

Neue Formen (bzw. Widersprüche) der Wissens(ver?)nutzung im Unternehmen am Beispiel agiler Entwicklungsmethoden

Thesen zum Vortrag auf der FNPA-Tagung „Wissensarbeit zwischen Autonomie und Burn-out/Zwang“ am 27. April 2012 in Berlin

Die Potenziale agiler Methoden: Ein Ansatz „beyond“ Planung mit mehr Autonomie im Team, mehr Selbstbestimmung über Inhalte und Ablauf der eigenen Arbeit und mit der Möglichkeit auf userfreundlichere Produkte.

Agile Methoden nehmen zu, sie verbreiten sich längst über ihren „Herkunftsort“ der IT-Branche hinaus. Obwohl sie sich auf das Konzept des Lean Development von Toyota berufen, finden sich wesentlich stärker als dort Elemente, die eine Verantwortung für den Projektverlauf zurück in das Team legen und diesem erhöhte Autonomiespielräume gewähren. Die Entwickler selbst werden als die eigentlichen Experten betrachtet, und zwar – das ist das Entscheidende – nicht nur für die Inhalte ihrer Arbeit, sondern auch für die Abschätzung der nötigen Ressourcen und die konkrete Arbeitsplanung für die nächste Phase (bei SCRUM bspw. üblicherweise ein Zeitraum von 14 Tagen, der sog. Sprint). Agile Methoden treten damit zunächst an als Gegenentwurf eines konventionellen Projektmanagements: es wird nicht top-down und ex ante geplant und zudem erfolgt die konkrete Projektplanung oft gerade nicht IT-gestützt, sondern über ein Whiteboard und Post-its. Zudem haben agile Methoden den Anspruch, bessere Ergebnisse – d.h. Software mit höherer Nutzerorientierung – zu produzieren, da in den kurzen Zyklen dem Kunden erfahrbare Zwischenergebnisse präsentiert werden, die entsprechend ein Umsteuern im weiteren Verlauf zulassen. Das Potenzial agiler Methoden für das Unternehmen liegt im dezentraleren und agileren Umgehen mit Komplexität und in der Chance auf bessere, useradäquaterer Produkte. Das Potenzial für die Wissensarbeit selbst liegt in der Erhöhung der Selbstbestimmung über die Inhalte und den Ablauf sowie die Ressourcen der eigenen Arbeit.

Die Potenziale agiler Methoden werden im Unternehmen unterschiedlich genutzt, oft bleibt parallel ein konventionelles Projektmanagement aktiv – nur wo der agile Gedanke konsequent gelebt wird, zeigen sich die wahren Potenziale.

In unserer Empirie zur Umsetzung agiler Methoden am Beispiel Scrum zeigen sich, dass die einzelnen Teams – selbst unter gleichen Rahmenbedingungen – Scrum sehr unterschiedlich leben. Vier konnten vier Typen identifizieren. Problematisch zeigen sich agile Methoden, wenn die äußeren organisationalen Rahmenbedingungen an konventionellem Projektmanagement mit rigidem Controlling festhalten. Im besten Falle können agile Methoden dann den Abstimmungsprozess im Entwicklungsteam selbst verbessern, die wirklichen Potenziale, die die Selbstbestimmung ausweiten auf die Ressourcenabschätzung und die Gestaltung des Entwicklungsprozesses bleibt dann aus. Oft genug verkommen agile Methoden

dann zu einem reinen Kommunikationselement in der Teamarbeit. Sonstige bekannte ambivalente Phänomene in hochqualifizierter Wissensarbeit – Subjektivierung, Entgrenzung etc. – bleiben dann nicht nur bestehen, sondern können sich sogar verstärken. Meist gelingt es Unternehmensführungen und der herrschenden Controllinglogik mit ihren mehr oder weniger (in)direkten Formen der Steuerung, die in agilen Methoden angelegte Autonomie der Entwickler nicht ausreichend zuzulassen. Auch der Aspekt eines agileren Entwickelns für den Kunden mit dem Ziel schneller und gezielter den Entwicklungsprozess an die Userbedürfnisse anzupassen, wird in der Praxis noch kaum eingelöst. Dies erfordert andere Vertragsmodalitäten und – in Terminologie der einschlägigen Consulting- und Praxis-Community: Scrum-fähige Kunden. Agile Methoden können aber auch – und diese empirische Variante haben wir gefunden – eine Art Bollwerk des einzelnen Entwicklungsteam gegen übermäßige Anforderungen von Organisations- und Kundenseite bieten; gelingt es einem Entwicklungsteam dieses Potenzial zu erkennen und zu nutzen, dann stecken hier auch Potenziale gegen Entgrenzung und Überforderung bis hin zum Burnout.

Agile Methoden unterstützen vom Ansatz her weitgehend die Autonomie von Wissensarbeit. Es lohnt sich daher auch und gerade aus der Perspektive der Interessensvertretungen, diese Modelle einzufordern und zu unterstützen. Damit die durchaus widersprüchlichen Auswirkungen agiler Methoden sich jedoch nicht unter der Hand zu einer zusätzlichen Anforderungen an die Wissensarbeit entwickeln, ist es nötig, diese Methoden gut zu kennen und ihre konkrete Umsetzung kritisch mit Blick auf die Gesamtorganisation zu betrachten.