Der entscheidende Ausgangspunkt ist das Verstehen. Dieses jedoch ist nicht banal, sondern bedarf einer Beurteilung aus unterschiedlichen Perspektiven („Mehrbrillenprinzip“). Ein hilfreiches Instrument des Verstehens ist das folgende:



Aus dem gefundenen Kern des Problems / der Lösung heraus erfolgt der erste aussichtsreiche Schritt in die Richtung einer Lösung. Dieser begegnet unvorhersehbaren Ereignissen, die die Handlung beeinflussen und verändern und führt so zu einem Ergebnis.

Das Ergebnis bedarf der Beurteilung, ob es bereits als Lösung des Problems gelten kann. Wenn nicht, erfolgt die nächste Aktion (als Inkrement). Das wiederholt sich so oft (fortlaufende Iterationen), bis ein im Sinne der Lösung zufriedenstellendes Ergebnis erreicht ist.

(7) Agilität und Risiko

Niklas Luhmann: „Seit es Regenschirme gibt, lebe ich nicht mehr risikofrei

1. Nehme ich ihn nicht mit, laufe ich Gefahr, nass zu werden, wenn es regnet.
2. Nehme ich ihn mit, laufe ich Gefahr, ihn liegen zu lassen, wenn es nicht regnet.“

Nassim Taleb: „Man kann alles vorhersehen - außer das Unvorhersehbare.“

Der Begriff „Risikomanagement“ ist eine *contradictio in subjecto*, ein Widerspruch in sich selbst. Wenn die Kontrollambition das Wesen von Management ist, dann entzieht sich Risiko von vornherein jeglichem Kontrollversuch. Risiko ist nicht zu kontrollieren, also zu „managen“.

Ulrich Beck bezeichnet die moderne Gesellschaft am Ende des 20. Jahrhunderts als die „zweite Moderne“, die nicht durch Fortschritt definiert ist wie die Industriegesellschaft, inkl. der Fordismus, sondern durch Risiko. In dem, was wir tun, sichern wir nicht mehr „automatisch“ die Fortentwicklung unserer Welt, sondern gefährden zugleich ihren Fortbestand. *Unter Komplexität ist alles Handeln – und zunehmend – risikovoll.*

Unternehmen brauchen einen neuen Umgang mit Risiken, weil der instrumentelle Umgang im Verständnis von Risikomanagement nicht mehr zeitgemäß ist.

Instrumenteller Umgang mit Risiken

In technisch-instrumentellem Denken wird Risiko als Bedrohung, als Gefahr gesehen, die es zu vermeiden, wenigstens zu verringern gilt. In der Logik von Management 1. Ordnung ist Risikomanagement der Versuch, Risiko zu kontrollieren durch **Risikoanalyse, Risikovermeidung, Risikoverminderung, Risikobegrenzung, Risikodiversifikation und Risikoüberwälzung.**

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

PROBLEM und GRENZE: Sicherheit wie Risiko sind immer nur individuelle Wahrnehmungen. Könnte man Risiken „objektiv“ definieren und berechnen, wären sie keine Risiken, sondern höchstens Wahrscheinlichkeiten.

Berechnung der Wahrscheinlichkeit:

- a) Risiko: Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Gefahrenausmaß
- b) Risiko-Prioritäten-Zahl mit FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)

ABER das Wissen um die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts ist nutzlos, wenn der Risikofall eingetreten ist.

Trotzdem: Für technische Projekte (z.B. Produktentwicklung) ist die Wahrscheinlichkeitsrechnung wichtig, um Prioritäten der Aufmerksamkeit und Achtsamkeit zu setzen. Dabei bleiben Risiken unberechenbar, sind jedoch kalkulierbar.

Woher Risiken kommen, lässt sich am Beispiel von Projekten zeigen:

1. projektexterne (umweltbedingte) Risiken
 - unternehmensinterne (Gegenwind der Linie, des Betriebsrats ...)
 - unternehmensexterne (Politik, Markt, Wissenschaft und Technik, Stakeholder ...)
2. projektinterne Risiken
 - sachbezogene (Ressourcenausstattung ...)
 - personenbezogene (Führungsdefizite, Konflikte ...)

Reflexiver Umgang mit Risiken

Risiken entstehen am Übergang von Bekanntem zu Unbekanntem, von Berechenbarem zu nicht Berechenbarem. In einer Welt zunehmender Überraschungen sind alle Unternehmungen mehr oder minder risikovoll. Sie sind chancenreich und bedrohlich, gefährlich zugleich. Trennen wir die Chancen vom Risiko, wie das üblicherweise erfolgt und setzen auf die Vermeidung von Risiken, verzichten wir auf Chancen. Risiken sind einfach nur das nicht berechenbare **Wagnis** einer Handlung, einer Entwicklung, bei der wir auf unerwartete und nicht vorhersehbare Ereignisse stoßen. Unter Komplexitätsbedingungen ist Entwicklung zunehmend durch derartige Ereignisse bestimmt. Entwicklung ist turbulent, unberechenbar, unsicher und ungewiss. *Gewiss aber ist, dass der nichts gewinnt, der nichts wagt.*

Das Risiko der Lösung ist die Unsicherheit der Entscheidung und die Ungewissheit ihres Erfolgs, auf der Grundlage ihrer Unberechenbarkeit.

Gelegenheiten (Möglichkeiten) und Gefährdungen (Bedrohungen) sind zwei Seiten eines Gleichen, eines Identischen, zwei untrennbare Seiten von Risiko.

Wer das Risiko (das Unberechenbare) berechnen, das Unkontrollierbare kontrollieren will, verzichtet auf Gelegenheiten, indem er Risiken vermeidet.

Organisationen absorbieren Unsicherheit und Ungewissheit als Risiko und verteilen es innerhalb der Organisation, um es „unter Kontrolle“ zu behalten, genauer sein Gefährdungspotenzial zu kontrollieren. Intelligente Organisationen handeln im **Risikobewusstsein**, im Wissen, dass in komplexen Welten jedes Handeln risikovoll ist und mit **Risikobereitschaft**, um nicht Gelegenheiten zu verpassen. Was können, was müssen Organisationen tun:

1. **Projekte** sind der geeignete „Ort“, auf den die Risiken verteilt werden, weil Projekte Gelegenheiten verfolgen, ohne die Organisation zu gefährden. Projekte trennen das Wagnis von den Gefahren, indem sie das Wagnis auf sich nehmen, ohne die Organisation in die Gefahr des Risikos zu bringen. Insofern suchen Projekte Gelegenheiten, ohne sich durch Risikobegrenzung selbst zu beschränken.

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

Das ist für den Umgang mit Projekten folgenreich. *Erstens* ist zu sichern, dass das Risiko des Projekts nicht zum Überlebensrisiko der Organisation wird. (Wenn ich in ein Flugzeug steige, gehe ich in ein Risiko, das die Gefahr impliziert, dass ich nicht am Fenster sitze und nichts von der Welt sehe, dass das Serviceteam unfreundlich ist, oder dass der Kaffee nicht schmeckt. Wichtig allein aber ist die Gefahr, dass das Flugzeug abstürzen kann, z.B. wenn der Pilot nicht als Pilot ausgebildet ist.) *Zweitens* ist zu sichern, dass eine relative Autonomie des Projekts gegenüber der Linienorganisation gewahrt bleibt. Das Projekt muss gegenüber seiner Unternehmensumwelt ebenso geschützt werden, wie die Linienwelt des Unternehmens gegenüber dem Projekt, dass die Projektrisiken nicht in die Linie diffundieren.

Immer noch versuchen Unternehmen zumeist, den Risiken der Unvorhersehbarkeit mit **Wachstum** zu begegnen. Das Wachstumsstreben folgt nicht nur dem traditionellen ökonomischen Prinzip, das auf eine (unrealistisch gewordene) Maximierung von Profit gerichtet ist, sondern zugleich der Vorstellung, wachsende **Robustheit** zu erzeugen (der Idee der **Resistenz** entsprechend, die die Abwehrfähigkeit eines Organismus gegenüber Störungen meint). Dabei übersehen sie, dass mit der Robustheit auch die Unbeweglichkeit steigt, die Unfähigkeit, auf wechselnde Situationen schnell zu reagieren und das Liniengeschäft den Umweltveränderungen anzupassen.

Was sie darüber hinaus übersehen, ist die Falle der Existenzgefährdung, die in der Wachstumslogik selbst liegt. Ein Elefant ist keine große Maus. Ein Elefant braucht nicht nur eine andere Konstitution, die an der Leistungsfähigkeit aller Organe hängt, er braucht eine andere organische Konstruktion, die sein Gewicht zu tragen vermag. Wer wächst, muss aber auch mehr fressen. Eine Maus kann viele Wochen von einem 3-Pfund-Brot leben, der Elefant nur wenige Tage. Wachstum verzehrt die Ressourcen, von denen es lebt – und das in stetig sich verkürzenden Fristen. Für Unternehmen übersetzt heißt das auch, dass seine Fixkosten steigen. *Wachstum also beschleunigt die Gefahr des Verhungerns und verlangsamt gleichzeitig die Reaktionsfähigkeit auf Ressourcenverknappung – das genau ist, was wir **Wachstumsfalle** nennen können.*

Nachhaltiges Wachstum – im Sinne der ökologischen Grenzen des Wachstums und im Sinne der Zukunftssicherung – muss heute gedacht werden

erstens als **Wachstum von Projekten**, sowohl in ihrer Zahl wie in ihrem Anteil an der Gesamtleistung des Unternehmens,

zweitens als **Wachstum der Intelligenz** der Akteure, der Tätigkeiten, der Produkte und der Organisation und

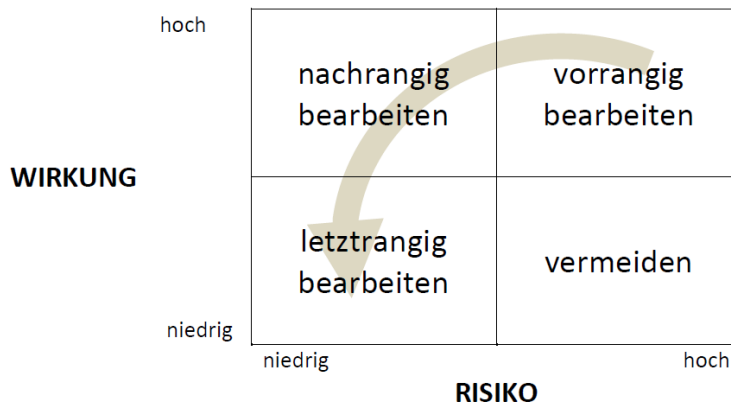
drittens – gleichsam Klammer - als Wachstum der **Fitness** des Unternehmens – seiner Anpassungsfähigkeit.

2. Ins Risiko zu gehen bedeutet, sich für Gelegenheiten zu öffnen. Dabei kann es zu zufälligen Entdeckungen von nicht Gesuchtem (weil nicht zu Erwartetem) kommen – die sg. **Serendipities**. Diese Entdeckungen setzen jedoch situative Intelligenz (Beobachtung 1. und 2. Ordnung, Achtsamkeit, Aufmerksamkeit, Urteilskraft ...) voraus – und natürlich die Suche, ohne die nichts zu finden ist. Je höher das Risiko, desto wahrscheinlicher Entdeckungen, Innovationen im Sinne von Serendipities. Unternehmen müssen sich demnach **für den Zufall öffnen**.

→ Das bedeutet, sie müssen sich bewusst **von Ordnungen weg zum Chaos** bewegen. Je weniger Ordnung, desto größer der Raum für den Zufall, für zufällige Entdeckungen. Also: ins Risiko gehen, das Risiko suchen, statt es zu vermeiden, das Risiko erhöhen, statt es zu verringern!

→ Das bedeutet für eine Priorisierung von Aufgaben, sich endlich von einer durch Eisenhower etablierten Logik zu emanzipieren, die sich in der Konsequenz an der Dringlichkeit von Aufgaben ausrichtet und sich damit auch einer Fremdbestimmung von Aufgaben unterordnet, durch welche die Dringlichkeit gesetzt wird. Modellhaft kann eine Aufgabenpriorisierung wie folgt konzipiert sein:

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN



3. Die Gefährdungen abzuwehren, benötigen Unternehmen jedoch weniger **Resistenz** (Robustheit), die zur Abwehr des Risikos insgesamt führt, sondern **Resilienz**, die Fähigkeit Gefährdungen in Gelegenheiten zu verwandeln, Störungen als Verstärkungen zu verarbeiten und in Entwicklungspotenziale zu transformieren⁵. Dazu brauchen Organisationen zwei Dinge:

- Sie benötigen **redundante Ressourcen**, die es ihnen erlauben, ihre Reaktionsmuster in Performance umzusetzen. Als Referenz für Redundanzen mag der menschliche Organismus gelten, der zwei Lungenflügel, zwei Nieren, zwei Hoden, zwei Eierstöcke ... hat. Fällt je ein Organ von ihnen aus, bleibt zur Aufrechterhaltung der Funktion das andere. In sozialen Systemen liegen die redundanten Ressourcen vor allem in den Akteuren, in ihren redundanten Fähigkeiten und in ihrem redundanten Wissen. Am wichtigsten jedoch ist ihre Kreativität. Sie ermöglicht mehr als die Aufrechterhaltung der Performance, nämlich die Erhöhung von Performance durch Innovation. (Eingeschlossen „Mutationen“, die Entwicklung in einer nicht vorhersehbaren Richtung fortsetzen.)
- Und sie müssen eine allgemeine Kultur der Aufmerksamkeit (statt einer „ADS-Kultur“) und Achtsamkeit erzeugen, darauf bauend eine **Lernkultur** etablieren, die darauf aus ist, *Risikomuster* zu erkennen (durch lessons learned, sprint retrospectives, kollegiale Fallberatung ...), um daraus *Reaktionsmuster* zu entwickeln, neue Routinen⁶, die die **Reaktionsgeschwindigkeit** der Organisation steigern.

Nassim Taleb spricht von **Antifragilität**, die Organisationen konstruieren müssen. Darunter versteht er die Eigenschaft oder Fähigkeit, sich unter Unsicherheit, Variabilität, Störungen und Stress zu verbessern. Antifragiles gewinnt unter dem Einfluss von Störungen. Es wird ‚besser‘, während das Robuste davon nur lediglich nicht beeinträchtigt wird und ‚unverändert‘ bleibt. Damit meint Taleb dasselbe, was hier mit dem erweiterten Begriff von Resilienz gemeint ist. Taleb empfiehlt, Organisationen (Teams und Individuen) ganz bewusst Störungen auszusetzen, damit sie Routinen im Umgang damit erlernen. Das wird möglich, wenn sich Akteure und Organisationen dem Improvisieren zuwenden und die **Regeln des Improvisierens** und deren Anwendung im Unternehmensalltag erlernen. Dabei handelt es sich um Regeln wie:

Nicht blockieren, akzeptieren und überakzeptieren

Andere in Schwierigkeiten bringen

⁵ Damit geht der hier benutzte Begriff der Resilienz über das übliche naturwissenschaftliche Verständnis hinaus, mit Resilienz die Fähigkeit von Systemen/Gegenständen zu beschreiben, nach einer Störung wieder den ursprünglichen Zustand einnehmen zu können.

⁶ So gibt es z.B. beim Klettern zwischen Kletterndem und Sicherndem klare Routinen: 1. Vertrauensbeziehung 2. Sichtkontrolle 3. Standardisierte Kommandos („Ab“, „Sicher“, „Zu“) 4. mit Namen ansprechen 5. keine Verneinung

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

Gegen Erwartungen agieren
Routinen brechen
Nicht nach vorn denken
Nicht glänzen wollen; andere gut aussehen lassen
...

(8) **Agilität und Organisation.** Die instrumentelle Organisationslehre und die sich auf diese berufende Organisationspraxis gründet sich wesentlich auf zwei Grundprozesse: **Analyse** und **Generalisierung**. Der angestrebte Zustand ist der der Ordnung. Und diese Ordnung wiederum sichert der Organisation als Institution Stabilität und Dauer. Versuchen wir, das Undenkbare zu denken: Organisation als Stabilität, Dauer und Ordnung **mit** Agilität als Beweglichkeit, Veränderung, Freiheit. Das Gegensätzliche als identisch zu denken setzt ganz offenbar voraus, die tradierte Vorstellung von Organisation kritisch zu hinterfragen.

Jeff Sutherland und Ken Schwaber, die beiden Väter von Scrum, verwenden für die Organisation agiler Softwareentwicklung statt „Ordnung“ „Framework“. Eine sinnvolle Übersetzung von Framework heißt: **Ordnungsrahmen**. Versteht sich Organisation traditionell als weitgehend identisch mit Ordnung, dann definiert Ordnungsrahmen einen begrenzten und geordneten Raum der Bewegungsfreiheit von Denken und Handeln, dessen Ordner im Sinne der Synergetik musterbildend für das Denken und Handeln sind.

Was bedeutet das für die Modalitäten von Organisation, deren konkrete Gestalt – bewusst oder unbewusst – subjektive Konstrukte, sind: also für Strukturen, Standards und Regeln.

1. In statischer Organisation sind die **Strukturen** analytisch trennend. In agiler Organisation müssen sie synthetisch integrierend wirken. Wenn im eigentlichen Begriffssinn **Analyse** die Zerlegung eines Ganzen in seine Teile meint, dann bedeutet diese für die tradierte Organisation das Zerlegen des Zwecks in Aufgaben. Die Aufgaben werden aggregiert zu Stellen (Aufgabenbündel), welche definierten Strukturebenen zugerechnet werden, gemäß unterschiedlicher und kriterienabhängiger (Funktion, Objekt, Ort ...) Strukturmodelle der Linienorganisation⁷. Auf diese Weise wird das Organisationsganze in Teile zerlegt: *Ab-Teilungen, Betriebsteile, Divisionen* ... Das Geteilte erscheint als Trennung und bewirkt den Verlust des Ganzen. Je tiefer, „maximierter“ die Struktur, als desto vollkommener gilt die Organisation.

Nun sind Projekte nicht nur temporäre Organisationen en miniature. Sie sind vor allem Organisationen sui generis, eine der Komplexität und der Unvorhersehbarkeit gemäße Organisationsform. Das Projekt ist das Referenzmodell der Organisation postindustrieller, digitaler Wissensproduktion. Realiter wird jedoch die Projektorganisation an der Fabrik als dem Modell der Organisation industrieller Massenproduktion referenziert. Im übereinstimmenden Verständnis von Soll-Leistung wird aus der Aufgabe der Vorgang. Und aus der Stelle wird das Arbeitspaket als separate Organisationseinheit des Projekts.

Agilität braucht hingegen nur eine Minimalstruktur. Schauen wir auf das Beispiel Scrum als Framework für agile Organisation, setzt Scrum auf Ereignisse als kollektive Formate der Kommunikation, die das **Erhalten von Ganzheitlichkeit** garantieren. Organisation und Agilität kön-

⁷ Der betriebswirtschaftliche Organisationslehre und der ihr entsprechende Organisationspraxis gilt die Aufgabe als objektiv gegeben und als elementare Basis der Organisation. Die Organisation geht von der Aufgabe aus, nicht von den Mitgliedern der Organisation. Damit verbleibt das Organisationsdenken im Denkmuster der Maschine, die aus sachlichen Elementen besteht, denen Menschen nur – austauschbar – zugewiesen sind.

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

nen wir ganz offensichtlich nur dann zusammendenken, wenn sich Organisation auf Strukturen der kommunikativ vermittelten Integration gründet und nicht länger auf (noch dazu hierarchisch geschichteten) Strukturen der Teilung.

2. In statischer Organisation sind die **Standards** normativ-konditionierende Vorgaben, die die Schrittfolgen des Handelns in „Prozesse“ zwingen.
 - Standards sind Handlungsnormative, die etwas feststellen und festschreiben. Sie liegen somit per se quer zur variablen Nutzung von Möglichkeiten und zu Bewegung und Veränderung.
 - Standards hecken Standards und führen zu einer Inflation von Standards, die private governance regimes (siehe ISO 9000 ff oder eben die GPM) hervorbringt, die die Standarderzeugung monopolisieren und damit mit Macht ausstatten und aufladen. Da Standards das eigentliche Produkt dieser Privatrechtsinstitutionen, produzieren diese eben Standards und heizen deren inflationäre Erweiterung weiter an.
 - Die Bindung von Standards an Macht und Machtinstitutionen führt zwangsläufig und sukzessive zu Entleerung und Formalisierung und damit zu Entfremdung auf neuem Wege.
 - Fremdgesetzte Standards sichern formelle Prozessdisziplin und verhindern die Entwicklung von Prozessintelligenz.
 - Fremdgesetzte Standards ignorieren und entwerten das Erfahrungswissen der Akteure.
 - Standards erzeugen eine Scheinwirklichkeit, die nur noch an der Einhaltung der Standards gemessen wird und nicht an der Effektivität der Handlungsergebnisse.
 - Zu guter Letzt misst sich die Einhaltung der Standards nicht an der Wirklichkeit, sondern an der Dokumentation derselben. (siehe zu Standardisierung *Günther Ortman: Organisation und Welterschließung*)

In agiler Organisation brauchen wir stattdessen Standards als deskriptive Vereinbarungen der Beteiligten, die die Ausbildung kollektiver Verhaltensroutinen gestatten – kurz also **routinisierende Verhaltensstandards statt konditionierende Handlungsstandards**.

3. Regeln – im engeren wie weiteren Sinne – stabilisieren die Statik der Organisation. In ihrer Allgemeinssetzung generalisieren sie das Handeln und kommen zumeist daher als Gebote und Verbote, die sichern, dass unabhängig von wechselnden Situationen stets Gleiches geschieht und die unterschiedlichen Akteure Ununterscheidbares tun. Die agile Organisation braucht stattdessen Metaregeln, die nicht handlungs- sondern verhaltensorientiert wirken und die die Regelbildung ebenso regeln wie den Regelbruch, ohne den die Verifizierung und Falsifizierung von Regeln unmöglich ist und die Organisation in der Wiederholung des Gleichen verharrt und Veränderung nicht zulässt. Organisationen verändern sich nicht, sondern werden durch Menschen verändert. Werden Organisationsveränderungen angestrebt oder mindestens zugelassen, brauchen sie aber auch Rebellen: Regel- und Musterbrecher. Wenn der traditionell Führende sich als Aufseher versteht, der Disziplin erzeugt, indem er Regelbrecher identifiziert und bestraft, so etabliert der moderne Führende „Indifferenzzonen“ – wie Luhmann sagt – in denen Regeleinhaltung erwartet werden muss und „Zonen tolerierter Differenz“, Handlungsbereiche der Nichtbeachtung und Verletzung von Regeln.

In der statischen Organisation erfordert nur der nicht vorhergesehene Ausnahmefall die Abkehr von der generalisierenden Regel: **Improvisation**. Mit wachsender Dominanz von Komplexität, also der Ausdifferenzierung, Interdependenz und Rückkopplungsdynamik in sozialen Systemen wird die Vorhersehbarkeit zum Ausnahmefall und somit Improvisation zur Regel. Mit diesem Paradigmenwechsel wird nicht die Regellosigkeit zum Regelfall. Vielmehr folgt die Improvisation auch Regeln, aber eben im Sinne von Metaregeln, die nicht das konkrete Handeln

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

in einer Situation bestimmen, sondern das Verhalten in und zu unvorhersehbaren Situationen überhaupt.

Manchmal geht die instrumentelle Organisationslehre und eine sich zu dieser bekennenden Organisationspraxis eigenartige Wege. Anstelle der Strukturdictatur setzt sie heute mit zunehmender Verve auf die Ablösung der **Strukturdictatur** durch eine **Prozessdictatur**. Die Organisationslehre, im Selbstbewusstsein der Modernität, spielt mit verbalen Figuren „process follows structure“ oder „structure follows process“ oder „structure follows process follows strategy“. Tatsächlich, im Kern, bleibt die Organisationslehre der Bürokratietheorie von Max Weber und der Managementtheorie von Frederick Taylor verhaftet.

Unter dem Prozessdiktat leiden die Wissensarbeiter von heute und morgen, welche sich gerade dadurch auszeichnen, dass in Ihrem Handlungskontext sich niemand sonst besser auskennt als sie selbst und ihr Verlangen nach freier Bewegung des Denkens und Handels vollends legitimiert.

Unter Prozessdictatur können wir die sukzessive Ausbreitung eines lückenlosen Prozessteppichs verstehen, der den Freiraum des Handelns, der selbst in der Strukturdicke der „alten“ Welt partiell vorhanden ist, vollständig abriegelt. Man mag geneigt sein, laut zu rufen: Schluss mit der Prozessmanie! Wer aber will das heute hören? Mit Akribie weben die Missionare des Prozessmanagements weiter an dem Teppich, der sich auch über alle Situationen legt, die eine Innovationskraft beinhalten, aber eben durch diesen Prozessteppich zugedeckt bleibt.

Agilität kann auch hier nur heißen, dem „Minimumgesetz“ folgend, ausschließlich für solche Abläufe standardisierte Prozesse einzuführen, die in hohem Maße entweder fehlerkritisch oder aber erfolgskritisch sind. Jedoch gilt auch für diese Prozesse, dass ihre Standardisierung ihre „bewegende Kraft“ zerstört, wenn sie im Sinne *konditionierender Vorgaben* konstruiert werden und nicht im Sinne *routinisierender Vereinbarungen*.

- (9) **Agilität und Qualität.** Das Qualitätsmanagement gehört zu den heiligen Kühen im Instrumentarium eines Managements, das in der Tradition des Taylorismus bzw. Fordismus einem Steuerungs- und Kontrollwahn folgt, der eher zu- als abzunehmen scheint. Schon im Begriff der „DIN – Deutsche Industrienorm“ ist bestimmt, dass das Qualitätsmanagement tief in der industriellen Produktionsweise verankert bleibt. Im politischen Missverstehen, dass es sich bei der Digitalisierung um eine vierte industrielle Revolution handele, stützt die Politik ein obsolet gewordenes System der industriellen Normierung durch die Bindung öffentlicher Aufträge an dasselbe.

Das Qualitätsverständnis, das sich besonders am Ende des 20. Jahrhunderts deutlich an der japanischen Industriekultur orientierte, beruft sich auf „Kaizen“, eine asiatische Arbeits- und Lebensphilosophie, die die stete Verbesserung des Status Quo zum absoluten Gesetz erklärt, genau damit aber Veränderung im Sinne von Innovationen, zumindest disruptiver Innovationen behindert. Innovationen sind umso radikaler, desto deutlicher sie von der herrschenden Norm abweichen. Dass ihre ersten Resultate industriell gedachte Qualitätserwartungen nicht erfüllen können, ist evident. Das bestehende Qualitätsmanagement stützt eine konservative Strategie der Stabilisierung, keine Strategie des paradigmatischen Wandels.

Damit das Qualitätsmanagement die tradierten Erwartungen erfüllt, muss Qualität berechenbar, verwaltbar und kontrollierbar sein. Dazu wird Qualität flugs in Quantität verwandelt und die Illusion objektiver, berechenbarer Beurteilungen erzeugt. Der Auditor behauptet sich als Repräsentant der objektiven Norm wie gleichzeitig des Kundeninteresses, eine ungedeckte Behauptung, die das Audit zu einer letztlich ideologischen Veranstaltung macht. Allein der Begriff der ISO-Normenfamilie für ein hypermonströses bürokratisches Regelwerk muss den Eindruck erwecken, dass es sich hier am ehesten um Management-Kitsch handelt.

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

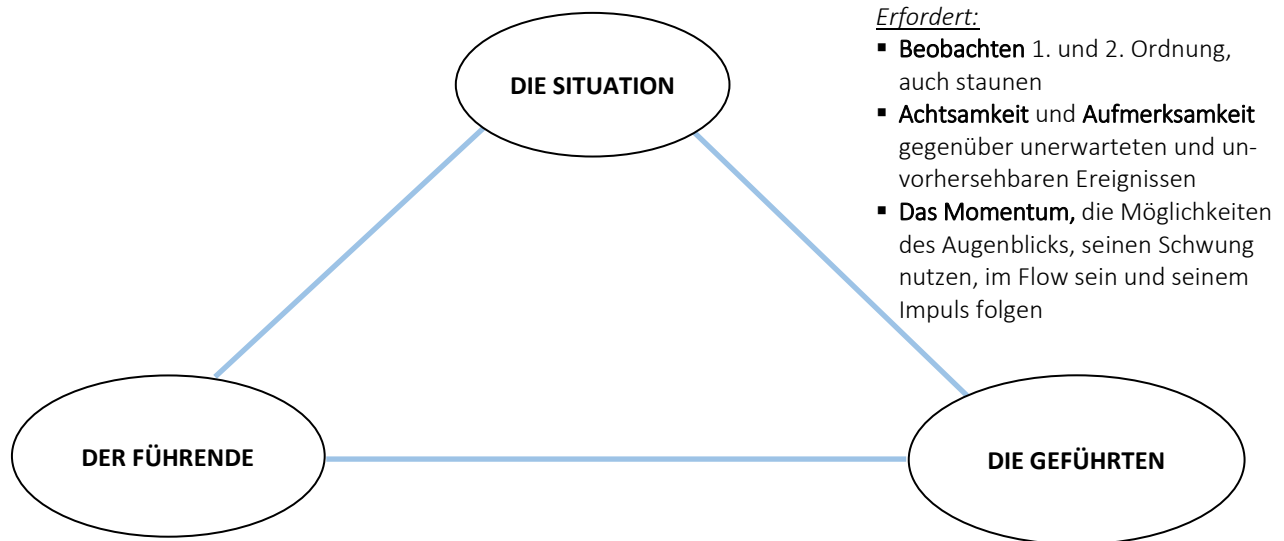
Ist Agilität die Anpassungsfähigkeit an wechselnde Situationen und Interessenkonstellationen der Diversität, unter Bedingungen postindustrieller, zunehmend digital- und projektbestimmter Produktionsweise, dann muss sich auch die Vorstellung von Qualität grundlegend wandeln:

1. Qualität ist eine subjektive Konstruktion, die nicht ex ante durch Normen bestimmt ist, sondern durch Personen bestimmt wird. Qualität ist ambiguitär, mehrdeutig.
2. In das subjektive Qualitätsurteil fließen die unterschiedlichsten gesellschaftlichen Interessen ein, die sich stets auch und zunehmend an den sozialen und ökologischen Resultaten „messen“. David A. Garvin bezeichnet diese als „transzendente Qualität“. Damit unterstellt er ein Qualitätsverständnis, das sich jenseits objektivierter Erfahrung und jenseits separierter Interessen bewegt. Insofern sich der Transzendenzbegriff dem esoterischen Verdacht nur schwerlich entziehen kann, scheint mir „ökologische Qualität“ treffender, wobei Ökologie dann in weitem Verständnis gefasst ist als vernünftiges in Beziehung setzen eines jedweden Systems zu seiner Umwelt. (Die Einführung „interessierter Parteien, deren Zufriedenheit gesichert sein soll“ in die ISO-Norm 9001 von 2015 bezieht sich vermutlich lediglich auf das sog. Zweitparteien-Audit, also die Qualitätsprüfung eines Zulieferers durch den finalen Produzenten.)
3. Die Leitdifferenz der Qualitätsbestimmung ist nicht diejenige zwischen der Norm und der Realität, sondern die zwischen vorher und nachher, zwischen heute und morgen. Die Qualitätsprüfung zielt auf das Verstehen der aktuellen Qualitätssituation und auf einen Lernprozess, der die Qualitätserwartungen von morgen bedient – im Sinne ökologischer Qualität i.w.S., kurz gesagt im Interesse der Enkeltauglichkeit.

(10) **Agilität und Führung.** Eigentlich könnte man sagen, dass in der Führungstheorie die Agilität mit dem Konzept **situativer Führung** längst angekommen ist. Dagegen aber regen sich erhebliche Zweifel. Bis heute bleibt es weitgehend unverstanden, dass situative Führung das Ende der Stildiskussion ist. Da geht die Rede von situativer Führung als neuem Führungsstil, oder von situativer Führung als variablem Stilmix. (Dieses banalisierende Verständnis von situativer Führung ist zunächst der Fehlübersetzung des Ansatzes von Hersey und Blanchard geschuldet. Deren „Situational Leadership Theory“ versteht sich als situationsbezogene – situationale - Führung, deren Situationsverständnis sich allein auf den unterschiedlichen Reifegrad der Geführten bezieht. Der Alternativbegriff „Reifegradmodell“ ist für das Verständnis des Führungsansatzes von Hersey und Blanchard deutlich genauer.) Da die instrumentelle ökonomische Theorie ohnehin mit „Situation“ nichts anzufangen weiß, sucht sie sogar die Flucht in die Vergangenheit und empfiehlt mit transaktionaler oder transformationaler Führung die Rückkehr zum obsoleten Eigenschaftsansatz von Führung.

Schauen wir auf die Führungspraxis, ist das Bild noch deutlich katastrophaler. Die meisten Unternehmen schreiben sich bis heute den kooperativen Führungsstil als Ideal in ihr Leitbild, worin es einen prominenten Platz neben anderen Idealen erhält. Dort steht er dann eben. Die tatsächliche Führung ist selten kooperativ und schon gar nicht situationsbezogen. Situative Führung braucht keine Ablösung, sondern begriffliche Genauigkeit und praktische Einlösung.

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN



Erfordert:

- **Beobachten** 1. und 2. Ordnung, auch staunen
- **Achtsamkeit** und **Aufmerksamkeit** gegenüber unerwarteten und unvorhersehbaren Ereignissen
- **Das Momentum**, die Möglichkeiten des Augenblicks, seinen Schwung nutzen, im Flow sein und seinem Impuls folgen

Erfordert:

- Kritische und **selbstreferentielle Reflexion** seiner Möglichkeiten und Grenzen
- Ausbilden von individuellen **Verhaltensmustern** und -**routinen** (keine Führungsstile als fremdbestimmte idealtheoretische bzw. institutionell oktroyierte Verhaltensmuster)
- **Lernen** (Erweitern der Verhaltensmöglichkeiten)

Erfordert:

- **Verstehen** und **Verstören**
- **Möglichkeiten** eröffnen und **Grenzen** setzen
- **Sinn** konstruieren und **Vertrauen** schenken

Was wir bei Scrum auch sehen ist, dass die Entwicklerteams keine Vorgesetzten haben. Der Scrum-Master sichert die Einhaltung der Methode und die Arbeitsbedingungen. Der Product-Owner vertritt die „Interessen des Produkts“ gegenüber dem Entwicklerteam. Er entscheidet über das Produkt, nicht über die Teammitglieder. Die Entwicklerteams führen sich selbst. Hierarchische Strukturen liegen neben den Projekten. Diese klare Trennung zwischen Führung als Position und Führung als Funktion ist von projektübergreifender Relevanz.

(11)**Agilität und Entscheiden.** Unter Bedingungen der Unvorhersehbarkeit sind Entscheidungen stets Entscheidungen unter Unsicherheit, ein Wagnis - Risiko. Folgen wir Heinz von Foerster darin, dass wir nur die Fragen entscheiden können, die prinzipiell unentscheidbar sind (weil die unterscheidbaren die Entscheidung bereits in sich tragen), dann nimmt die Entscheidungsnot offenbar zu. Entscheiden als eine Wahl zwischen Möglichkeiten nimmt als Erwartung an Führung nicht deswegen zu, weil die Ambivalenz der Entwicklung wächst, sondern weil die Unterscheidbarkeit der Wertigkeit und der Neben- und Folgewirkungen von Entscheidungsalternativen sinkt. *Je weniger wir unterscheiden* (also Unterschiede rational bewerten) *können, desto mehr müssen wir entscheiden.*

- Erstens reduziert sich rationale Entscheidung auf die Entscheidung über die Entscheidungspräferenzen, also auf die *Beurteilung* der Entscheidungskriterien, nicht die kriterienbezogene *Bewertung* der Möglichkeiten. Hier gibt es kein „richtig“ und kein „falsch“, sondern nur ein „wichtig“ oder „unwichtig“.
- Zweitens orientieren sich Entscheidungen nicht an der Vermeidung von Risiko, das nicht nur unvermeidbar ist, sondern eingegangen werden muss, sollen die Möglichkeiten, die im Risiko liegen, genutzt werden. Risiko ist nur dann zu vermeiden bzw. zu reduzieren, wenn die Entscheidungsfolgen generell das Überleben der Organisation infrage zu stellen vermögen.

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

- Drittens muss entschieden werden, ob *überhaupt* entschieden werden muss und ob *jetzt* entschieden werden muss.
- Viertens orientieren sich „gute“ Entscheidungen an den Betroffenen von Entscheidungen, die in die Entscheidung selbst einbezogen sein sollen, weniger wegen der (möglichen, nicht prinzipiell gesetzten) Überlegenheit kollektiver gegenüber individuellen Entscheidungen, sondern um zu verhindern, dass angesichts der unerwünschten Folgen von Entscheidungen nicht diejenigen aufstehen, die im Nachhinein schon vorher alles besser gewusst haben.⁸ Dem Argument der Zeitextensität können zwei nützliche Instrumente begegnen: Zum einen ist das der *konsultative Einzelentscheid*. Der Entscheider ist gezwungen, einen oder mehrere Experten zu konsultieren, bevor er die Entscheidung trifft. Zum anderen ist das der aus der Soziokratie entlehnte *Konsent*, bei dem die Beteiligten nicht nach der Übereinstimmung gefragt werden, sondern danach, ob jemand gewichtige Gründe gegen eine vorgeschlagene Entscheidung vorzubringen vermag.
- Fünftens orientieren sich Entscheidungen wohl auf die Reduzierung der Handlungsmöglichkeiten auf eine zu aktualisierende Möglichkeit. Demgegenüber bleibt als überragendes Prinzip (Heinz von Foerster nennt es den ethischen Imperativ), dass im Ergebnis des Handelns die Möglichkeiten der Anschlusshandlungen steigen.

Agilität bedeutet im Kern die Abkehr von allen Versuchen der Rettung rationaler Entscheidung. Wir müssen anerkennen, dass nur 20% unserer Entscheidungen bewusst getroffen werden und wiederum nur 20% davon rational begründet sind. Es ist Zeit, die *intuitive Entscheidung* (die nicht irrational ist) nicht mehr als nur verschämt eingestandene Entscheidungsform zu tolerieren, sondern ihre Überlegenheit in komplexen Entscheidungssituationen anzuerkennen. Der Bauch als Metapher vereint komplexe Entscheidungsgründe, zu denen rationale, emotionale, situative, soziale und vor allem empirische Gründe gehören. Hierbei beruht die intuitive Entscheidung nicht einseitig auf Spontaneität, sondern gleichermaßen auf Reflexivität, wenn wir aus Entscheidungen bewusst für künftige Entscheidungen lernen.

(12) **Agilität und Controlling.** Controlling – als legitimer Erbe von Kontrolle – kommt als Denkhaltung auf die Welt, die die

- partielle
- kostenbezogene und
- vergangenheitsorientierte

Sichtweise der Kosten- und Gewinnrechnung ersetzt durch

- ganzheitliche
- ergebnisbezogene und
- zukunftsorientierte Sichtweise.

Trotzdem bleibt das Controlling in seiner Entstehung (und weitestgehend bis heute) dem Paradigma von Steuerung und Kontrolle verhaftet und stützt die Illusion des Managements, jegliche Entwicklung unter die eigene Kontrolle zu bekommen. Ihre Steuerungsambitionen sucht das Controlling zu verwirklichen, indem es der Planung Grenzen vorgibt, Grenzen der Budgetierung. Darin erscheinen das Controlling und der Controller den Akteuren (Entscheidern) im Unternehmen zumeist als Bremser.

Die Vorstellung von Steuerung und Kontrolle erweist sich insofern zunehmend als Illusion, weil das Controlling auf Annahmen basiert, die unter der Voraussetzung wachsender Komplexität nicht mehr zu halten sind:

⁸ Der spieltheoretische Rettungsversuch – begrenzter – Rationalität scheidet letztlich an der prinzipiellen Unvorhersehbarkeit kontingenter Entscheidung derjenigen, über die entschieden werden soll.

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

1. Messbarkeit
2. Vorhersehbarkeit
3. (direkte) Steuerbarkeit

In der Reaktion auf diese Erfahrungen gründet sich 1998 der „Beyond Budgeting Round Table (BBRT)“ – mit mittlerweile 150 z.T. namhaften Unternehmen, der auf ein komplexitätsentsprechendes Organisationskonzept setzt, welches auf Steuerung qua Budgetvorgabe verzichtet – **beyond budgeting** ... jenseits von Budgetierung. Ein erster wichtiger Schritt zu einem neuen Paradigma von Controlling.

Wenn Unternehmen die durch das Controlling angelegten Fesseln ablegen wollen, müssen sie Controlling (2. Ordnung) als reflexives Controlling rekonstituieren, als Beobachtungs-, Kommunikations- und Entscheidungssystem. Controlling muss

1. die Reduktion der Komplexität auf Sinn ermöglichen, die Reduzierung der universellen Handlungsmöglichkeiten auf für die Organisation bedeutungsvolles Handeln und
2. deren Eigenkomplexität erhöhen, indem es differenzierte Beobachtungen zur Verfügung stellt, alternative Entscheidungen begründet und die Kommunikation von Beobachtungen und Entscheidungen entmonopolisiert, also pluralisiert und entmonologisiert, also dialogisiert. Damit eröffnet Controlling eine Varietät von Anschlussmöglichkeiten und sichert so Zukunft.

Im Anschluss an Mayerhofer, Meyer und Majer und ihrer exzellenten Darstellung eines systemischen Controlling soll ein der Agilität gemäßes Controlling 2. Ordnung *vier Funktionen als Brückenfunktionen* verfolgen:

1. Zwischen Zweckrationalität und Wertrationalität.

In der sachlichen Dimension von Sinn „kontrolliert“ das Controlling die Wirklichkeit, die es selbst konstruiert, erzeugt hat. Dabei folgt die Wirklichkeits“kontrolle“ das Controlling 1. Ordnung primär der zweckrationalen Logik von Mittel und Zweck und somit zugleich einer *Fremdbestimmung* des Zwecks bzw. einem Selbstzweck. Die Idee eines Controlling 2. Ordnung richtet sich auf die *Selbstbestimmung*, auf eine wertrationale Logik von Ereignis und Wert, die den Zweck nach dem dahinterliegenden Sinn befragt. Die Unmöglichkeit des Ausschlusses ökonomischer Zweckrationalität begründet sich im Überlebenszwang der Organisation. Nur gilt eben zugleich die lakonische Einlassung Luhmanns, dass „die Gesundheit ... nicht das Leben (ist)“, also kein Selbstzweck.

2. Zwischen Effizienz und Effektivität.

Controlling 1. Ordnung legt den Finger auf die Wunde zwischen Ergebnis und Aufwand. Damit lenkt es den Fokus auf die Senkung der Kosten und die gleichzeitige Steigerung des Ergebnisses, auf *Wachstum*, also auf Effizienz. Die Frage nach dem tatsächlichen Nutzen, dem *Sinngehalt* des Ergebnisses, also der Effektivität bleibt ungestellt. Gerade diese aber ist sowohl identitätsbegründet wie zugleich identitätsbegründend. Insofern verschiebt ein Controlling 2. Ordnung den Fokus von der Effizienz hin zur Effektivität. Es gibt kein richtiges Leben im Falschen. Es gilt, das Richtige zu tun, statt das Falsche richtig.

3. Zwischen Konsens und Dissens.

In der sozialen Dimension von Sinn bewegt ein Controlling 2. Ordnung nicht Entscheidungen, sondern die Entscheider, um deren Handlungsentscheidungen verlässlich und verantwortlich *an die Präferenzen wie Folgen ihrer Entscheidungen zu binden*, wie das Handeln der Akteure an die *Durchsetzung der Entscheidungen*. Controlling ist der „Spürhund“ der Organisation, der mit eigenem Spezialwissen Wissen und Nichtwissen in der Organisation aufspürt, die Organisation mit zusätzlichem Wissen versorgt, implizites Wissen externalisiert, bewusst macht, inkompatibles Wissen integriert und individuelle wie kollektive Lernprozesse initiiert.

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

4. Zwischen Vergangenheit und Zukunft.

In zeitlicher Dimension bewegt sich Controlling innerhalb der Differenz zwischen Vergangenheit und Zukunft. Das Controlling übernimmt die **Funktion des Gedächtnisses der Organisation**⁹. Da aber auch der Controller nicht sagen kann, wie die Zukunft sein wird, muss Controlling diese Informationen aus der Vergangenheit selektieren, welche aussichtsreiche Erwartungen für die Zukunft nahelegen. *Controlling entscheidet darüber, was in der Organisation erinnert und was vergessen wird.*

Controlling 2. Ordnung differenziert zwischen den Risiken zukunftsbezogenen Handelns, das allem Handeln in die Zukunft anhaftet und dem Handeln, welches die Existenz der Organisation infrage zu stellen vermag.

Und Controlling 2. Ordnung erleichtert den Zugang zum Potenzial des Augenblicks, in welchem Vergangenes und Zukünftiges nebeneinander bereitliegen und das für Entscheidungen gefördert werden muss.

In Bezug auf die Steuerungsambitionen des Controlling versucht auch Controlling 2. Ordnung, Einfluss auf die internen Operationen zu nehmen, nicht aber im Modus 1. Ordnung, der direkten Steuerung von Verhalten, die kontingenzbedingt prinzipiell unmöglich ist. Die „Kunst der Intervention“ in die Kommunikationen der Organisation bzw. in das Denken der Organisationsmitglieder besteht darin, praktiziertes Verhalten zu verstärken oder zu verstören. Immer aber bleibt es Kunst, die dort beginnt, wo Controlling 1. Ordnung als instrumentelles System obsolet geworden ist und von den Akteuren als Behinderungssystem wahrgenommen wird.

Controlling 2. Ordnung ist die Auflösung eines monolithischen Systems der Steuerung und Kontrolle in einem **System von Beobachtung und Selbstbeobachtung, das unterschiedliche (durchaus auch gegensätzliche) Perspektiven, Sichtweisen, Wahrnehmungen, Interpretationen, Entwicklungsszenarios, Konsequenzen ... zur Verfügung stellt**, die es allen Führenden ermöglicht, zwischen alternativen Handlungsoptionen eigenverantwortlich zu wählen, statt fremder Vorbestimmung durch den Controller zu folgen.

In letzter und entscheidender Konsequenz bedeutet Controlling 2. Ordnung die Aufhebung von Controlling als separate Funktion, die besonderen Personen zugeordnet wird. Controlling wird stattdessen integrale Funktion intelligenter (Führungs-)Tätigkeit.

⁹ Auf die Frage nach dem Gedächtnis der lernenden Organisation lässt sich antworten: Das organisationale Gedächtnis liegt 1. in den sachlichen Strukturen, 2. in den kollektiven Denk- und Verhaltensmustern und 3. im Controlling.

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

Anlage: SCRUM

Scrum ist ein Framework des Agilen Projektmanagements, das in der Software-Entwicklung zum Einsatz kommt und dessen Prozesse sowie Rollen das entwicklungsbegleitende Anforderungsmanagement unterstützen.

Beschrieben wird Scrum im sog. "Scrum Guide", der von seinen Vätern Ken Schwaber und Jeff Sutherland kontinuierlich gepflegt wird und der auf der Website www.scrum.org frei zum Download in mehreren Sprachen zur Verfügung steht.

Schwaber und Sutherland entwickelten Scrum in den 1990er Jahre und publizierten 1995 den Scrum Guide. In diesem definieren sie Scrum als: "A framework within which people can address complex adaptive problems, while productively and creatively delivering products of the highest possible value." ("Ein Rahmenwerk, mit dessen Hilfe Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit dem höchstmöglichen Wert auszuliefern.")

Scrum zählt zu den bekanntesten Methoden des sog. Agilen Projektmanagements. Das Prozessmodell und die Rollendefinitionen von Scrum sind darauf ausgerichtet, auch umfangreiche Software-Entwicklungsprojekte zu realisieren. Kerngedanke hinter Scrum ist, dass ein Projekt nicht von Anfang bis Ende präzise durchgeplant wird, sondern die Produktentwicklung iterativ in kurzen Feedback-Schleifen, den sog. Sprints, erfolgt. Dies ermöglicht zum einen, in regelmäßigen Abständen den aktuellen Stand der Produktentwicklung zu prüfen, um ggf. steuernd eingreifen zu können. Zum anderen können die Projektbeteiligten durch den iterativen Ansatz kurzfristig auf Änderungen oder Probleme reagieren.

Rollen in Scrum

In Scrum gibt es sechs zentrale Rollen: Scrum Master, Product Owner, Teammitglieder, Anwender, Kunde und Manager. Der Scrum Guide definiert die Rollen Scrum Master, Product Owner und Team als "Scrum-Team". Anwender, Kunde und Manager als externe Rollen führt der Scrum Guide zwar nicht explizit auf, sie werden aber in anderen Publikationen erwähnt (z.B. Gloger, Boris: Scrum, Carl Hanser Verlag, 2011). Nachfolgend eine kurze Beschreibung der einzelnen Rollen:

- Der **Scrum Master** ist für die Implementierung von Scrum und die Einhaltung der Regeln im Projekt zuständig. Er ist verantwortlich dafür, möglichst gute Arbeitsbedingungen für das Team zu schaffen und unterstützt es bei der Selbstorganisation.
- Der **Product Owner** verantwortet den geschäftlichen Erfolg des Projekts. Er ist zuständig für die sog. Produktvision, die Anforderungen sowie das Product Backlog. Er steht in Kontakt mit dem Kunden und gibt regelmäßig Feedback an das Team.
- Das **Team** entwickelt das Produkt eigenverantwortlich. Scrum Master und Product Owner sind ihm nicht übergeordnet, also auch nicht weisungsberechtigt. Die Eigenverantwortung schließt die Produktqualität ein. Das Team setzt die Anforderungen aus dem Product Backlog selbstorganisiert um.
- Der **Kunde** ist der Auftraggeber und finanziert das Projekt. Der Product Owner informiert den Kunden laufend über den aktuellen Stand. Zudem erhält der Kunde die Möglichkeit, den Stand kontinuierlich zu begutachten und dazu sein Feedback zu geben.
- Die **Anwender** (User) sind die Benutzer des Produkts. Ihre Meinungen und ihr Feedback können während des Projekts in die Entwicklung einfließen. Anwender und Kunde können sowohl gleiche als auch verschiedene Personen sein.

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

- Das **Management** ist für die Rahmenbedingungen verantwortlich. Es muss dafür sorgen, dass alle benötigten Ressourcen zur Verfügung stehen, damit innerhalb der Unternehmensstrukturen Projekte nach Scrum durchgeführt werden können.

Artefakte

Für die Steuerung eines Scrum-Projekts, stehen in Scrum die sog. "Artefakte" zur Verfügung. Der Scrum Guide definiert Artefakte wie folgt: "Die Artefakte von Scrum repräsentieren Arbeit oder Wert auf verschiedene nützliche Weisen, die Transparenz und Gelegenheit zur Überprüfung und Anpassung schaffen. Die in Scrum definierten Artefakte sind spezifisch dafür entwickelt worden, die Transparenz über Schlüsselinformationen zu maximieren, die sicherstellen, dass Scrum Teams erfolgreich ein "done" (fertiges) Inkrement liefern können."

Der Scrum Guide definiert als Artefakte das **Product Backlog**, das **Sprint Backlog** sowie das **Inkrement**. Darüber hinaus werden auch vereinzelt das **Burndown-Chart**, das **Impediment Backlog** sowie die **Definition of Done** zu den Artefakten gezählt.

Die Definition of Done beschreibt der Scrum Guide nicht als Artefakt, sondern als eigenständiges Hilfsmittel, mit dem sich die Einträge im Product Backlog sowie die Inkremente als "erledigt" deklarieren lassen. Das Burndown Chart als Instrument zur Fortschrittsmessung wird u.a. von der Scrum Alliance als Artefakt angesehen (Wintersteiger, Andreas: Scrum, entwickler.press, 2012).

Meetings

Neben den Artefakten existieren in Scrum vier Meetings zur Projektsteuerung: Das **Sprint Planning** (Besprechung zur Planung des nächsten Sprints), das **Daily Scrum** (tägliches Treffen des Entwicklerteam, in dem die Entwickler kurz – nicht länger als 15 Minuten – berichten, was sie gestern getan, heute vorhaben und mit welchen Schwierigkeiten sie konfrontiert sind), das **Sprint Review** (Besprechung zu den Ergebnissen des abgeschlossenen Sprints und über offene und neue Entwicklungsschritte) sowie die **Sprint-Retrospektive** (Besprechung, die den reflexiven Blick auf den Prozess zum Thema hat und Lerneffekte aus der eigenen Prozessenerfahrung generiert). Der Scrum Guide fasst diese vier Meetings gemeinsam mit dem Sprint unter dem Oberbegriff "Scrum Ereignisse" zusammen.

Vereinzelt ist in der Literatur auch von weiteren Scrum-Meetings die Rede. So wird das Sprint Planning aufgrund seiner Struktur und der unterschiedlichen Inhalte auch häufig in Sprint Planning 1 und Sprint Planning 2 aufgeteilt. Dabei findet im ersten Teil des Meetings eine Prüfung statt, wie viele Einträge des Product Backlogs im anstehenden Sprint umgesetzt werden sollen. Im zweiten Teil des Meetings erfolgt die Planung des Teams, wie es diese Anforderungen genau umsetzen möchte. Weiter wird auch das sog. Estimation Meeting in verschiedener Literatur zu den Scrum-Meetings gezählt. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Meetings, wie z.B. Design- oder Architektur-Meetings, die vereinzelt als Scrum-Meeting aufgeführt werden, die aber nicht Teil des Scrum-Frameworks sind.

Projektablauf nach Scrum

Ein mit Scrum gesteuertes Projekt beginnt mit der **Userstory**, die der Auftraggeber notiert. Die Userstory ist ein Narrativ, kein Lastenheft. Der User beschreibt sein Problem und seine Erwartung an die Lösung, nicht die Lösung, das Produkt selbst. Da sich im und durch den Entwicklungsprozess Sichtweisen und Interpretationen verändern, ist die Userstory ein bewegliches, nicht ein für alle Mal feststehendes Narrativ. Darauf stützt sich die Entwicklung einer **Produktvision** des Auftragnehmers. Die Vision darf zu Beginn des Projekts noch ungenau sein, da sie im Laufe des Projekts weiter konkretisiert werden kann. Auf Basis der Vision verfasst der Product Owner das Product Backlog.

AGILITÄT: DIE ÖKONOMIE DES UNVORHERSEHBAREN

Die eigentliche Produktentwicklung erfolgt in den sog. **Sprints**, die in der Regel einen Entwicklungszeitraum von zwei bis vier Wochen vorsehen. Zu Beginn eines Sprints präsentiert der Product Owner dem Team das priorisierte Product Backlog. Das Team entscheidet eigenständig, wie viele der am höchsten priorisierten Anforderungen es im anstehenden Sprint umsetzen will. Daraus ergibt sich das sog. Sprint Backlog.

Am Ende des Sprints präsentiert das Team in einem Review den Zuwachs der Funktionalität den Stakeholdern, sodass diese auf der einen Seite die Funktionalität überprüfen und auf der anderen Seite rechtzeitige Anpassungen oder Änderungen vornehmen können. Weiter erfolgt am Ende eines Sprints eine Retrospektive, in der das Team den Entwicklungsprozess sowie die Zusammenarbeit im vorangegangenen Sprint analysiert und bei Bedarf Verbesserungen für die Arbeitsorganisation entwickelt.