

Die Hochschule als offene Plattform? Eine Kritik der Agilität

Elena Wilhelm

Referat im Rahmen der Berinfor-Tagung vom 14. November 2018 in Zürich zum Thema «Mit mehr Agilität die Hochschule gestalten».

Einleitung

Die agile Organisation ist ein Organisationskonzept in einer ganzen Reihe vermeintlich neuer Konzepte der letzten Jahrzehnte wie die «flexible» (Toffler 1971), die «innovative» (Vrakking 1990), die «lernende» (Senge 1990), die «intelligente» (Lambertz 2018) oder die «resiliente» (Darth 2018) Organisation. Ich werde darlegen, woher der Begriff kommt, was mit einer agilen Organisation gemeint ist und was über die agile Hochschule bisher geschrieben wurde.

Anschliessend ziehe ich in Form von neun Thesen ein persönliches Fazit und erörtere, wie ich vor diesem Hintergrund eine erfolgsversprechende Weiterentwicklung der Hochschulen sehe. In meiner Schlussbemerkung lege ich dar, was von der Agilität für die Hochschule meines Erachtens bleibt.

Hochschulen waren lange gewohnt, sich als Institution und nicht als Organisation zu betrachten. Institutionen sind Einrichtungen, die bereits mit ihrer Einrichtung ihren Zweck erfüllen. Organisationen hingegen müssen sich nach innen und aussen rechtfertigen und stehen in einem Wettbewerb. Management ist die Antwort einer Organisation auf die Herausforderung, Entscheide unter Abwägung von Alternativen begründen zu müssen (Baecker 2017, S. 19f.). In dem Masse, in dem Hochschulen gezwungen sind, über Profilbildung, Governance und Finanzierung nachzudenken, müssen sie zwangsläufig auch unter den Gesichtspunkten der Organisation und daher des Managements gedacht werden. Das ist für Universitäten wohl immer noch etwas ungewohnter als für Fachhochschulen, die sich immer schon als Organisation begriffen und auch keine demokratischen

Strukturen verankert haben, was in dem etwas seltsamen Begriff der «geführten Hochschule» zum Ausdruck kommt.

Agilität: Ein Begriff aus der Softwareentwicklung

Das Prinzip der Agilität ist unter Softwareentwicklern entstanden. Erste Ansätze der agilen Softwareentwicklung sind Anfang der 1990er Jahre zu finden.

Bekanntheit erreichte das Prinzip mit der Publikation «Extreme Programming» (Beck & Andres 2004)¹. Die Bezeichnung «agile» wurde 2001 bei einem Treffen von Softwareentwicklern in Utah ausgewählt – als Ersatz für den bis dahin gängigen Begriff «lightweight» (leichtgewichtig). Ausgangspunkt war die Kritik, dass die Entstehung von Software anderes sei als einfach ausführbares Wissen (Cockburn & Highsmith 2001; Dingsøy et al. 2012). Wissen lasse sich nicht ingenieurmässig herstellen, wie sich etwa eine Brücke oder ein Hochhaus herstellen lasse. Wissen werde in einem kreativen Prozess gefunden. Mit ein Grund dafür sei auch, dass in der Softwareentwicklung sowohl die Ziele als auch das Umfeld (also die beteiligten Personen, die Marktanforderungen, das technische Umfeld und die Schnittstellen) flexibel seien und sich im Laufe der Zeit ändern. Beim Treffen in Utah wurde das Agile Manifest formuliert.² Durch agile Prozesse und Methoden wird versucht, die Entwurfsphase auf ein Mindestmass zu reduzieren und im Entwicklungsprozess so früh wie möglich zu ausführbarer Software zu gelangen, die danach in regelmässigen, kurzen Abständen – in sogenannten «Sprints» – dem Kunden zur gemeinsamen Abstimmung vorgelegt wird. So kann jederzeit flexibel auf Kundenwünsche eingegangen werden.³ Inzwischen gibt es eine Vielzahl von agilen Prozessen und Methoden. Zu den bekanntesten zählen Adaptive Software Development (ASD), Crystal, Feature Driven Development (FDD), Extreme Programming (XP), Design Thinking, Kanban und Scrum.⁴

Agilität als Organisationsmodell

Das Prinzip der Agilität wurde von der Softwareentwicklung auf die Gestaltung und Führung von Organisationen übertragen (Laloux 2015, Robertson 2016). Im

Management steht der Begriff für neue Projektmanagementmethoden, aber auch für neue Führungsprinzipien und für neue Organisationsstrukturen und -kulturen. Die Forderung nach Agilität im organisationalen Kontext beruht auf der Annahme, dass sich die Umwelt zunehmend disruptiv entwickelt und sich Organisationen agil an diese disruptiven äusseren Entwicklungen anpassen müssen. Der Begründer der Disruptionstheorie ist der Harvard-Professor Clayton M. Christensen (Christensen 1997, Christensen & Raynor 2003). In seinem Buch «The Innovator's Dilemma» zeigt er anhand von Beispielen aus der Computer- und Stahlbranche, wie Unternehmen Trends verschlafen haben und daher scheiterten. Disruptionen würden ganze Geschäftszweige und Produkte verändern und sie drängen gemäss Christensen gestandene Unternehmen aus dem Markt. Christensen hat die Überlegungen auf die Universität übertragen und ein umfangreiches Buch über die agile bzw. die innovative Universität geschrieben (Christensen & Eyring 2011).

Christensens Theorie der disruptiven Entwicklung ist mit einigen Problemen behaftet (King & Baatartogtokh 2015; Lepore 2014). Es handelt sich um eine Geschichtsschreibung, die auf einer tiefgehenden Angst vor dem finanziellen Kollaps, einer apokalyptischen Furcht und letztlich vor allem auf ungenügenden empirischen Befunden fusst (Lepore 2014).

Christensens Aussagen sind methodisch nicht geeignet, um Erfolge und Misserfolge von Unternehmen zu bewerten. Seine Fälle sind eher Anekdoten. Es fehlt an Auswahlkriterien der betrachteten Unternehmen und der betrachteten Zeiträume. In vielen Fällen seiner Beispiele haben nämlich langfristig operierende Unternehmen, die auf kontinuierliche Entwicklung und stabile Strukturen setzten, über einen längeren Zeitraum betrachtet ihren Marktanteil gehalten oder sogar ausgebaut, während disruptive Neugründungen zwar anfangs Erfolge erzielen konnten, aber mittel- und langfristig aufgekauft oder insolvent wurden. Der Vorteil von Start-ups ist gar nicht so sehr ihre Agilität, sondern die Tatsache, dass sie keine bisherigen Aktivitäten zu schützen haben. Sie werden nicht durch ihre bisherigen finanziellen, intellektuellen und emotionalen Investitionen in ihrer neuen Tätigkeit behindert.

Trotz dieser recht problematischen und empirisch ungenügend begründeten Ausgangsbasis der agilen Organisation: Schauen wir uns an, was mit Agilität im organisationalen Kontext überhaupt gemeint ist.

Es existiert bisher keine konsistente und prägnante Definition von Agilität und es wird eine Vielzahl von ähnlichen Begriffen zur Beschreibung von Agilität genutzt (für eine Übersicht über verschiedene Definitionen siehe Jafarnejad & Shahaie 2008).⁵ Ich versuche dennoch nachfolgend zu skizzieren, welche allgemeinen Ableitungen aus der agilen Softwareentwicklung auf das organisationale Handeln unter dem Begriff der agilen Organisation unternommen wurden.

Die «Agilisten» haben den Anspruch, die Art und Weise, wie Organisationen funktionieren, grundlegend zu ändern. Agilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen (Goldman et al. 1996). Dazu muss es die Fähigkeit entwickeln, diese Veränderungen zu antizipieren, veränderungsbereit zu sein, ständig als Organisation zu lernen und dieses Wissen allen relevanten Personen zur Verfügung zu stellen (Dove 2001). Um dies zu bewerkstelligen, ist die Organisation der Zukunft eine weitgehend hierarchielose, demokratische, in der das Wohl der Kunden und der Mitarbeitenden an erster Stelle steht (Kühl 2015a, S. 17). Ein Grundlagenwerk hierfür ist das Buch «Reinventing Organizations» von Frederic Laloux (2015). Klassische Organisationsstrukturen sind prozess- oder projektorientiert oder aber eine Mischform davon. Das Agilitätskonzept unterstellt, dass Organisationen im Kontext eines unbeständigen und unsicheren Umfelds mit diesen Strukturen mit dem Wandel nicht mitgehen können. Die interne Organisation agiler Unternehmen orientiert sich an der Maxime absoluter Wandlungsfähigkeit. Strukturen sind daher nur noch lose gekoppelt, es wird konsequent enthierarchisiert und dezentralisiert (Kühl 2015a, S. 23). Die Differenzierung in Abteilungen löst sich zunehmend auf. Die neuen Organisationsstrukturen benötigen eine intensive informelle, nicht formalisierte Kommunikation. Temporäre Projektgruppen sichern den Innovationsprozess.

Jack Welch, ehemaliger CEO von General Electric, brachte das agile Prinzip bereits 1989 wunderbar zum Ausdruck, wenn auch nicht unter dem Begriff der Agilität

(Übersetzung von Elena Wilhelm): «Unser Traum für die 90er Jahre ist ein grenzenloses Unternehmen, ein Unternehmen, in dem wir die Mauern niederreißen, die uns innen voneinander und uns aussen von unseren Ansprechpartnern trennen. Das grenzenlose Unternehmen, das wir uns vorstellen, beseitigt die Barrieren zwischen Engineering, Fertigung, Marketing, Vertrieb und Kundenservice; (...) Eine grenzenlose Organisation wird Labels wie Management, Angestellte oder im Stundenlohn tätige ignorieren oder löschen, weil sie der Zusammenarbeit von Menschen im Wege stehen. Ein grenzenloses Unternehmen wird auch die Wände nach aussen niederreißen und die wichtigsten Lieferanten an einem gemeinsamen Prozesses teilhaben lassen, in dem wir unser Denken und unser Handeln zur Zufriedenheit unserer Kunden in einem gemeinsamen Ziel vereinen (...).»⁶

Das Plädoyer von Jack Welch zeigt die Stossrichtung agiler Unternehmen auf: In agilen Organisationen sind starre durch lose gekoppelte Strukturen ersetzt. Das geschieht durch die Auflösung der Grenzen von innen und aussen, die Auflösung funktionaler Differenzierungen, eine Enthierarchisierung und Dezentralisierung (Früh 2015a, S. 52ff.). Positiv formuliert geht es um die Verschmelzung von innen und aussen, die Integration verschiedener Aufgabenbereiche, die Demokratisierung und Soziokratisierung⁷ und um eine basisnah angesiedelte Verantwortung.

Arbeitsteilung und Spezialistentum führen gemäss dem agilen Ansatz zu Starrheit und mangelnder fachlicher und persönlicher Flexibilität. In agilen Organisationen werden verschiedene Funktionen zusammengeführt. Mitarbeitende werden um Aufgaben herum zusammengezogen. Stellenprofile sind obsolet. Hierarchie ist in agilen Organisationen beinahe ein Schimpfwort. Die vertikale Differenzierung wird weitgehend abgebaut und die Durchlässigkeit zwischen den verbleibenden Ebenen wird konsequent ausgebaut. Die Aufhebung von vertikaler und horizontaler Differenzierung führt zu einer konsequenten Dezentralisierung.

Eine viel benutzte Metapher für agile Organisationen ist die Jazzband, bei der es auf die Integration von kreativen Umsetzungen ankommt. Die Harmonie der Organisation beruht auf der Fähigkeit der Mitarbeitenden, ihre Kompetenzen im

richtigen Moment einzusetzen und das Thema an die Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben: Individualität und Integrationsfähigkeit sind gleichermaßen gefragt (Kühl 2015a, S. 58). Jazzbands sind Musterbeispiele für agile Kooperationen.⁸

Auflösung der Grenzen von innen und aussen, Auflösung funktionaler Differenzierung, Dezentralisierung, Enthierarchisierung, Entformalisierung der Kommunikation: So lautet die Zielrichtung agiler Organisationen. Labile Strukturen, lose Kopplungen und Verbundsysteme von unabhängigen Leistungszentren, temporäre Projektgruppen und teilautonome Arbeitsgruppen bilden ihr Herzstück (Kühl 2015a, S. 67).

Frederic Laloux legt im Anhang seines Buches dar (Laloux 2015, S. 318-322), wie die Strukturen, Praktiken und Prozesse agiler Organisationen (er nennt sie neu evolutionäre Organisationen) aussehen. Es ist eine wunderschöne Sozial- und Humanprosa: Selbstorganisiert, spontan, radikal einfach, freiwillig, sinnhaft, frei, kulturbildend, flexibel, ehrlich, fair, gerecht, fürsorglich, selbstgestaltet, vollkommen dezentralisiert, holokratisch, lebendig, vollkommen transparent, integer, schön, ziel- und budgetbefreit und so weiter und so weiter. Nicht zufällig ist das Nachwort vom amerikanischen Bewusstseinsforscher Ken Wilber. Es macht das Buch beinahe zur Bibel.

Die agile Hochschule

Was bedeutet das alles nun für die Hochschule? Über die agile Hochschule wurde bisher relativ wenig geschrieben (Baecker 2017, Masson 2012, Twidale & Nichols 2013).

Der Soziologe Dirk Baecker geht in seinem Artikel «Agilität in der Hochschule» davon aus, dass Hochschulen in gewisser Weise immer schon agil gewesen seien, sie sich aber dennoch weiterhin und zunehmend agil ausrichten müssten (Baecker 2017). Baecker versteht unter der agilen Hochschule ein spezifisches Managementkonzept, in welchem insbesondere vertikale auf horizontale Strukturen umgestellt werden. Hochschulen hätten diese Form des Managements allerdings annähernd auch immer schon betrieben, denn Hochschulen seien in

ihrer Praxis und in ihrem Wissen an der Differenz von Innen und Aussen und nicht an der Differenz von Oben und Unten orientiert (Baecker 2017, S. 22). Die Forschungspraxis der Lehrstühle und das gelehrte Wissen der Fakultäten sei auf eine Art und Weise organisiert, die zu jeder hierarchischen Rangordnung querstehe.

Die noch vorhandene Hierarchie müsse ersetzt werden, so Baecker, durch eine agile Auseinandersetzung mit Komplexität in Form von Projekten. Am Ende werde die Hochschule dabei Plattform und technische Infrastruktur. Ein «empty diagram», «stage», «interface», wie Baecker schreibt. Zugleich: Programm, Protokoll und Register. Auf dieser Plattform Hochschule «bewähren, messen und bewerben sich Projekte, die so lange den Namen Agilität verdienen, wie die digitalen Apparate uns noch den Raum zu menschlicher Initiative lassen.» (Baecker 2017, S. 26) Am Ende wird Dirk Baecker gar dystopisch. Sein Beitrag ist diesmal ziemlich undurchdringbar und sperrig. Baecker liefert uns wenig anschlussfähige Fragmente.

Keine Dystopie, sondern eine Utopie erzählt uns Patrick Masson, Direktor des Open Education Consortiums und Special Advisor der University of Massachusetts (Masson 2012). Auch bei ihm ist die agile Hochschule am Ende nur noch Plattform, die es Gruppen erleichtert, sich zu versammeln. Als mögliches Ideal sieht Patrick Masson die Plattform «Wikipedia». Die Hochschule wird zur Agora oder zu einem «Treibhaus», wie es von Barton Kunstler (2005) beschrieben wurde: Sie bietet ein Umfeld, in dem kreative und innovative Aktivitäten gedeihen. Ihre Grenzen sind durchlässig. Der Ein- und Ausstieg der Teilnehmenden ist simpel. Die agile Hochschule als Plattform kennt keine formalen Zulassungsprozesse. Die Aktivitäten, die innerhalb der Plattform stattfinden, sind ungeplant und werden durch die Interaktionen zwischen den «Bewohner/-innen» der Plattform bestimmt. Die Plattform ist instabil («proteisch») und veränderbar. Aktivitätscluster werden geboren, leben und gedeihen und sterben – wenn nötig. Die Teilnahme folgt dem Potenzgesetz: Einige wenige sehr aktive Teilnehmende sind gefolgt von einer grossen Masse von gelegentlichen Teilnehmenden.

Die agile Hochschule besteht aus freiwilligen und selbstorganisierten Vereinigungen von Dozierenden und Studierenden. Die Curricula sind selbstorganisiert und fließend – basierend auf den Interessen der Fakultäten und den Bedürfnissen der Studierenden. Die Hochschule bietet keine Anstellung mehr. Die Verweildauer der Angestellten wird über die gesamte Gemeinschaft bestimmt, die sich fließend zwischen der Wirtschaft, Gesellschaft und Hochschule hin und her bewegt. Es gibt keine Verwaltungsregeln, sondern Protokolle, die auf den Werten der Gemeinschaft basieren. Die agile Hochschule vergibt auch keine Diplome. Aber ihre Fakultäten vergeben individuelle Zertifikate. Die agile Hochschule fördert Spiel, Misserfolg und Experiment und macht alles in ihr geschaffene Wissen für jeden frei zugänglich. Sie hat eine fließende zeitliche Struktur: Es gibt keine Semester und das Lehren und Lernen ist eine fortlaufende Tätigkeit. Die agile Hochschule ist nicht ganz frei von Führung. Sie wird aber nicht durch Planung geführt, sondern durch Koordination. Die Rektorin oder die Präsidentin ist Gastgeberin und «Choice Architect»⁹ (Thaler et al. 2010). Sie ist «Chief Organizer» oder «Scrum Master», indem sie die Kommunikation erleichtert, Coaching anbietet und Hindernisse beseitigt. Sie führt über «Kultivierung und Fürsorge» und nicht über «Führung und Kontrolle». Und sie liebt Überraschungen. Auch diese Hochschulutopie ist übrigens in vielen Zügen nicht neu. Bereits in den 1960er Jahren hat beispielsweise Clark Kerr, damaliger Rektor der University of California, die «Multiversity» entworfen: Eine multiple, offene, flexible, permanent grenzüberschreitende, unternehmerische Hochschule (Kerr 2001; zitiert in: Von Wissel 2007, S. 277)

Während diese Texte über die agile Hochschule anregendes Potential haben, lassen einen die Texte über agiles Lehren und Lernen an Hochschulen eher irritiert zurück. Die «Agile Teaching and Learning Methodology» (ATML) (Chun 2004) oder das «Just-in-Time-Teaching» (JiTT) (Novak 1999, 2011) gehen davon aus, dass Lehr- und Lernprozesse gleich verlaufen wie Softwareentwicklungsprozesse (Chun 2004, S. 2; Meissner & Stenger 2014, S. 127). Beim agilen Lehren und Lernen nehmen die Studierenden die Rolle des Kunden an. Der agile Softwareentwicklungsprozess, in den die Kunden involviert werden, wird durch

den Lern-/Lehrprozess ersetzt, in den – man lese und staune – die Studierenden involviert sind. Den Inkrementen, die in Sprints neue Funktionalität realisieren, entspricht der kontinuierliche Zuwachs an Kompetenzen der Studierenden im agilen Lehr- und Lernprozess (Meissner & Stenger 2014, S. 127). Wir haben hier eine befremdliche Rückkopplung: Die agilen Softwareentwickler orientierten sich am Modus, wie Wissen entsteht, also an einem Prozess der Wissensbildung. Für die Konzeptionen agilen Lehrens und Lernens wird nun wiederum von den Softwareentwicklern das übernommen, was eigentlich ursprünglich ja von einem Wissensbildungsprozess ausging. Nun heisst «Just-In-Time-Teaching» und «agiles Lehren und Lernen», was aber schlicht und einfach nichts anderes beschreibt, als dass man die Studierenden bei ihrem Bildungsprozess begleitet und ihnen hoffentlich eine anständige Rückmeldung gibt.

Es gibt weitere solche absurden Rückkopplungen der Softwareentwicklung auf das Lehren und Lernen beispielsweise von Jörn Fahsel¹⁰ oder von Michael Twidale und David Nichols, die in ihrem Artikel «Agile Methods for Agile Universities» ein agiles Manifest für den Lehrauftrag einer Universität bzw. – wie sie es nennen – für ein «Developing of Students» formulieren.¹¹

Es existiert keine überzeugenden Konzeptionen für eine agile Hochschule. Die Utopie der «Hochschule als offene Plattform» bietet anregende und weiterzuverfolgende Ideen. Ich komme gleich noch darauf zurück. Die gesichteten Beiträge über agiles Lehren und Lernen jedoch eröffnen keine neuen Perspektiven und verlieren sich in redundanten Übertragungen der Softwareentwicklung auf das «Development of Students». Man kann über solche simplen Übertragungsversuche von agiler Softwareentwicklung auf Bildungsprozesse nur den Kopf schütteln. Meine Empfehlung: Sparen Sie sich die Zeit, das zu lesen.

Ich werde nun in Form von neun Thesen und in einem abschliessenden Schlusswort ein persönliches Fazit ziehen aus meiner mitunter beschwerlichen Auseinandersetzung mit Agilität, agilen Organisationen und agilen Hochschulen. Ich erlaube mir dabei, über die Agilität hinauszugehen und darzulegen, wie sich eine Hochschule meines Erachtens in Zukunft positionieren und transformieren sollte:

Die Dilemmata agiler Organisationen: Fazit in Form von neun Thesen und einer Schlussbemerkung

- 1. Sowohl das Gefühl, dass die Anforderungen komplexer werden als auch die Prinzipien der Agilität sind nicht neu.** Die Veränderungsdynamik, die wir heute beobachten, hat auch ein Manager in der Hochphase der Industrialisierung Ende des 19. Jahrhunderts, in den 1920er Jahren oder in den 1970er Jahren wahrgenommen. Auch die Einführung der Eisenbahn oder des Telefons hat die Wahrnehmung von Geschwindigkeit und Komplexität massiv verändert. Die Forderung nach Agilität beruht auch auf einer Dramatisierung der Entwicklungsdynamik. Der Blick für historische Entwicklungen verhilft zu etwas Gelassenheit.
- 2. Die aktuelle Managementliteratur verfügt nicht über überzeugende und konsistente Konzeptionen für eine neue, agile Organisationsform.** Beim Agilitätskonzept handelt es sich um die Neuverpackung von postbürokratischen Organisationsprinzipien, die seit langer, langer Zeit bekannt sind. Von teilautonomen Arbeits- und Produktionsgruppen, die in regelmässigen Abständen unter immer wieder neuem Namen als neue Erfindung propagiert werden, wurde schon vor Jahrzehnten gesprochen (Fotilas 1980, Antoni 1996). Die Forderung nach einer Enthierarchisierung von Organisationen findet sich bereits bei der «Managementvordenkerin» Mary Parker Follett, die in den 1940er Jahren forderte, dass die vertikale Autorität in Organisationen durch eine horizontale Autorität ersetzt werden müsse (1941, S. 158; zitiert in: Kühl 2015a, S. 10). Auch die projektförmige Arbeit an Hochschulen in funktional gemischten Teams, mit iterativer Projektmethodik und spontanen Richtungsanpassungen im Sinne von «Scrum» ist überhaupt nicht neu. Ich selber arbeite seit zwei Jahrzehnten fast ausschliesslich auf diese Art und Weise parallel zur Linienstruktur.
- 3. Es gibt keine grosse Organisation und keine Hochschule, die ohne Hierarchie auskommt.** Organisationen und Hochschulen basieren nach wie vor in erheblichem Ausmass auf dem Hierarchieprinzip und werden dies auch in Zukunft immer tun. Das ist allerdings keine Verteidigung von nach wie vor

existierenden zu steilen hierarchischen Gefällen an Hochschulen und des akademischen Prekariats, sondern viel mehr ein Plädoyer für eine mit relevanter Kompetenz ausgestattete, starke Hochschulleitung, die sich für die Gesamtbelange einer Hochschule einsetzt und einsetzen kann.

4. **Organisationen, die Entscheidungskompetenzen dezentralisieren, sehen sich mit grundlegenden Koordinationsproblemen konfrontiert** (Kühl 2015b, S. 10). Je mehr die Einheiten einer Organisation sich verselbständigen, desto dringender und gleichzeitig komplizierter wird die Integration dieser Einheiten in die Gesamtorganisation. Mit der zunehmenden Differenzierung in selbstorganisierte, teilautonome Einheiten wird die Integration immer schwieriger, gleichzeitig aber auch immer notwendiger (Kühl 2015b, S. 10). Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verlieren ein klares Bild ihrer Organisation (Identitätsdilemma). Die Aufteilung in autonome, kleine Einheiten führt in der Tendenz zu einer kleinschrittigen Innovationspolitik und beinhaltet die Gefahr, dass an verschiedenen Stellen in einer Organisation die gleichen Kompetenzen aufgebaut werden (Kühl 2015a, S. 91). Hochschulen noch mehr zu dezentralisieren, ist meines Erachtens falsch. Um überlebensfähig zu bleiben, müssen Entscheidungskompetenzen an Hochschulen heute eher zentralisiert werden. Das ist durchaus möglich, ohne den anerkennungswürdigen Eigensinn der Fakultäten oder Departemente sowie die Freiheit von Lehre und Forschung zu untergraben.
5. **Agile Organisationen werden an einem Übermass an interner Unsicherheit scheitern.** Sie stehen vor dem Dilemma, sich stabilisieren zu müssen, obwohl Flexibilität für sie überlebenswichtig ist. Die Verpflichtung zur Agilität schafft Unsicherheit und neue Machtfelder. Hierarchie und klare Kompetenzaufteilung stehen bei Machtkämpfen als Regulierungsmechanismen nicht mehr zur Verfügung. Es braucht permanente Aushandlungsprozesse, die zu einer Dauerpolitisierung der internen Entscheidungen führen (Kühl 2015a, S. 23). Vermeintliche Vereinfachungsstrategien führen zu einer wachsenden Komplexität, die als solche jedoch nicht wahrgenommen wird (Komplexitätsdilemma) (Kühl 2015a, S. 9).

6. **Agilität löst das Hauptproblem des Innovationsmangels nicht.** Agilität, wie sie mehrheitlich gefasst wird, ist im Grunde eine Form der Passivität gegenüber der Umwelt. Es geht aber nicht nur um Anpassung, sondern auch um aktive Transformation. Die Welt, an die sich beispielsweise Swatch hätte anpassen sollen, war eine Welt, in der 90 Prozent der Weltuhren von Billigherstellern hergestellt wurden. Die Welt, an die sich ZARA hätte anpassen müssen, war eine Welt, in der es offensichtlich schien, dass kein europäischer Billig-Textilproduzent überleben würde. Anstatt sich an diese Welt anzupassen, indem sie «agil» waren, stellten diese Firmen diese Annahmen in Frage. Sie haben sich nicht an die Umgebung angepasst, sondern diese verändert. Sie waren nicht agil, sondern transformativ (Silberzahn 2017).
7. **Wir brauchen demnach nicht mehr Agilität, sondern vor allem mehr Innovation.** Wir müssen diejenigen Bereiche der Hochschule eruieren, die Innovation und Transformation erfordern. Das sind meines Erachtens insbesondere die Bereiche Bildung und Infrastrukturen. Wir müssen die Inhalte und Formate unserer Bildungsangebote individualisieren und flexibilisieren. Vielleicht wird es in Zukunft keine Studiengänge mehr im heutigen Verständnis geben. Im Bereich Infrastrukturen werden Zusammenschlüsse zwischen verschiedenen Hochschulen und der Industrie an Bedeutung gewinnen. Die Hochschulen müssen sich entscheiden, in welchen Bereichen sie Infrastruktur anbieten und in welchen Bereichen sie Infrastruktur beziehen.
8. **Aufbau und Pflege von interorganisationalen Beziehungen werden zu einer der wichtigsten Aufgabe einer Hochschulleitung.** Konkurrieren bedeutet heute, die eigene Hochschule in einem Netzwerk klug zu positionieren. Eine funktionale Arbeitsteilung unter den Hochschulen und die Schwerpunktsetzung von Hochschulen werden relevanter. Gezielte komplementäre Kooperationen zwischen den Hochschultypen dienen der Profilierung im wettbewerbsorientierten internationalen Umfeld und der Bildung von dualen Einrichtungen, die breite und tiefe Bildungs- und Lernwege, einen stärker integrierten Lehrplan und gemeinsame Forschungsplattformen bieten. Hochschulen werden mehr

Nischenpartnerschaften bilden, die entweder auf gemeinsamen Visionen oder auf komplementären Kapazitäten beruhen.

9. **Für die Dynamisierung und Flexibilisierung der Hochschulprofile ist ihr regionaler Bezug massgebend.** Das Profil einer Hochschule oder eines Hochschulverbundes lebt von der Symbiose mit den regionalen, sozialen und wirtschaftlichen Realitäten. Regionale Innovationssysteme nehmen an Bedeutung zu, wie beispielsweise der Forschungsverbund «Cyber Valley», der vor Kurzem im Raum Stuttgart-Tübingen gegründet wurde.¹² Intermediäre Wissenstransfer-Institutionen werden an Relevanz gewinnen. Anwendungsorientierte Forschung wird zunehmend zur industriegetriebenen Anwendungsentwicklung (über den Produktentwurf zum Aufbau einer Lieferkette), die Hochschule wird Fabrikationsort. Aber wir müssen aufpassen, dass wir als Hochschule den inneren Zusammenhalt ob all der Öffnungen nicht verlieren. Eine grenzenlose Transgression ist nicht wünschenswert. Die Grundlagenforschung und auch der Elfenbeinturm als Metapher für einen geschützten Rückzugsort der Wissenschaft muss dringend verteidigt werden.

Schlussbemerkung: Was von der Agilität für die Hochschule bleibt

Meines Erachtens sind das vier Aspekte:

Erstens die Notwendigkeit der Delegation ausgewählter Entscheidungskompetenzen nach unten und damit die Vereinfachung und Beschleunigung von bestimmten Abläufen. Das können wir tatsächlich von den Agilisten lernen. Es kann beispielsweise nicht sein, dass neue Studiengänge mehrmals von Hochschulräten oder sogar von Konkordatsräten geprüft und genehmigt werden müssen. Die Entwicklung von Bildungsangeboten wird künftig flinker und spontaner sein müssen.

Zweitens ein Verständnis von Strategie als Bewegung und nicht als Programmatik. Eine Hochschulstrategie kann heute keine Programmatik mehr festschreiben, sondern muss die Kraft haben, eine Bewegung zu initiieren. Sie muss eine explorative und experimentelle Heran- und Vorgehensweise unterstützen und begünstigen sowie langfristig und evolutiv angelegt sein.¹³

Drittens das punktuelle Experimentieren mit Massons Utopie. Patrick Massons «Hochschule als offene Plattform» ist aber nicht als Ersatz, sondern integrativ zu denken. Wir müssen mehr selbstverwaltete, explorative und offene Orte und Räume schaffen. Es gibt hierfür Vorbilder, wie beispielsweise die Code University Berlin, die École 42 in Paris oder das Media Lab des MIT in Boston.¹⁴

Und schliesslich bedarf es viertens einer stark ausgebildeten antizipativen Fähigkeit. Ein strategisches Observatorium ist für jede Hochschule oder jeden Hochschulraum unabdingbar. Es fördert die Fähigkeit, die bestehende Systemkapazität zu erweitern und auszunutzen. Eine so verstandene Agilität ist eine Form, die Umwelt zu gestalten, anstatt sich ihr nur anzupassen.¹⁵

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Kontakt

Prof. Dr. Elena Wilhelm
Leiterin Hochschulentwicklung
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Gertrudstrasse 15
Postfach
CH-8401 Winterthur
+41 58 934 72 38
+41 77 435 04 05
Skype: wilhelm.zhaw
elena.wilhelm@zhaw.ch
www.elenawilhelm.com

Literatur

- Agile Manifesto (2001) <http://agilemanifesto.org/>
- Antoni, Conny H. (1996): Teilautonome Arbeitsgruppen. Ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit? Weinheim: Beltz.
- Baecker, Dirk (2017): [Agilität in der Hochschule](#). In: die hochschule, Heft 1, S. 19-28.
- Beck, Kent & Andres, Cynthia (2004). Extreme Programming Explained. Addison-Wesley.
- Christensen, Clayton M. & Eyring, Henry J. (2011): The Innovative University. Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Christensen, Clayton M. & Raynor, Michael E. (2003): The innovator's solution: creating and sustaining successful growth, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Christensen, Clayton M. (1997): The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Chun, Andy Hon Wai (2004): [The Agile Teaching/Learning Methodology and its e-Learning Platform](#). In: Lecture Notes in Computer Science – Advances in Web-Based Learning. Heidelberg: Springer Verlag, Band 3143, S. 11-18.
- Cockburn, Alistair, & Highsmith, Jim (2001): [Agile Software Development: The People Factor](#). In: Computer, Band 34, Heft 11, S. 131–133.
- Dingsøyr, Torgeir, Sridhar, Nerur, Balijepally, Venugopal & Moe, Nils Brede (2012): A Decade of Agile Methodologies: Towards Explaining Agile Software Development. In: Journal of Systems and Software, Band 85, Heft 6, S. 1213-1221.
- Dove, Rick (2001): Response Ability. The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise. New York: Wiley.
- Fahsel, Jörn, Rahmann, Kea & Böhme, Veronika (2016): Agile Lehre – Erfahrungsberichte Vom Konzept zur Agilen Lehre in Seminaren und Projekten. Workshop Lehre für Requirements Engineering (LehRE) auf der Software Engineering Konferenz 2016. Wien, 23. Februar 2016

- Follett, Mary Parker (1941): *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. London: Sir Isaac Pitman and Sons.
- Fotilas, Panagiotis (1980): *Arbeitshumanisierung und teilautonome Produktionsgruppen: wirtschaftliche, soziale und technische Aspekte*. Berlin: E. Schmidt.
- Goldman, Steven N., Nagel, Roger N., Preiss, Kenneth, & Warnecke, Hans-Jürgen (1996): *Agil im Wettbewerb: Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Drath, Karsten (2018): *Die resiliente Organisation*. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Jafarnejad, Ahmed & Shahaie, Behnam (2008): [Evaluating and Improving Organizational Agility](#). In: *Delhi Business Review*, Band 9, Heft 1, S.
- Kerr, Clark (2001): *The Uses of the University*. Cambridge: Harvard University Press.
- King, Andrew A. & Baatartogtokh, Baljir (2015). How Useful Is the Theory of Disruptive Innovation? *MIT Sloan Management Review*, Band 57, Heft 1, S. 77-91. <http://mitsmr.com/1LezH20>.
- Korn, Hans-Peter (2013): [Die «agile» Organisation: Vom Hype zum Daily Business](#).
- Kühl, Stefan (2015a): *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Kühl, Stefan (2015b): *Sisiphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Kunstler, Barton (2005): [The hothouse effect: a model for change in higher education](#). *On the Horizon*, Band 13, Heft 3, S.173-181.
- Laloux, Frederic (2015): *Reinventing Organizations: Ein Leifaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Lambertz, Mark (2018): *Die intelligente Organisation. Das Playbook für organisatorische Komplexität*. Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Lepore, Jill (2014). [The Disruption Machine](#). What the gospel of innovation gets wrong. In: *The New Yorker*. 23. Juni.

- Leue, Henning (1989): Innovation und Zielorientierung. Analogien zwischen dem geschehen in Jazzbands, Sinfonieorchestern und Unternehmen. Quickborn: Metaplan.
- Masson, Patrick (2012): [The Agile University](#). University of Massachusetts.
- Novak, Gregor (2011): Just-in-Time Teaching. In: New Directions for Teaching and Learning. Jahrgang 128, S. 63-73.
- Novak, Gregor (Hrsg.) (1999): Just-in-Time Teaching: Blending Active Learning with Web Technology. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robertson, Brian J. (2016): Holocracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Verlag Franz Vahlen.
- Senge, Peter M. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- Silberzahn, Philippe (2017): [Innovation: Agility is Not What Your Organization Needs](#).
- Stark, Wolfgang, Vossebrecher, David, Dell, Christopher & Schmidhuber, Holger (Hg.) (2015): [Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme](#). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Termer, Frank (2016): Determinanten der IT-Agilität. Theoretische Konzeption, empirische Analyse und Implikationen. Springer Gabler.
- Tahler, Richard, Sunstein, Cass R. & Balz, John P. (2010): [Choice Architecture](#).
- Toffler, Alvin (1970): Future Shock. New York: Bantam Books.
- Twidale, Michael B. & Nichols, David M. (2013): Agile methods for agile universities. In: Besley, T.A.C. & Peters, M.A. (Hrsg.): Re-imagining the Creative University for the 21st Century. Sense Publishers, S. 27-48.
- Von Wissel, Carsten (2007): Hochschule als Organisationsproblem. Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland. Bielefeld: transcript Verlag.
- Vrakking, Willem J. (1990). The Innovative Organization. In: Long Range Planning. Band 23, Heft 2, S. 94-102.
- Welch, Jack (1989): To Our Share Owners. In: Jahresbericht 1989 von General Electric. In: [Annual Letters 1980-2000](#).

- 1 Extreme Programming stellt das Lösen einer Programmieraufgabe in den Vordergrund der Softwareentwicklung und misst dem formalisierten Vorgehen geringe Bedeutung bei. Es ist ein Vorgehensmodell für die Softwaretechnik, welches sich den Anforderungen des Kunden in einem iterativen Prozess annähert.
- 2 Leitsatz ist: Je mehr du nach Plan arbeitest, desto mehr bekommst du das, was du geplant hast, aber eben nicht das, was du brauchst. Das agile Manifest formuliert vier Werte und zwölf Prinzipien: Die vier Werte: welches die folgenden vier Werte betont: 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. Die zwölf Prinzipien: 1) Zufriedenstellung des Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung von wertvoller Software; 2) Agile Prozesse nutzen Veränderungen (selbst spät in der Entwicklung) zum Wettbewerbsvorteil des Kunden; 3) Lieferung von funktionierender Software in regelmässigen, bevorzugt kurzen Zeitspannen (wenige Wochen oder Monate); 4) Nahezu tägliche Zusammenarbeit von Fachexperten und Entwicklern während des Projektes; 5) Bereitstellung des Umfeldes und der Unterstützung, welche von motivierten Individuen für die Aufgabenerfüllung benötigt wird; 6) Informationsübertragung nach Möglichkeit im Gespräch von Angesicht zu Angesicht; 7) Als wichtigstes Fortschrittsmass gilt die Funktionsfähigkeit der Software; 8) Einhalten eines gleichmässigen Arbeitstempos von Auftraggebern, Entwicklern und Benutzern für eine nachhaltige Entwicklung; 9) Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design; 10) Einfachheit ist essenziell (KISS-Prinzip); 11) Selbstorganisation der Teams bei Planung und Umsetzung; 12) Selbstreflexion der Teams über das eigene Verhalten zur Anpassung im Hinblick auf Effizienzsteigerung.
- 3 Agile Methoden stellen damit einen Gegensatz zu den klassischen Vorgehen dar. Klassische Methoden sind z.B. das V-Modell oder der Rational Unified Process (RUP). Der Rational Unified Process wird von vielen Vertretern agiler Methoden als nicht-agiler, schwerfälliger Prozess aufgefasst. Das ist allerdings umstritten beziehungsweise wurde versucht mit dem Agile Unified Process eine agile Variante von RUP zu entwickeln.
- 4 Design Thinking orientiert sich an der Arbeit von Designer/-innen, die als eine Kombination aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen verstanden wird. Design Thinking wird verstanden als ein Prozess, der die Methoden von Industriedesignern auf Probleme anwendet, die über das Aussehen eines Produkts hinausgehen.
 Kanban ist eine Methode, bei der die Anzahl paralleler Arbeiten begrenzt werden soll, um kürzere Durchlaufzeiten zu erreichen und insbesondere Engpässe schnell sichtbar zu machen. Mit dem sogenannten «Agility Index Measurements» oder dem «Agility Measurement Index» gibt es auch Vorschläge, Softwareprojekte anhand fester Agilitätsindikatoren zu bewerten. Scrum ist eine Methode des Projekt- und Produktmanagements. Die Methode besteht aus wenigen Regeln. Diese beschreiben vier Ereignisse, drei Artefakte und drei Rollen, die den Kern ausmachen. Der Ansatz ist iterativ. Er beruht auf der Erfahrung, dass viele Entwicklungsprojekte zu komplex sind, um in einen vollumfänglichen Plan gefasst zu werden. Deshalb werden Zwischenergebnisse geschaffen. Der langfristige Plan wird kontinuierlich verfeinert. Der Detailplan wird nur für den nächsten Zyklus erstellt. Damit wird die Projektplanung auf das Wesentliche fokussiert.
 Kanban ist eine Methode, bei der die Anzahl paralleler Arbeiten begrenzt werden soll, um kürzere Durchlaufzeiten zu erreichen und insbesondere Engpässe schnell sichtbar zu machen. Mit dem sogenannten «Agility Index Measurements» oder dem «Agility Measurement Index» gibt es auch Vorschläge, Softwareprojekte anhand fester Agilitätsindikatoren zu bewerten.
- 5 Die Auseinandersetzung mit dem Begriff Flexibilität, früher noch als Elastizität bezeichnet, findet bereits seit 90 Jahren statt (Termer 2016, S. 16). Frank Termer macht eine Gegenüberstellung der Definitionen von Agilität und Flexibilität und verdeutlicht, dass eine eindeutige begriffliche Trennung bisher nicht gelungen ist. Es existieren grosse Überschneidungen, und teilweise sind beide Begriffe inhaltlich identisch.
- 6 Das ganze Originalzitat lautet: «Our dream for the 1990s is a boundary-less Company, a Company where we knockdown the walls that separate us from each other on the inside and from our key constituencies on the outside. The boundary-less Company we envision will

remove the barriers among engineering, manufacturing, marketing, sales and customer service; it will recognize no distinctions between <domestic> and <foreign> operations. We'll be as comfortable doing business in Budapest and Seoul as we are in Louisville and Schenectady. A boundary-less organization will ignore or erase group labels such as <management>, <salaried> or <hourly>, which get in the way of people working together. A boundary-less Company will level its external walls as well, reaching out to key suppliers to make them part of a single process in which they and we join hands and intellects in a common purpose - satisfying customers. This is an admittedly grand vision, requiring unprecedented cultural change, and we are nowhere near achieving it. But we have an idea of how to get there – an idea that is rapidly becoming reality across the Company. It's called Work-Out. Work-Out is a fluid and adaptable concept, not a <program>.» (Welch 1990)

- 7 Die vier Grundprinzipien der Soziokratie, die auch der Holacracy entsprechen, sind (Korn 2013): 1. Eine Organisation besteht aus Kreisen, die nebengeordnet und unabhängig sind oder aus Kreisen mit ihnen hierarchisch übergeordneten Kreisen. Jeder Kreis trifft innerhalb des definierten Rahmens autonome Entscheidungen. 2. Zwischen den hierarchisch verbundenen Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung: In jedem Kreis gibt es einen auch dem übergeordneten Kreis angehörender Kreisleiter, der die Beachtung des für den Kreis übergeordnet festgelegten Rahmens sicherstellt, sowie einen Delegierten des Kreises in den übergeordneten Kreis. 3. Beschlüsse beruhen auf Konsent. 4. Die Kreise wählen die Rollenträger im Konsent nach einer offenen Diskussion. Unter Konsent wird im Gegensatz zu Konsens verstanden, dass statt der Frage «Bist du dafür?» die Frage «Hast du einen schwerwiegenden, auf die Sache bezogenen Einwand?» gestellt wird. Ein Konsent liegt dann vor, wenn niemand einen schwerwiegenden Einwand hat. Erreicht wird er durch Kommunikation, nicht durch einen Mehrheitsentscheid (Korn 2013, S. 38)
- 8 «Es besteht kein Zweifel darüber, welche Musik gespielt wird. Auch wenn nur wenige Details schriftlich festgelegt sind – in der Auswahl der Personen, in der auswählenden Person, in den Stücken und in der gemeinsamen Stilrichtung zeigt sich deutlich, an welchen Leitlinien sich die Mitglieder der Band orientieren. Das vorgegebene Arrangement lässt Freiräume für den einzelnen. Er gestaltet seinen Freiraum, improvisiert, greift dabei auf bekannte Bausteine zurück, ordnet sie neu, erfindet welche hinzu.» (Leue 1989, S. 3; zitiert in: Früh 2015a, S. 59; siehe auch Stark et al. 2015).
- 9 «Choice Architecture» ist ein angloamerikanisches Konzept zur aktiven Gestaltung der Entscheidungsumwelt. Es nutzt kleine Design-Modifikationen («Nudges»), wie Anreize oder Defaults, um die Entscheidungen von Nutzer/-innen bzw. Kundinnen/Kunden zu beeinflussen.
- 10 Für Fahsel muss die agile Lehre die folgenden Bedingungen erfüllen: Es muss eine Person geben, die Wissen und Erfahrung einbringen und vermitteln kann; diese Person muss während des Lernprozesses als Ansprechpartnerin zur Verfügung stehen und relevantes Wissen zur Verfügung stellen. Nachdem die Lernenden sich mit dem Wissen beschäftigt haben, sollen sie beim Lehrenden gezielt nachfragen, um Unklarheiten zu beseitigen und neuen Input zu erhalten (Fahsel et al. 2016).
- 11 Twidale und Nichols fordern in Analogie zum agilen Manifest der Softwareentwickler, dass Individuen und Interaktionen über Prozessen und Werkzeugen stehen, dass nachweisbare studentische Leistungen über einer umfassenden Dokumentation dieser Leistungen stehen, dass dynamische Lerndiskussionen mit den Studierenden über Dokumenten und Richtlinien stehen, und dass die Reaktion auf plötzliche Veränderungen wichtiger ist als die Erfüllung eines Plans (Twidale & Nichols 2012, S. 10).
- 12 Diesem gehören das Land Baden-Württemberg, das Max-Planck-Institut für Intelligente Systeme, die Universitäten Stuttgart und Tübingen und Partner aus der Industrie an.
- 13 Vgl. hierzu die unter meiner Leitung entwickelten Strategien «[Hochschulstrategie 2015-2025](#)» und Teilstrategie «[Bildung und digitale Transformation](#)» an der ZHAW.
- 14 <https://code.berlin/de/>; <http://www.42.fr/>; <https://www.media.mit.edu/>
- 15 Vgl. dazu die von mir und meinem Team entwickelten Konzepte «[Strategisches Observatorium](#)» und «[Hochschulforschung](#)» für die ZHAW.