



Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Frederick Meseck

Systemisch agil beraten

V&R



Frederick Meseck: Systemisch agil beraten

Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Herausgegeben von
Jochen Schweitzer und
Arist von Schlippe

Frederick Meseck

Systemisch agil beraten

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 9 Abbildungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2022 Vandenhoeck & Ruprecht, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen,
ein Imprint der Brill-Gruppe
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland;
Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotel,
Brill Schönningh, Brill Fink, Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau,
V&R unipress.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Evgeniy Vasilev/stock.adobe.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2625-6088

ISBN 978-3-647-40809-5

Inhalt

Zu dieser Buchreihe	7
Vorwort von Jochen Schweitzer	9
Einführung	13

I Der Kontext

Agilität: Was ist das?	18
Die Entstehungsgeschichte agiler Arbeit	20
Das Agile Manifest und seine Wertepaare	23
Individuen und Interaktionen vs. Prozesse und Werkzeuge	25
Funktionierendes Produkt vs. umfassende	
Dokumentation	25
Zusammenarbeit mit Kunden vs. Vertragsverhandlungen	26
Reagieren auf Veränderungen vs. Befolgen eines Plans ...	26
Werte, Prinzipien und Praktiken agiler Arbeit	27
Agilität im Kontext unterschiedlicher Einsatzbereiche	31
Kriterien für einen sinnvollen Einsatz agiler Arbeit	33
Systemisch-agiles Arbeiten und seine Haltungen	39
Multiperspektiven	44
Selbstfürsorge	45
Kontextsensibilität	46
Kompetenzorientierung	47
Lösungsfokussierung	48
Systemischen Demut	49
Auf dem Weg zur Agilität	51
Ein typischer Wochenplan agiler Teams	54
Meine Rolle als systemisch-agiler Berater	56
Fazit	58

II Die systemische Beratung

Systemisch-agile Beratungspraxis	62
Beispiel 1: Agilität trifft (klassisches) Management	63
Auftragsklärung und Beratungsarchitektur	63
Systemisch geführte Einzelinterviews	67
Auswertung der Einzelinterviews	70
Workshopreihe: Von der Gruppe zum Team	71
Prozessbegleitung des Managementteams	74
Beispiel 2: Mitten im Spiel – agile Teambberatung	75
Das Drama-Dreieck in der Beratung	76
Das Spiel und seine Regeln	78
Die Spielregeln verändern	80
Zwischenbilanz des Spiels	81
Der Umgang mit Frustration	84
Beispiel 3: Wenn Agilität Lernziele aufzeigt	85
Einzelcoaching im agilen Kontext	87
Die Rollen auf der Bühne der Agilität	89
Selbstwirksamkeit durch Coaching	90

III Am Ende

Ein Ausblick	96
Autoren-Vita	97
Nützliche Adressen	99
Danksagung	100
Literaturverzeichnis	101

Zu dieser Buchreihe

7

Die Reihe »Leben. Lieben. Arbeiten: systemisch beraten« befasst sich mit Herausforderungen menschlicher Existenz und deren Bewältigung. In ihr geht es um Themen, an denen Menschen wachsen oder zerbrechen, zueinanderfinden oder sich entzweien und bei denen Menschen sich gegenseitig unterstützen oder einander das Leben schwer machen können. Manche dieser Herausforderungen (Leben.) haben mit unserer biologischen Existenz, unserem gelebten Leben zu tun, mit Geburt und Tod, Krankheit und Gesundheit, Schicksal und Lebensführung. Andere (Lieben.) haben mit unseren intimen Beziehungen zu tun, mit deren Anfang und deren Ende, mit Liebe und Hass, mit Fürsorge und Vernachlässigung, mit Bindung und Freiheit. Wiederum andere Herausforderungen (Arbeiten.) behandeln planvolle Tätigkeiten, zumeist in Organisationen, wo es um Erwerbsarbeit und ehrenamtliche Arbeit geht, um Struktur und Chaos, um Aufstieg und Abstieg, um Freud und Leid menschlicher Zusammenarbeit in ihren vielen Facetten.

Die Bände dieser Reihe beleuchten anschaulich und kompakt derartige ausgewählte Kontexte, in denen systemische Praxis hilfreich ist. Sie richten sich an Personen, die in ihrer Beratungstätigkeit mit jeweils spezifischen Herausforderungen konfrontiert sind, können aber auch für Betroffene hilfreich sein. Sie bieten Mittel zum Verständnis von Kontexten und geben Werkzeuge zu deren Bearbeitung an die Hand. Sie sind knapp, klar und gut verständlich geschrie-

ben, allgemeine Überlegungen werden mit konkreten Fallbeispielen veranschaulicht und mögliche Wege »vom Problem zu Lösungswe-
gen« werden skizziert. Auf unter 100 Buchseiten, mit etwas Glück
an einem langen Abend oder einem kurzen Wochenende zu lesen,
bieten sie zu dem jeweiligen lebensweltlichen Thema einen schnel-
len Überblick.

Die Buchreihe schließt an unsere Lehrbücher der systemischen
Therapie und Beratung an. Unsere Bücher zum systemischen
»Grundlagenwissen« (1996/2012) und zum »störungsspezifischen
Wissen« (2006) fanden und finden weiterhin einen großen Leser-
kreis. Die aktuelle Reihe erkundet nun das »kontextspezifische Wis-
sen« der systemischen Beratung. Es passt zu der unendlichen Vielfalt
möglicher Kontexte, in denen sich »Leben. Lieben. Arbeiten« voll-
zieht, dass hier praxisbezogene kritische Analysen gesellschaftlicher
Rahmenbedingungen ebenso willkommen sind wie Anregungen für
individuelle und für kollektive Lösungswege. Um klinisch relevante
Störungen, um systemische Theoriekonzepte und um spezifische
beraterische Techniken geht es in diesen Bänden (nur) insoweit, als
sie zum Verständnis und zur Bearbeitung der jeweiligen Herausfor-
derungen bedeutsam sind.

Wir laden Sie als Leserin und Leser ein, uns bei diesen Exkur-
sionen zu begleiten.

Jochen Schweitzer und Arist von Schlippe

Vorwort von Jochen Schweitzer

Beweglich, regsam, wendig – das bedeutet das Eigenschaftswort agil laut Duden im deutschen Sprachgebrauch. Wer also agil ist, der verharret nicht und steht nicht still, klammert sich nicht an das Bisherige, ist bereit zu Kehrtwendungen.

Seit der Veröffentlichung eines agilen Manifests im Jahr 2001 ist das Wort Agilität in der Organisationswelt, anfangs in der Softwarebranche und dann darüber hinaus bis in Stadtverwaltungen und Kirchen, zu einem Buzzword geworden und hat einen beachtlichen, zeitweise dominanten Hype in Richtung agiler Transformation ausgelöst. Im Kern bedeutet agile Transformation den Übergang von langfristiger Vorausplanung von Arbeitsprozessen mit frühen Festlegungen und langem *Durchziehen* des einmal festgelegten hin zu einer beständigen, im Extremfall täglichen Überprüfung und Veränderung der früheren Planungen. Geänderte Planungen führen dann auch sogleich zu anderen nächsten Arbeitsschritten und zu anderen Zwischenprodukten oder Prototypen. In agilen Arbeitsteams werden unterschiedliche Führungsaufgaben dezentral verteilt, so dass zumindest in der Theorie deutlich flachere innerbetriebliche Hierarchien entstehen. Hinzu kommt, dass die Nutzer (Kunden, Käuferinnen, Endabnehmer) eines Produktes oder einer Dienstleistung von vornherein schon an deren Entstehung beteiligt werden. Sie dürfen und müssen dabei »ein Wörtchen mitreden« und werden von reinen Abnehmern zugleich auch zu Koroduzentinnen.

Soweit die Theorie – ob das in der Praxis auch so gelingt, wann es scheitert, ob das nur in kleinen Start-Up-Unternehmen oder auch in traditionsreichen Großbetrieben eingeführt werden kann, ob es gar nur alter Wein in neuen Schläuchen oder eine Beschönigung ungeordneter Arbeitsprozesse darstellt, darum ranken sich seither viele Diskussionen – und auch Modellversuche, in denen wenig agile Großbetriebe sich kleine agile Arbeitsgruppen leisten, in denen das agile Prinzip ungestört erprobt werden kann.

10

Einer, der agiles Arbeiten von der Pike auf gelernt hat und anfangs angestellt in einer Softwareschmiede, heute als Freiberufler tagaus tagein praktiziert, ist der Autor dieses Buches. Frederick Meseck ist Ingenieur und systemischer Coach, ein systemisch-agiler Berater. In diesem kompakten, sehr verständlich geschriebenen Buch führt er den Leser von der Entstehungsgeschichte des Begriffs über »Werte, Prinzipien und Praktiken« agiler Arbeit bis zu den dafür notwendigen Haltungen. Er beschreibt auch, wie man sich selbst auf den Weg zur Agilität machen und in einem agilen Betrieb als systemischer Berater gut arbeiten kann. Mehrere sehr gut gestaltete Grafiken erlauben auch visuellen Lesetypen einen guten Überblick über das sorgfältig Beschriebene. Fachberatung und Prozessberatung gehen in Mesecks Arbeit Hand in Hand.

Ein Genuss keineswegs nur für Agile sondern für abgebrühte alte Hasen ebenso wie für begeisterungsfähige Neulinge sind die drei Fallgeschichten, von denen je eine Organisations-, eine Team- und eine Einzelberatung darstellen. Der Autor erlaubt sich, formelhaft tönende Auftragsformulierungen wie »mehr Zusammenarbeit und Synergien« oder »den Kunden mehr einbeziehen« beständig, behutsam und freundlich infrage zu stellen. Das tut er bevorzugt, in dem er seine Auftraggeber fragt, wie optimistisch sie über den Erfolg der jetzt angestrebten Beratung denken? Würde die Beratung einen Unterschied zu früheren Initiativen machen? Welche Outcomes hält der Auftraggeber

für realistisch? Wenn Sie offen sprechen könnten: welche nicht geübten Themen würden sie hinzufügen? Dieses Vorgehen ähnelt dem »Humble Consulting« (»demütiges Beraten«), wie es der Bostoner Altmeister der Organisationsberatung Ed Schein in seinem gleichnamigen Buch beschrieben hat – ein Vertrauensklima zu schaffen, in dem man dann offen fragen kann: »Und was wollen Sie wirklich?« (2017).

Auch Wege zum Aufbau von Vertrauen in den Berater werden anschaulich beschrieben – vorbereitende Einzelinterviews sind ein Teil davon. Für die Beratung in frustrierenden Kontexten – die im agilen Arbeiten offensichtlich nicht seltener sind als in konventionellen Arbeitsformen – nutzt der Autor schöne entlastende Metaphern. Er beschreibt die frustrierenden Abläufe als »Spiele«, die mit »Codeworten« verfremdend benannt werden dürfen. Er empfiehlt als Haltung »anzuerkennen, dass die Situation für beide Parteien nun mal so war, wie sie war. Dass genau dieses Ergebnis gerade das beste Ergebnis war, was sie zusammen im Stande waren herbeizufahren«. Ich (JS) würde diese Haltung »heilsame Resignation« nennen, meine Kolleginnen Julika Zwack und Ulrike Bossmann (2017) »heilsame Ent-Täuschung«. Auch der Einsatz einer »Frustbox«, in die aller Ärger entladen werden darf, gehört zu des Autors Frust-Bearbeitungs-Repertoire. Frederick Meseck zeigt immer wieder einen an Watzlawick geschulten Sinn für paradoxe Entwicklungen: Die angestrebte Lösung verschärft das zu lösende Problem, deshalb gilt es diese zunächst in Frage zu stellen.

So bietet dieses Buch seinen Leser:innen einen doppelten Gewinn: eine so kompakte wie sorgfältige fachliche Einführung in agile Arbeitsweisen und eine kluge Ideensammlung zum Umgang mit unausgereiften Beratungsaufträgen und frustrierenden Beratungssituationen.

Jochen Schweitzer

Zitierte Literatur

Schein, E. (2017): Humble Consulting. Die Kunst des vorurteilslosen Beraters. Heidelberg: Carl Auer Verlag

Zwack, J., Bossmann, U. (2017): Wege aus beruflichen Zwickmühlen. Navigieren im Dilemma. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Einführung

Mit diesem Buch möchte ich interessierte Leserinnen und Leser¹, die bereits Erfahrung mit Beratung und speziell systemischer Beratung haben, in das Thema Agilität einführen. Das Wort Agilität wird in vielen Bereichen verwendet, doch ich spreche über diesen Begriff und dessen Umsetzung hier ausschließlich im Rahmen von Arbeitsprozessen. Dabei ist mir besonders wichtig, mehrdimensional auf Agilität zu blicken, um dem Facettenreichtum dieses Themas gerecht zu werden. Denn oft begegnet man sehr vereinfachenden Sichtweisen wie: »Agilität ist nichts Neues!«, »Agilität ist die Lösung aller Probleme!«, »Agilität bedeutet: Ich kann machen, was ich will!«. Diese Ansichten verkennen nicht nur das Potential des Begriffs, sondern wirken teilweise stark polarisierend. Daher wahre ich bei dem Thema Agilität, obwohl ich von den Kerngedanken und Ansätzen überzeugt bin, eine wachsame, vielleicht sogar kritische Beobachterposition.

Agilität ist mittlerweile zu einem großen, komplexen Themengebiet herangewachsen. Es bieten sich deshalb viele Möglichkeiten an, wie eine Einführung in die zentralen Gedanken und Grundbegriffe aussehen könnte. Ich habe mich entschieden, im *ersten Teil dieses Buchs* vor allem die wichtigsten Werte und Prinzipien agiler Arbeit aus unterschiedlicher Perspektive zu beleuchten. Da ich in

1 Ich verwende im Text in zufälliger Folge die männliche und weibliche Form. Im Sinne der gendersensiblen Sprache mögen sich bitte alle mitgemeint fühlen.

meiner eigenen Praxis als Berater agiles Arbeiten konsequent mit einer systemischen Denkweise zu einem systemisch-agilen Ansatz (kurz: sysagil) kombiniere, wird dies ein weiterer Fokus in meiner Darstellung sein. Ich beginne mit einer thematischen Eingrenzung, zu deren Verständnis auch der Blick zurück auf die historischen Ansätze von Agilität in der Arbeitswelt gehört. Die Werte, Prinzipien und Praktiken agiler Arbeit stelle ich nicht nur im Text, sondern auch mithilfe von Abbildungen vor, die das komplexe Thema kompakt visualisieren, um eine schnell erfassbare Arbeitsgrundlage für Berater zu bieten. Es folgt eine kurze Reflektion von (sinnvollen) Einsatzbereichen agiler Arbeit, die exemplarisch einen Eindruck vermitteln, für welche Organisationen bzw. wann Agilität in Frage kommen könnte. Anschließend leite ich über zu der Bedeutung des systemischen Ansatzes im agilen Kontext und zu meiner Rolle als systemisch-agiler Berater.

Im *zweiten Teil des Buchs* stelle ich drei relevante Praxisbeispiele vor, die typische Herausforderungen im Umgang mit Agilität beschreiben. Dabei hat jedes Beispiel einen unterschiedlichen Schwerpunkt der Beratung: von Organisations-, über Team- hin zur Einzelberatung. Wie alle drei Beratungsfälle zeigen, ist eine systemische Grundhaltung, kombiniert mit systemischen und agilen Methoden, ein wirkungsvolles Vorgehen in der Beratung.



Der Kontext

Agilität: Was ist das?

Die kurze Antwort auf die Frage, was Agilität sei, lautet: Chance, Herausforderung und Zukunft. Diese Beschreibung ist selbstverständlich keine exakte Definition, sondern soll zu Beginn zeigen, welche hohe Bedeutung ich dem Thema Agilität zumesse. Eine längere und differenzierte Antwort wird dieses Buch geben. Denn was sich vorweg bereits sagen lässt: Agilität lässt sich leider nicht auf eine einfache Formel bringen, weder in Theorie noch Praxis.

Das Dilemma beginnt schon mit der Tatsache, dass es in der Literatur keine einheitliche Definition gibt. Kein Wunder, dass der Begriff inflationären Charakter besitzt. Wer sich zum Beispiel mit moderner Organisationsentwicklung, der sogenannten *New Work* oder Digitalisierung auseinandersetzt, begegnet zwangsläufig diesem Begriff. Vermutlich genauso häufig stolpert man über Beraterinnen, die Agilität auf ihrer Visitenkarte mit aufführen, »weil man das heute eben anbieten muss, sonst ist man nicht gefragt«. Dies ist nur eine von vielen Quellen, die Agilität zwar als Thema Verbreitung verschaffen, aber auch das Schicksal, dass dieser Begriff zum Unwort des Jahres gewählt wurde (ICT, 2020).

Da eine einheitliche Definition fehlt, möchte ich mit einer eigenen Eingrenzung des Verständnisses von Agilität eine nachvollziehbare Ausgangsposition für meine Darstellung schaffen. Ich greife dafür Elemente auf, die sich in unterschiedlicher Gewichtung und Formulierung in der Literatur finden, füge sie aber auf der Grundlage meiner Beratungserfahrung zusammen. Deshalb ist die folgende Definition kein Zitat. Ich hoffe, sie trägt dazu bei, den Bedeutungswildwuchs zu stützen und der Beliebigkeit vorzubeugen, mit der oftmals Agilität ausgelegt wird – getreu dem Motto: »Wir machen das irgendwie, wir sind ja jetzt agil«.

Ein erster Versuch meiner Eingrenzung, die im weiteren Verlauf des Buchs noch mehr Form annehmen wird:

Agil sein bedeutet, als Organisation wandlungsfähige Strukturen und Prozesse zu schaffen und weiterzuentwickeln, um schnell auf ständige Veränderungen der Marktumgebung reagieren zu können. Als Organisation agil zu sein bedeutet auch, ein Mindset zu fördern, das sich durch die Offenheit für Neues, die Fähigkeit zu hinterfragen und zu reflektieren, sowie durch Gestaltungswillen auszeichnet.

Um nicht den Eindruck zu vermitteln, dass es sich bei der Agilität um eine Art Zustand handelt, steht am Beginn der Eingrenzung bewusst die aktive Formulierung des »agil sein«. Denn ein Zustand vermittelt die Idee, dass er eindeutig beschrieben werden kann und sich am besten zusätzlich auf einem Zeitstrahl verorten lässt. In einer solchen Verortung liegt zugleich die verlockende Wunschvorstellung, mit ausreichend hohem Engagement sei dieser Zustand »Jetzt sind wir agil!« schnellstmöglich zu erreichen. Das klingt gut, passt aber nicht zum fluiden Charakter von Agilität. Daran ändert auch eine doppelte Anzahl an Beratern nichts oder eine interne Kampagne für Veränderungen der Kultur und des Mindset.

Agilität ist vielmehr als Weg zu verstehen. Ein Weg, der Organisationen befähigen soll, trotz oder gerade wegen der zahlreichen an sie gestellten Anforderungen, zukunftsfähig und erfolgreich zu wirtschaften. Wie dieser Weg im Einzelnen ausgestaltet wird, ist so originell wie jede Organisation selbst, aber eben nicht beliebig, wie ich noch zeigen werde. Denn es müssen passende Rahmenbedingungen vorliegen, damit sich die Vorteile der Agilität in einer Organisation entfalten können.

Ein kurzer Ausflug zur Herkunft und Verwendung der Begriffsbildung Agilität im Kontext von Arbeitsprozessen soll eine Vorstellung von diesen Rahmenbedingungen vermitteln.

Die Entstehungsgeschichte agiler Arbeit

Der Verwendung des Begriffs Agilität in unserem Zusammenhang geht kein Ereignis voraus, das eine eindeutige Auskunft über seine Entstehung ermöglicht. Vielmehr gibt es in der Historie des letzten Jahrhunderts zahlreiche markante Ansätze, die heute einer Einordnung als agil gerecht würden. So wird z. B. in der Literatur oftmals Toyota in Verbindung mit ersten fundierten agilen Ansätzen genannt (Ohno, 1988). Allen voran steht hier das berühmte Lean-Konzept aus dem Toyota Produktionssystem, das nach dem Zweiten Weltkrieg Form annahm. Dem Lean-Gedanken folgend, geht es in diesem Konzept darum, Werte zu schaffen und dabei Verschwendung zu minimieren. Werte werden geschaffen, indem alle Aktivitäten im Wertschöpfungsprozess an dem Kunden und seinen Bedürfnissen ausgerichtet werden. Kontinuierliche Verbesserung ist dabei die Maxime im täglichen Handeln aller Beteiligten. Schon damals erkannte Toyota für seine Produktionslinien, dass die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden mit einer guten Teamarbeit kombiniert werden müssen. Sowohl die *Kundennähe* und der Gedanke der *kontinuierlichen Verbesserung* als auch der *Teamfokus* sind heute ebenfalls wichtige Prinzipien der Agilität. Im Unterschied zur Agilität geht es jedoch im Lean-Konzept darum, Arbeitsabläufe so weit wie möglich zu verschlanken und zu standardisieren.

Aber nicht nur Lean stammt von Toyota, auch Kanban² zählt gleichermaßen zu den Errungenschaften dieser Firma in den 1940er Jah-

2 Kanban zählt nach Scrum (siehe Fußnote 3, S. 22) zu den bekanntesten agilen Methoden. Kanban unterstützt Menschen in der Organisation in ihrer Zusammenarbeit. Dabei werden Arbeitsabläufe und die dazugehörigen Arbeitspakete mit Hilfe eines Boards (sog. »Kanban-Board«) visualisiert. Dadurch entsteht für alle Beteiligten Transparenz darüber, wie der aktuelle Arbeitsstand ist und an welchen Stellen womöglich Blockaden entstanden sind. Durch das Lösen von Blockaden können Arbeitsabläufe dann optimiert werden.

ren. Kanban hatte damals das Ziel, bei der Steuerung von Produktionsprozessen Lagerbestände zu minimieren. Heute ist es in etwas abgewandelter Form eine beliebte Methode der *Visualisierung* und *Optimierung von Arbeitsabläufen* im agilen Kontext.

Etwa zeitgleich mit dem Bekanntwerden des Kanban-Prinzips hatte das amerikanische Rüstungsunternehmen Lockheed Martin zum Ende des Zweiten Weltkriegs den Auftrag bekommen, einen flugfähigen Prototyp eines Kampffjets in nur 180 Tagen zu entwickeln. Um dieses ambitionierte Vorhaben zu meistern, setzten die Ingenieure auf ein selbstorganisiertes Team. Mit Hilfe erfahrener Kampffjetpiloten und ohne bürokratische Barrieren konnte der Prototyp P-80 in nur 143 Tagen fertiggestellt werden (Gloger u. Margetich, 2014). Diese Art des Vorgehens wurde hier – wie bei den vorherigen Beispielen – damals nicht als agil bezeichnet. Aber es findet sich in diesem beachtlichen Entwicklungsprozess ein weiteres fundamentales Prinzip der Agilität: die *Selbstorganisation von Teams*.

Weltweite Aufmerksamkeit für den Begriff Agilität bewirkte erstmalig Roger N. Nagel und R. Dove mit seinem Paper »21st Century Manufacturing Enterprise Strategy« in den 1990er Jahren. Das Paper ging der Frage nach, wie die globale Wettbewerbsfähigkeit der US-amerikanischen Industrie in der Produktion ausgebaut werden könne. Ein zentrales Ergebnis lautete: Unternehmen sollten sich als agile Wettbewerber verstehen, die ihre Kunden und Lieferantinnen in ihre Wertschöpfungskette integrieren.

Der weltweite Durchbruch der agilen Bewegung und der Prinzipien, nach denen Agilität heute weitestgehend gelebt wird, kann letztlich der Veröffentlichung des »Manifesto for Agile Software Development« (Schwaber et al., 2001) zugerechnet werden. Dieses Manifest – meist »Agiles Manifest« genannt – entstand aus dem Zusammenwirken von 17 Softwareentwicklern. Gebeutelt durch übermäßige Reglementierung ihrer Arbeit aufgrund zahlreicher Vor-

schriften, der mandatorischen Überdokumentation und der Verpflichtung zu langfristiger Planung, waren sie auf der Suche nach einer alternativen Arbeitsweise. Das Ergebnis ihrer Analyse waren klar definierte Werte und Prinzipien, die ich im nächsten Kapitel erläutern werde. Organisationen, die diesem Manifest folgen, so die Idee, bilden den idealen Nährboden für agile Prozesse. Sie entwickeln mehr *Flexibilität* und *Anpassungsfähigkeit*.

Eine Methode, die heute konsequent die Ideen der Agilität integriert, heißt *Scrum*³. Ken Schwaber, ein Mitbegründer des Agilen Manifests, hatte bereits 1996 erfolgreich Scrum eingesetzt (Schwaber u. Beedle, 2002). In Zusammenarbeit mit Jeff Sutherland, ebenfalls Unterzeichner des Agilen Manifests, wuchs die Community rund um Scrum schnell an. Mit dem Agilen Manifest setzte sich vor allem Scrum als Methode agiler Arbeit in Organisationen

3 Scrum ist eine der bekanntesten agilen Methoden. Es beschreibt einen agilen Prozess der Zusammenarbeit, um z. B. ein Produkt zu entwickeln oder ganz allgemein Projekte zu realisieren. Scrum als agile Methodik (siehe Abbildung 6, S. 55), baut auf Iterationen oder auch Feedbackschleifen, (sog. »Sprints«) auf. Diese Sprints wiederholen sich typischerweise alle ein bis vier Wochen. Ein Sprint besteht in der Regel aus immer derselben Struktur an Meetings (sog. »Scrum Events«): beginnend mit einer Planung des Sprints (sog. »Planning«), einem kurzen, täglichen Austausch zur Abstimmung aller Beteiligten (sog. »Daily«), einem kundenorientierten Feedback-Meeting, um gegen Ende des Sprints Ergebnisse vorzustellen (sog. »Review«). Abschließend findet die »Retrospektive« statt, um über Verbesserungen des Prozesses und der Zusammenarbeit zu reflektieren und diese für den kommenden Sprint zu berücksichtigen. Für die weitere Ausarbeitung und Vorbereitung von Anforderungen dient das »Refinement«. Eine strukturierte und priorisierte Übersicht der Anforderungen in Form einer Liste wird als »Product Backlog« bezeichnet. Die an dem Scrum-Prozess beteiligten Personen werden zu einem Scrum-Team zusammengefasst. Dieses Team trägt gemeinsam die Verantwortung für ein bestmögliches Ergebnis der Sprints. Das Team teilt sich in drei Rollen auf: den Product Owner, der die fachlichen Anforderungen an das Team im Blick hat, den Scrum Master, der das Team hinsichtlich Kommunikation, Zusammenarbeit und agile Methoden unterstützt, und die Entwickler, die ihre Expertise in der Umsetzung der fachlichen Anforderung haben.

durch. Obwohl weder das Agile Manifest noch Scrum auf die reine Softwareentwicklung limitiert sind, finden sich beide heute vor allem in der IT wieder, wie der »14th Annual State of Agile Report« (Digital.ai. Software, 2020) zeigt. Mittlerweile kann laut einer Studie der Hochschule Koblenz zur Verbreitung und Nutzen agiler Methoden (Komus u. Kuberg, 2017) ein Trend beobachtet werden, dass die agilen Ansätze nach der Methode Scrum auch außerhalb der IT (wieder) an Bedeutung gewinnen.

Ergänzend soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass gelegentlich behauptet wird, der Soziologe Talcott Parsons habe 1951 mit seinem AGIL-Schema bereits erste Vorarbeit für die hier beschriebenen agilen Prozesse geleistet. Auch wenn eine gewisse Attraktivität besteht, die vielversprechenden Ansätze der Agilität durch ähnlich lautende wissenschaftliche Theorien zu untermauern, hat »unsere« Agilität nichts mit dem aus der Soziologie stammenden AGIL-Schema von Talcott Parsons zu tun (Kühl, 2019).

Das Agile Manifest und seine Wertepaare

Das Agile Manifest ist also nicht nur aus historischer Sicht relevant. Es ist das Kernstück der Agilität und gibt richtungsweisende Antworten auf die Frage: »Was ist Agilität?« Es beruft sich auf vier Wertepaare: »Individuen und Interaktionen« vs. »Prozesse und Werkzeuge«, »Funktionierendes Produkt (urspr. funktionierende Software)« vs. »Umfassende Dokumentation«, »Zusammenarbeit mit Kunden« vs. »Vertragsverhandlungen« und »Reagieren auf Veränderungen« vs. »Befolgen eines Plans«. Diese sind in der folgenden Abbildung 1 zu sehen, wobei die Werte auf der linken Seite stärker zu gewichten sind als die auf der rechten Seite:

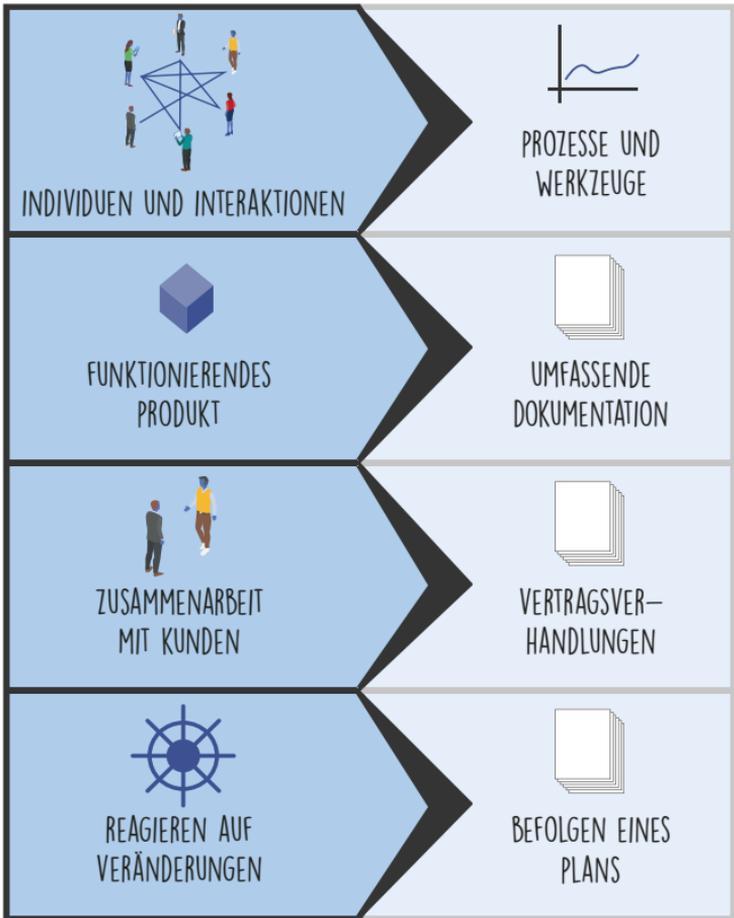


Abbildung 1: Das Agile Manifest mit den vier Wertepaaren

Individuen und Interaktionen vs. Prozesse und Werkzeuge

Das erste Wertepaar besagt, dass Organisationen, die ihrem Handeln das Agile Manifest zu Grunde legen, Individuen und deren Interaktionen im Zweifel höher gewichten als Prozesse und Werkzeuge (womit selbst Ansätze wie Scrum oder Kanban gemeint sind). Somit rückt auch der Mensch in agilen Organisation wieder mehr in den Vordergrund.

Kein vorgefertigtes Schema kann letztlich allen Belangen einer Organisation gerecht werden. Vielmehr muss jede Organisation die für sie passenden Prozesse entwickeln, auch wenn z. B. Scrum zum Einsatz kommt. Damit dieser Spagat zwischen Individuen und Prozessen gelingen kann, ist es ein vielversprechender Ansatz, eine konstante Metaperspektive in der Organisation zu etablieren. Diese Perspektive sollte in regelmäßigen Abständen offen diskutiert werden (z. B. in Retrospektiven), denn damit eröffnet sich eine der Möglichkeiten für die angestrebte kontinuierliche Verbesserung. Zielführend ist eine eigens hierfür geschaffene Rolle: die eines Coaches. Er bringt neben agilem Wissen auch Methodenkompetenz aus dem Bereich Organisationsentwicklung mit.

Funktionierendes Produkt vs. umfassende Dokumentation

In der ursprünglichen Fassung des agilen Manifests, ging es im Speziellen um »funktionierende Software« anstatt der allgemeineren Formulierung »funktionierendes Produkt« (2001). Unter Berücksichtigung der heutigen Bedeutung und Vielseitigkeit der Agilität ist jedoch der Begriff des Produkts zielführender. Denn agile Organisationen