

**Matthias Wenzel**

Professor
an der Leuphana Universität
Lüneburg
matthias.wenzel@leuphana.de

**Iben Stjerne**

Professorin
an der Danish Technical
University, Kopenhagen
ibens@dtu.dk

**Joana Geraldí**

Professorin
an der Copenhagen Business
School
jge.ioa@cbs.dk

Agile: Mehr als nur eine Methode?

Implikationen der Einführung von Agile für die Strategieentwicklung

„Agile“ gilt als eine Klasse von Methoden des Projektmanagements mit zahlreichen Heilsversprechen. Doch welche Implikationen hat die Einführung von Agile? Auf Basis einer Fallstudie wird gezeigt, dass Agile in verdeckter Form zu mehr Transparenz und Inklusion in der Strategieentwicklung führen kann. Dementsprechend ist Agile mehr als nur eine unschuldige Klasse von Methoden des Projektmanagements: Ihre Einführung kann weitreichende, z.T. aber ungewollte Nebeneffekte für die Strategieentwicklung herbeiführen.

Agile: Einordnung und Grundverständnis

Agile hat sich zu einem Management-Trend entwickelt. Im Zuge der proklamierten Erfordernis einer „agilen Organisation“¹ wird Agile in einer Vielzahl an Unternehmen mit unterschiedlichen Schwerpunkten implementiert – von IT über Medien bis Finanzdienstleistungen und darüber hinaus. Laut einer kürzlichen Studie gaben beispielsweise 60 Prozent von mehr als 1000 befragten ManagerInnen verschiedenster dänischer Unternehmen an, Agile bereits einzusetzen.²

Doch was genau ist eigentlich „Agile“? Ein genauerer Blick verrät, dass diese Frage nicht einfach zu beantworten ist.³ Denn trotz vielversprechender Versuche einer zertifikatsbasierten Standardisierung wird Agile aufgrund seiner zunehmenden Ausbreitung über

dessen Ursprünge im IT-Kontext hinaus sehr unterschiedlich angewendet. Dementsprechend umfasst Agile zwar einerseits eine Vielzahl an detailliert dokumentierten Prozessen wie z.B. „Chrystal methods“, „extreme programming“, „lean development“, „scrum“, und „adaptive software development“. Andererseits zielen diese Prozeduren jedoch allesamt darauf ab, sich als Alternative zu „Wasserfallansätzen“, der „Stage-Gate-Methode“ und anderen eher konventionellen planungsdeterminierten Prozessen zu positionieren.⁴ Dementsprechend unterscheiden sich diese Prozeduren in ihren Details, orientieren sich jedoch an den folgenden im sog. „Agile manifesto“ definierten Prinzipien, die zentralisiert gesteuerte Planungsprozeduren in den Hintergrund treten lassen sollen und stattdessen auf mehr Eigenverantwortung in der Arbeitspriorisierung und -durchführung setzen:⁵

- „Individuals and interactions over processes and tools
- Working software over comprehensive documentation
- Customer collaboration over contract negotiation
- Responding to change over following a plan“

Mit der rasanten Verbreitung von Agile sind zumindest zum Teil eine Reihe an Heilsversprechen verbunden, die durch eine gewachsene Industrie an Agile-bezogenen Coaches und BeraterInnen – sog. „Agile preachers“ – verbreitet werden. Denn Agile gilt als spezifische methodische Antwort auf Anforderungen, die scheinbar immer komplexere und turbulentere Märkte und Umwelten an Unternehmen herantragen. Genauer wird mit der Implementierung von Agile eine größere organisatorische Flexibilität, ein stärkerer Fokus auf KundInnenbedürfnisse sowie schnellere Anpassungen an technologische und Marktveränderungen versprochen.⁶ Dementsprechend hat sich Agile aus einer Unzufriedenheit mit der Trägheit von planungsdeterminierten Prozessen heraus entwickelt.⁷

Die zunehmende Implementierung von Agile hat jedoch nicht nur Euphorie durch die Realisierung von Heilsversprechen, sondern auch Ernüchterung durch adverse Effekte ausgelöst. Beispielsweise hat sich gezeigt, dass individuelles und organisationales Lernen durch Agile eingeschränkt werden kann, da die sehr feingliedrig getakteten Prozeduren

„Agile [wird] sehr unterschiedlich angewendet.“

„Die zunehmende Implementierung von Agile hat jedoch nicht nur Euphorie durch die Realisierung von Heilsversprechen, sondern auch Ernüchterung durch adverse Effekte ausgelöst.“

der Management-Methode einen engen Fokus auf zu bearbeitende Sachverhalte richten.⁸ Zudem wurde diagnostiziert, dass die Feingliedrigkeit dieser Prozeduren Gruppendruck produzieren kann, der wiederum versprochene Innovationen hemmt.⁹

Diese diffuse und aufgrund der relativen Neuartigkeit des Phänomens in großen Teilen unbekannte Ausgangslage veranlasst einen genaueren Blick auf Implikationen der

Implementierung von Agile. Im Folgenden wird anhand eines Falls aus dem Finanzdienstleistungssektor illustriert, dass die Implementierung von Agile jenseits von offen proklamierten oder diagnostizierbaren Effekten auch verdeckte und z.T. weitreichende Implikationen hat, die selbst in die Strategieentwicklung eingreifen können.

Agile bei FFR

Als konservativ agierendes Finanzdienstleistungsunternehmen hat FFR zunächst eine vermeintlich sichere Langfristplanung als Markenversprechen positioniert. Dementsprechend war FFR zunächst klassisch-hierarchisch organisiert, sodass wichtige Entscheidungen fast ausschließlich vom Top-Management getätigt wurden und die Strategieentwicklung als exklusiver Hort des Top-Managements fungierte. Daher legte das Top-Management einen strategischen Plan vor, dessen Ziele in fünf Jahren zu erreichen seien, und an dessen Zielerreichung sich die Top-ManagerInnen messen lassen mussten. Dementsprechend bestand auf Seiten des Top-Managements kein artikuliertes Interesse daran, die Exklusivität der Strategieentwicklung in Frage zu stellen, indem beispielsweise Mitarbeitende oder ManagerInnen aus den unteren Hierarchieebenen an diesem Prozess partizipieren würden.

i Über das Fallunternehmen

FFR (Pseudonym) ist ein großes dänisches Finanzdienstleistungsunternehmen, das im Sinne eines Genossenschaftsmodells den KundInnen gehört. Zum Zeitpunkt der Studie hatte FFR ca. 1000 Mitarbeitende und hatte mehr als 25 Prozent der dänischen Bevölkerung als KundInnen. FFR blickt auf eine über 100-jährige Geschichte zurück. Dementsprechend war FFR zunächst von bürokratischen Strukturen dominiert, welche risikoarme Optionen priorisierten und auf Langfristplanungen ausgerichtet waren.

Daten

Die Implementierung von Agile bei FFR wurde im Rahmen einer ethnografischen Studie über einen Zeitraum von drei Jahren untersucht. Die Datenbasis umfasst u.a. 49 Arbeitstage an teilnehmender Beobachtung, 30 Interviews und 408 Dokumente.

In weniger als zwei Jahren hat sich Agile jedoch zu einem festen Teil der Strategieentwicklung entwickelt. In Folge dessen behielt das Top-Management nicht mehr vollständige Kontrolle über FFRs Strategieentwicklung, da die Mitarbeitenden strategische Initiativen teilweise selbst entwickelten und in großen Teilen selbst priorisierten, an welchen strategischen Themen sie arbeiteten.¹⁰ Wie konnte das passieren?

Entscheidung zur Implementierung von Agile: Heilsversprechen und deren Einlösung?

Der strategische Plan des Top-Managements zielte auf mehr Flexibilität, KundInnenorientierung und Effizienz ab. Während diese drei Zielbereiche zumindest zum Teil als „Kampf zwischen strategischen Zielen“ (Interview) im Widerspruch standen, war sich

das Top-Management weitgehend einig, dass diese Ziele vor allem durch Veränderungen in der IT-Abteilung zu erreichen seien. Denn in dieser Abteilung stellte man Defizite in diesen Zielbereichen fest und definierte Veränderungen in dieser Abteilung als „Voraussetzung“ (Interview) zur Erreichung der strategischen Ziele. Offen blieb jedoch zunächst, welche Veränderungen in der IT-Abteilung zur Zielerreichung durchzuführen seien.

Agile kam erste mehrere Monate nach der Veröffentlichung des strategischen Plans als Lösungsansatz in Betracht. Zu der Zeit wurde ein neuer Leiter der IT-Abteilung eingestellt. Dieser Leiter hatte in einem anderen Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektor Erfahrungen mit Agile gesammelt. Er war davon überzeugt, dass Agile als Lösung für „alle Herausforderungen“ (Interview) dienen könne, denen sich FFR konfrontiert sah.

Dementsprechend positionierte der neue Leiter die Implementierung von Agile in der IT-Abteilung über mehrere Meetings mit dem Top-Management hinweg als heilsbringende strategische Option. Einerseits – so die These – sei Agile zielführend, um in Sinne des strategischen Plans des Top-Managements für flexiblere „Wertschöpfung, [...] Wertschöpfung für unsere KundInnen [und] weniger [...] Arbeitsverschwendungen“ (Dokument) zu sorgen. Als vermeintliche „Allzweckwaffe“ positioniert, konnten die Top-ManagerInnen somit ihre verschiedenen, zum Teil gar widersprüchlichen Ziele in die Management-Methode projizieren.

Andererseits stand Agile nicht nur scheinbar im Einklang mit den artikulierten strategischen Zielen des Top-Managements, sondern lieferte auch vermeintlich klare Wege, wie diese dank Agile zu erreichen seien. Genau „[d]as gehört zu den Wundern von Methoden“ (Interview): Da Agile-Prozeduren zu der Zeit bereits umfassend dokumentiert waren und eine etablierte implementierungsunterstützende Industrie bestehend aus „Agile preachers“ zur Verfügung stand, erschien die Erreichung der strategischen Ziele durch die Einführung von Agile im Bereich des Machbaren.

Dementsprechend wurde Implementierung von Agile als durchaus attraktive strategische Option diskutiert. Im Sinne des risikoaversen Charakters der bei FFR getroffenen Entscheidungen stimmte das Top-Management jedoch keinesfalls leichtfertig einer Einführung der Management-Methode zu. Die Top-ManagerInnen ermöglichten lediglich ein vermeintlich kleines „Experiment“ (Feldnotiz) in einer Nische der IT-Abteilung.

Zunehmende Transparenz und Inklusion in der Strategieentwicklung

Im Zuge der Entscheidung des Top-Managements startete die Implementierung von Agile mit der Reorganisation der Arbeit von „60 ManagerInnen und Mitarbeitenden aus der IT-Abteilung“ (Feldnotiz), d.h. lediglich eines Bruchteils der in dieser Abteilung arbeitenden Personen. Diese Personen wurden „in zehn multidisziplinären Agile-Teams [sog. „Agile Release Trains“] bestehend aus fünf bis acht Mitgliedern organisiert, die ihre Arbeit allesamt selbst organisieren sollten“ (Feldnotiz). Beauftragte „Agile preachers“ unterstützten die Agile-Teams bei der Einführung von Agile-Prinzipien und -Prozeduren. Genauer wurde die Teams darin trainiert, wie man Entwicklungen basierend auf

„working solutions“ und kurzzyklischen Arbeits- und Feedbackprozessen – sog. „sprints“ – durchführt, Systeme zur effektiven, kollektiven Echtzeitkommunikation einführt und nutzt (z.B. sog. „15-minute standup meetings“), und prozessbezogene Anspruchsgruppen in die laufende Arbeit konstruktiv einbindet. Da die IT-Abteilung im strategischen Fokus des Top-Managements stand und die im strategischen Plan formulierten Ziele erreichen sollte, hatten die von der Reorganisation betroffenen ManagerInnen und Mitarbeitenden zwar randständig Kontaktpunkte zur Strategieentwicklung. Eine Einbindung in die Strategieentwicklung war als solche jedoch nicht angedacht.

FRRs Agile-Transformation

1. Reorganisation von 60 ManagerInnen und Mitarbeitenden in Agile-Teams
2. Training von Agile-Prozeduren mit „Agile preachers“
3. Zunehmende Einbindung von Organisationsmitgliedern über die Grenzen der Agile-Teams hinaus
4. Demonstration der „Erfolge“ der Agile-Einführung
5. Skalierung von Agile: Reorganisation und Training von 270 ManagerInnen und Mitarbeitenden in Agile-Teams

Durch die Implementierung von Agile rückte jedoch die Notwendigkeit von Transparenz und Inklusion in der Strategieentwicklung zunehmend in den Fokus. Einerseits erforderte die Ein- und Ausführung von Agile größere *Transparenz* im Sinne einer internen Verbreitung von Informationen über „strategische Prioritäten“, die gerade bearbeitet wurden. Strategische Prioritäten umfassen definierte Vorrangigkeiten bzgl. technischer und organisatorischer „features“ zur Erreichung von mehr Flexibilisierung, Effizienzsteigerung und KundInnenorientierung. D.h. „[in den Agile-Teams] machen wir transparent, was die richtigen Dinge sind, um die strategischen Ziele zu erreichen“ (Interview). Diese Transparenz-Notwendigkeit ergab

sich aus der Feingliedrigkeit von Agile-Prozeduren sowie den wechselseitigen Abhängigkeiten von einzelnen Leistungsbeiträgen. D.h. um produktiv an strategischen Prioritäten in den Agile-Prozeduren arbeiten zu können, mussten involvierte Personen jederzeit wissen, welche Prioritäten jeweils galten und wer aus den Agile-Teams an welchen Teilbereichen dieser Prioritäten arbeiteten.

Andererseits machte die Implementation von Agile eine größere *Inklusion* erforderlich, d.h. die in weiten Teilen eigenständige, nicht top-down vorgegebene Strategieentwicklung sowie die Einbindung weiterer ManagerInnen und Mitarbeitenden außerhalb der Agile-Teams. Letzteres zeigte sich insbesondere durch Interdependenzen der Agile-Teams mit den Finanz-, Rechts- und anderen Abteilungen, deren ManagerInnen und Mitarbeitende ebenfalls über jeweils geltende strategische Prioritäten informiert sein und zur Bearbeitung dieser Prioritäten zuliefern mussten. Zudem wurde Agile zunächst in seiner Reinform implementiert, d.h. die ein- und ausgeführten Prozeduren setzten auf mehr Eigenverantwortung in der Arbeitsausführung. Dementsprechend

„Durch die Implementierung von Agile rückte [...] die Notwendigkeit von Transparenz und Inklusion in der Strategieentwicklung zunehmend in den Fokus.“

„werden Entscheidungen dazu, welche strategischen Aktivitäten zu priorisieren sind und wie viel Arbeit in diese investiert werden, von den Agile-Teams selbst getroffen“ (Feldnotiz).

Da die Implementierung des „Experiments“ vom Top-Management abgesegnet wurde und die anderen Arbeitsbereiche nach wie vor Anweisungen nach dem Hierarchieprinzip Folge leisteten, unterstützten die umliegenden Abteilungen die Arbeit der Agile-Teams. Dementsprechend breitete sich bei FFR die zunehmende Transparenz und Inklusion in der Strategieentwicklung über die Agile-Teams hinaus aus. Zudem sammelten die Agile-Teams Daten über die „Erfolge“ ihrer Arbeit, z.B. die Anzahl an abgeschlossenen Projekten, die auf „eine Effizienzsteigerung von 30 Prozent gegenüber der Prä-Agile-Ära, die als enorm erachtet wurde“ (Feldnotiz) verwies. Die Agile-Teams feierten diese „Erfolge“ sichtbar in eigens durchgeführten Veranstaltungen und legten sie dem Top-Management als Beweis der „Wirksamkeit“ von Agile vor.

Überzeugt von diesen Fortschritten, entschied das Top-Management, die Implementierung von Agile zu skalieren, indem die Management-Methode auf die Arbeit der gesamten IT-Abteilung übertragen würde. Auch in diesem Fall entschied das Top-Management in scheinbar risikoaverser Form, indem die Skalierung als testweises (und möglicherweise revidierbares) „Pilotprojekt“ (Interview) positioniert wurde.

Kann das Top-Management die Öffnung der Strategieentwicklung revidieren?

In direkter Form betraf die Skalierung von Agile „270 ManagerInnen und Mitarbeitende aus der IT-Abteilung, deren Arbeit in 32 Agile-Teams mit je ca. sieben bis neun Mitgliedern“ (Feldnotiz) reorganisiert wurde. Indirekt waren hiervon jedoch nahezu alle Arbeitsbereiche bei FFR betroffen. Denn die zuvor begonnene Transparenz und Inklusion in der Strategieentwicklung musste über die Agile-Teams hinaus in einem deutlich größeren Maßstab praktiziert werden. Dementsprechend waren plötzlich weite Teile der Belegschaft in der Strategieentwicklung involviert. D.h. letztlich ging FFR mit Agile „all in“ (Interview)

Das Top-Management bemerkte diese Entwicklung etwa sechs Monate nach dem Beginn der Skalierung von Agile. Die Top-ManagerInnen „stießen weiterhin in die Agile-Teams mit ihren [aus dem strategischen Plan abgeleiteten] Prioritäten vor“ (Interview) – verbunden mit der Erwartung, dass diese entsprechend zur Erreichung der in der Strategie 2020 definierten Ziele bearbeitet würden. Aufgrund des deutlich gestiegenen Ausmaßes der Ausführung von Agile wurde nun jedoch deutlich, dass diese Erwartungen nicht erfüllt werden konnten: Strategische Prioritäten und der eigene Ressourceneinsatz wurden weitgehend bottom-up entwickelt, d.h. die Agile-Teams entschieden weitestgehend eigenverantwortlich, welche Aktivitäten sie in welchem Ausmaß zur Realisierung der strategischen Ziele verfolgten. Mit anderen Worten:

„[D]ie durch die Implementierung von Agile ausgelöste Öffnung der Strategieentwicklung konnte nicht revidiert werden.“

Das Top-Management hatte die Kontrolle über die Strategieentwicklung verloren. Der Prozess war durch das Praktizieren von Transparenz und Inklusion nun „offener“ und nicht mehr der exklusive Hort des Top-Managements.

„Das Top-Management hatte die Kontrolle über die Strategieentwicklung verloren.“

Das Top-Management reagierte auf diese Diagnose einerseits mit einer aufgeführten Illusion von Kontrolle,

indem die Entwicklung hin zu Transparenz und Inklusion als ursprüngliches Ziel umfirmsiert wurde („Das wollten wir eh erreichen!“). Andererseits versuchte das Top-Management, das Praktizieren von Transparenz und Inklusion zu revidieren, um die Kontrolle über die Strategie wieder zurückzugewinnen.

Transparenz und Inklusion waren jedoch inzwischen tief in die tägliche Arbeit der Belegschaft eingeschrieben. Dementsprechend konnten diese nicht einfach wieder „revidiert werden, [weil] dies alle intendierten strategischen Ergebnisse [Flexibilität, KundInnenorientierung, Effizienz] gefährden würde“ (Interview). Zudem riefen Versuche einer Revision der diagnostizierten Entwicklungen allseitige vehemente Gegenwehr hervor. Insbesondere die BefürworterInnen einer „reinen“ Ausführung von Agile hielten entgegen, dass jeglicher Eingriff in die Eigenverantwortung der Agile-Teams das Praktizieren der Management-Methode *ad absurdum* führen würde.

Letztlich einigte sich das Top-Management mit der Belegschaft auf eine „50:50-Regelung“ (Feldnotiz): Etwa die Hälfte der strategischen Prioritäten wurde vom Top-Management vorgegeben, etwa die andere Hälfte der strategischen Prioritäten wurde bottom-up entwickelt. Faktisch schränkte dieses Ergebnis die Agile-Teams jedoch kaum ein: „Wenn Papa Nein sagt, geh ich zu Mama... [...] wenn ich etwas nicht als strategische Top-down-Initiative bekomme, versuche ich es bottom-up“ (Interview).

Dementsprechend blieb nicht nur die Ausführung von Agile bei FFR bestehen. Auch die durch die Implementierung von Agile ausgelöste Öffnung der Strategieentwicklung konnte nicht revidiert werden – und wurde letztlich sogar per Regeleinführung formalisiert.

Fazit

Agile zieht durch große Heilsversprechen wie „mehr Flexibilität“, aber auch zum Teil offen diagnostizierbare negative Effekte wie „weniger Innovation“ Aufmerksamkeit auf sich. Wie die vorliegende Illustration zeigt, hat die Implementierung von Agile auch weitreichende verdeckte Implikationen, die durch das Evozieren von mehr Transparenz und Inklusion sogar in die Strategieentwicklung eingreifen können. Diese Implikationen werden verdeckt, indem große, zum Teil gar widersprüchliche Heilsversprechen mit klar dokumentierten Prozeduren zur Realisierung dieser Versprechen verknüpft werden, so dass tiefere Implikationen wie das Ein- und Ausführen von Transparenz und Inklusion in der Strategieentwicklung unentdeckt bleiben. Diese weitreichenden Implikationen sind nicht notwendigerweise in jedem Fall mit negativen Folgen behaftet. So kann eine

größere Offenheit in der Strategieentwicklung unter Umständen zu besseren Strategien und ein größeres Engagement bei deren Implementierung beitragen.¹¹ Jedoch zeigt die Illustration, dass bei der Implementierung von Agile mit weitreichenden nichtintendierten Nebeneffekten zu rechnen ist, sofern die weniger naheliegenden Implikationen dieses Prozesses nicht durch einen Tiefenblick aufgedeckt werden.

Die zuvor aufgeführten Leitfragen liefern Anhaltspunkte für einen derartigen Tiefenblick. Diese Reflexionsfragen schaffen schrittweise und in Summe ein Bewusstsein für mögliche verdeckte Implikationen der Implementierung von Agile, um einem Kontrollverlust vorzubeugen. Dies geschieht, indem nicht nur artikulierte, sondern auch nicht artikulierte Wünsche und Forderungen in den Blick genommen („why“), Relationen von Agile zu gegenwärtigen Arbeitslogiken hinterfragt („how“), die Einbindung von „Agile preachers“ und deren vorder- und hintergründige Intentionen reflektiert („who“) und konkrete Veränderungen in ziel seitigen Arbeitsbereichen aufgedeckt werden („where“).

! Stop-and-reflect: Leitfragen zur Identifikation von Implikationen der Implementierung von Agile

Why: Warum soll Agile implementiert werden? Welche tieferliegenden Gründe stecken hinter den offen artikulierten Wünschen und Forderungen nach Agile? Welche Wünsche und Forderungen werden mglw. nicht artikuliert?

How: Wie soll Agile implementiert werden? Welche konkreten Prozeduren sollen ein- und ausgeführt werden? Welche Grundsätze stehen hinter der in diesen Prozeduren skizzierten Arbeitsweise? Wie verhalten sich diese Grundsätze in Relation zur gegenwärtigen Arbeitsweise?

Who: Wer soll Agile implementieren: die ManagerInnen und Mitarbeitenden allein oder unter Mithilfe von „Agile preachers“? Warum wird auf Agile als Option in dieser oder jener Form in Entscheidungsprozessen verwiesen? Was rücken diese Verweise in den Vordergrund, was in den Hintergrund?

Where: Wo soll Agile implementiert werden? In welchen Arbeitsbereichen soll Agile ein- und ausgeführt werden? In welcher Form würde sich die Arbeitsweise in diesen Arbeitsbereichen verändern?

Literatur

-
- ¹ vgl. dazu beispielsweise Busch, M.W., & Link, K. (2022). Mit dem richtigen Mindset zu mehr Agilität? Einordnung, kritische Reflexion und Entwicklung. *Austrian Management Review* 12: 130-140; Renzl, B., Mahringer, C.A., Rost, M. & Scheible, L. (2021). Organizational agility: Current challenges and future opportunities. *Journal of Competences, Strategy & Management* 11: 1-10.
- ² vgl. dazu Pries-Heje, J., & Bucka-Lassen, D.B. (2018). „Agile metoder.“ Hvordan går det ProjektDanmark?: Projektlederundersøgelsen.
- ³ vgl. dazu Denning S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York et al.: AMACOM.

-
- ⁴ vgl. Chan, F.K.Y., & Thong, J.Y.L. (2009). Acceptance of agile methodologies: A critical review and conceptual framework. *Decision Support Systems* 46: 803-814.
- ⁵ vgl. Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., & Martin Fowler, J. G. (2001). *Manifesto for agile software development*. <https://agilemanifesto.org/>
- ⁶ vgl. dazu Denning S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York et al.: AMACOM.
- ⁷ vgl. Carroll, J., & Morris, D. (2015). *Agile Project Management in easy steps*, 2. Aufl. Warwickshire, UK: Easy Steps Ltd.
- ⁸ vgl. Annosi, M.C., Foss, N., & Martini, A. (2020). When Agile harms learning and innovation (and what can be done about it). *California Management Review* 63: 61-80.
- ⁹ vgl. Khanagha, S., Volberda, H.W., Alexiou, A., & Annosi, M.C. (2022). Mitigating the dark side of agile teams: Peer pressure, leaders' control, and the innovative output of agile teams. *Journal of Product Innovation Management* 39: 334-350.
- ¹⁰ vgl. Stjerne, I., Gerald, J., & Wenzel, M. (2022). Strategic practice drift: How open strategy infiltrates the strategy process. *Journal of Management Studies*. DOI: 10.1111/joms.12895
- ¹¹ vgl. Hautz, J., Seidl, D. and Whittington, R. (2017). 'Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics'. *Long Range Planning*, 50: 298-309.

Information zu den AutorInnen

Prof. Dr. Matthias Wenzel ist Professor für Organisation an der Leuphana Universität Lüneburg. Er untersucht Prozesse und Praktiken des Organisierens und Strategisierens sowie deren Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft, z.B. in Kontexten wie der Medienbranche, den UN Sustainable Development Goals und Startup-Ökosystemen. Seine derzeitigen Arbeitsschwerpunkte sind organisationale Identität, Temporalität und Multimodalität.

Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Iben Stjerne ist Professorin für Strategy and Leadership Development an der Danish Technical University in Kopenhagen. Sie verfasst ethnografischen Abhandlungen zur Zeit und Zeitlichkeit von Management- und Strategiepraktiken. Diese sind in diversen Kontexten situiert, in denen Zeit ein zentrales organisatorisches Prinzip darstellt, z.B. HR-Selektionsprozessen, den UN Sustainable Development Goals, temporäres Organisieren und Agile.

Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Joana Gerald ist Professorin für Organisation an der Copenhagen Business School sowie Honorary Research Fellow an der UCL Bartlett School of Sustainable Construction in London. Ihre Passion gilt Projekten. Sie untersucht, wie Projekte in und zwischen Organisationen geformt und koordiniert werden. Ihre Forschungsinteressen umfassen u.a. Paradoxien, Temporalität, Unsicherheit und Entscheidungsprozesse. Ihre empirische Arbeit ist fokussiert auf projektbasierte Unternehmen und Industrien wie z.B. ingenieurszentrierte, Bau- und Pharmaunternehmen.