

### Wie agil ist das AGIL-Schema? Eine Replik auf Stefan Kühl

Baecker, Dirk

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Baecker, D. (2019). Wie agil ist das AGIL-Schema? Eine Replik auf Stefan Kühl. *Soziopolis: Gesellschaft beobachten*.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-82437-2>

**Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

**Terms of use:**

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Dirk Baecker | Zeitschriftenschau | 18.02.2019

## Wie agil ist das AGIL-Schema?

### Eine Replik auf Stefan Kühl

*In einem Beitrag mit dem Titel "Agile Praktiker", der am 13. Februar diesen Jahres in der Printausgabe der Frankfurter Allgemeinen Zeitung erschienen ist, diagnostiziert Stefan Kühl, Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld, eine Renaissance des Strukturfunktionalisten Talcott Parsons in der neuen Managementphilosophie und führt sie auf ein zu dynamisches und damit falsches Verständnis von Parsons Systemtheorie zurück. Der Artikel kann [hier](#) nachgelesen werden. Dirk Baecker reagiert in der folgenden Stellungnahme ausführlich auf Köhls Thesen.*

- Die Red.

Stefan Köhls erfrischend schlecht gelaunte Auseinandersetzung mit der in der deutschsprachigen Managementphilosophie angeblich (es fehlen Referenzen) verbreiteten Gleichsetzung der von Softwareentwicklern propagierten Ideen eines „agilen“ Managements mit einem unter dem Namen „AGIL-Schema“ bekannten analytischen Instrument des Soziologen Talcott Parsons in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 13. Februar 2019 leidet unter mindestens zwei Missverständnissen. Es lohnt sich, diese in aller Kürze zu benennen, weil der Autor bei Weitem nicht der einzige ist, der diese Fehldeutungen vornimmt. Dennoch ist Kühl zunächst darin Recht zu geben, dass es sich bei den Ideen eines agilen Managements in der Tat um eine Modeerscheinung handelt. Noch dazu um eine, die aktuell von vielen dafür nicht geeigneten Unternehmen auf Kosten ihrer Mitarbeiter zu Tode geritten wird. Und Kühl ist ebenfalls darin zuzustimmen, dass Parsons' aus den 1950er-Jahren stammendes AGIL-Schema jahrzehntelang als Instrument zur Untersuchung „stabiler“ sozialer Systeme missverstanden wurde und im Soziologiestudium an vielen Universitäten einen nur noch schlechten Ruf genießt. In der amerikanischen Soziologie war das Schema mitschuldig am sogenannten *Parsons-Schock*, der das Fach in die empirische Forschung trieb und weitere Bemühungen um Theorie, oder gar um Systemtheorie, in Misskredit brachte.

Diese beiden Entwicklungen sollten jedoch nicht dazu führen, die jeweiligen Ideen mit ihrer Rezeption zu verwechseln. Denn das hieße, sie mit ihrem Missverständnis gleichzusetzen.

Parsons' AGIL-Schema, um damit zu beginnen, gibt es in zwei – und nur zwei<sup>1</sup> – Varianten, nämlich als AGIL- und als LIGA-Schema. Entlang dieser beiden Richtungen erlaubt das Schema die Analyse von Handlungen jedweder Art: von den unscheinbarsten des Alltags bis hin zu bedeutsamen strategischer Akteure. Parsons sprach von einer „kybernetischen Hierarchie“, die es gestattet, das Schema entweder von oben nach unten, von der Information zur Energie, oder von unten nach oben, von der Energie zur Information, zu lesen. Das Schema verknüpft vier Systeme: 1) das System der natürlichen Umwelt, an die Anpassungen erforderlich sind, 2) das System der Zielsetzung in Organismen und Persönlichkeiten, 3) das System der Integration der jeweiligen Handlung mit zeitgleichen, vorherigen und nachfolgenden Handlungen sowie 4) das System latent vorhandener Werte und Normen, die im Konfliktfall zur Rechtfertigung des Handelns herangezogen werden können. Der Einfachheit halber und unter Missachtung der bei Parsons sehr raffinierten Unterscheidung mehrerer Ebenen des Schemas kann man von den „Systemen“ der Natur, der Persönlichkeit, der Gesellschaft und der Kultur sprechen. Liest man das Schema von unten nach oben, versorgen Natur und Persönlichkeit die Gesellschaft und Kultur mit Energie; liest man es von oben nach unten, steuern Kultur und Gesellschaft die Persönlichkeit und involvierte Natur mit Werten und Informationen.

Und, ja, es handelt sich dabei, wie Stefan Kühl richtig feststellt, um die Formulierung der Stabilitätsbedingungen von Handlungssystemen. Aber diese Bedingungen beschreiben ein hochgradig dynamisches, kontinuierlich Störungen ausgesetztes und deshalb ständig nach neuem Gleichgewicht strebendes System. Die Störungen können von allen vier beteiligten Systemen ausgehen: Die Natur spielt nicht mehr mit, die Persönlichkeit klinkt sich aus, die gesellschaftliche Integration misslingt oder es fehlen Werte und Normen, um im Zweifel die eigenen Handlungen begründen zu können. Parsons' These ist von größter Präzision und höchstem empirischem Nutzen: Nur wenn die infrage stehende Handlung, unscheinbar oder bedeutsam, in allen vier Systemaspekten eine Lösung findet, kann sie stattfinden. Außerhalb der durch diesen Lösungsraum beschriebenen funktionalen Abhängigkeiten sind Handlungen unmöglich. Man sieht, wie in diesem Schema größte Komplexität und scharfe Limitationalität aufeinander bezogen werden. Aber das ist noch nicht alles. Denn Parsons' Handlungstheorie ist zugleich die erste und bis heute einzige, die nicht nur die Bezeichnung *interdisziplinär* verdient, sondern ebenso eine kognitionswissenschaftliche Theorie darstellt. Natürlich kann man sich beliebig lang darüber wundern, dass es vier und nur vier Handlungsaspekte sind, die, als Systeme formuliert, zum System der einen Handlung funktional integriert werden müssen. Die beiden Parsons' Vier-Felder-Schema konstituierenden Achsen sind gut begründet. Empirisch ist jedoch nicht nachvollziehbar, warum es nicht statt mit vier nur mit zwei oder mit fünf oder gar mit achtundsiebzig

funktionalen Aspekten gehen soll. Aber diese Diskussion geht an der eigentlichen Leistung des Schemas vorbei. Die besteht in der erstmaligen Kombination von physikalischen und biologischen mit psychologischen, soziologischen und philosophisch-theologischen Beschreibungen von Handlungen. Zum ersten Mal werden die Aspekte nicht einfach nebeneinander gesetzt, so dass die angesprochenen Disziplinen jeweils isoliert vor sich hinforschen können. Vielmehr wird jeder Aspekt in Abhängigkeit und Unabhängigkeit von jedem anderen formuliert. Ein solches Theorieniveau wurde seither von keiner soziologischen Theorie und keiner Systemtheorie – auch nicht der von Niklas Luhmann – mehr erreicht.

Was kann ein solches Schema nun mit der Philosophie eines agilen Managements gemeinsam haben? Wohl einzig, dass diese Philosophie in ihrem Kern mindestens so interdisziplinär und kognitionswissenschaftlich zu verstehen ist, wie Parsons' Analyseinstrument. Mit einigen Vorläufern in den Methoden des Managements multiprofessioneller, nichthierarchischer Teams, die mit der Entwicklung von nicht mehr am Massenkonsum, sondern an individuellen Kunden orientierten Produkten beauftragt waren, wurde die Agilitätsphilosophie in einem 2001 publizierten Manifest<sup>2</sup> als Methode zur Entwicklung von Softwareprodukten propagiert. Seither wird sie von verschiedenen Autoren, besonders brauchbar etwa von Brian J. Robertson, weiter ausformuliert. Es geht um eine Form der Produktentwicklung, die sich von einem unter Ingenieuren beliebten und polemisch als „Wasserfallprinzip“ bezeichneten Grundsatz verabschiedet. Nach diesem Prinzip verwenden Ingenieure ihren ganzen Ehrgeiz auf die Entwicklung einer technisch perfekten Lösung für ein bestimmtes Produktionsproblem. Die Entwicklung durchläuft strikt intern verschiedene Stadien und die schließlich gefundene Lösung wird potenziellen Kundinnen vorgesetzt. Es liegt auf der Hand, dass das gelöste Problem allenfalls zufällig mit den Problemen der Kunden identisch ist. Die Kunden werden jedoch vom über sie hereinbrechenden Wasserfall überschwemmt. Sie haben gar keine andere Wahl, als ihre Probleme mit den angebotenen Lösungen in Einklang zu bringen. Nach diesem Prinzip funktioniert die Massenproduktion für einen Massenkonsum, dem der Kapitalismus – folgt man der soeben erschienenen Beschreibung Werner Plumpe<sup>3</sup> – immerhin bis in die 1970er-Jahre seine größten Erfolge verdankt.

Im Business-to-Business-Bereich wird dieses Wasserfallprinzip jedoch in dem Moment fatal, in dem man es mit einer Vielzahl von großen und kleinen Unternehmen zu tun hat, in deren Wertschöpfungsketten Probleme auftauchen, die keine allgemeinen, sondern individuelle Lösungen brauchen. In diesen Fällen muss die Kundin in die Entwicklung von spezifischen, zur Problemlösung geeigneten Produkten einbezogen werden. Daraus folgt

jedoch – anders als vielfach propagiert wird – nicht, dass die Bedürfnisse des Kunden den Produktionsprozess beherrschen. Eine solche Wunscherfüllungspraxis könnte sich schließlich kein Unternehmen leisten. Vielmehr werden in Kooperation mit den Kundinnen Lösungen erarbeitet, die das Entwicklungsteam sowohl in technischer als auch in finanzieller Hinsicht mit den Zielen des Unternehmens vereinbaren kann. Ab diesem Punkt wird es spannend. Denn nun reicht es nicht, diese Teams einfach vertikal in ihr Unternehmen zu integrieren. Vielmehr müssen sie unter der Bedingung der hierarchischen Bindung an das eigene Unternehmen horizontal in das Netzwerk von Kunden, bei Bedarf auch von Lieferanten, eingebunden werden. An die Stelle einstiger Routinelösungen treten hier (und nur hier, denn andernorts bewährt sich noch immer die Massenproduktion für den Massenkonsum) hochgradig individuelle und damit in dieser Form andernorts unbrauchbare Lösungen. Lediglich die in dieser Art von Produktionsorganisation erworbenen Kompetenzen sind verallgemeinerbar, nicht aber die gefundenen Lösungen – und genau darauf zielt das agile Management.

Man ahnt, dass das agile Management es mit einer neuen und stark gestiegenen Form von Komplexität zu tun hat. Es muss die Vertikale mit der Horizontalen, die Hierarchie mit dem Netzwerk, die eigene Leistung mit dem Kundenbedürfnis in Einklang bringen. Es muss Ressourcen und Kompetenzen entwickeln, die nicht nur für diesen einen konkreten Fall – denn dann wäre es der letzte – sondern auch für möglichst viele weitere Fälle geeignet sind. Die dafür notwendigen Ressourcen und Kompetenzen laufen unter dem Stichwort Agilität. Die permanente Auseinandersetzung mit der natürlichen und technischen Umwelt der Organisation wird von interdisziplinären Teams bewältigt, die Körper, Geist und Persönlichkeit kontinuierlich auf neue Ziele ausrichten müssen. Sie sind sowohl im eigenen als auch in Partnerunternehmen – ganz zu schweigen von ihren technologischen, rechtlichen, politischen und wirtschaftlichen Umwelten – laufend vor neue Anforderungen gestellt, die die Differenzierung und Integration ihrer Entscheidungen und Handlungen betreffen. Agilität ist die dazu passende kulturelle Norm. Sie rechtfertigt eine ultradynamische Umdisposition aller organisationalen Ressourcen im stabilen Rahmen eines wiedererkennbaren Organisationsmusters. Diese Muster sind im Übrigen in einem Maße durchgetaktet, wie man es sich in klassisch-hierarchischen Organisationen überhaupt nicht hätte vorstellen können. Über die Details dieser Form des Managements kann man sich in einer Vielzahl von Handbüchern informieren.<sup>4</sup>

Mit Herbert A. Simon, der sich im Rahmen seiner Überlegungen zur „Architektur der Komplexität“ schon zu einem Zeitpunkt mit bestimmten Voraussetzungen von Agilität beschäftigt hat, als diese noch gar nicht erfunden war, lässt sich konstatieren, dass hier

nichts anderes als die Neuerfindung der Hierarchie zur Debatte steht. An die Stelle der Rangordnung von Unten und Oben, die dennoch strategisch bedeutsam bleibt, tritt im operativen Geschäft die Rangordnung von Innen und Außen. Perfekt verdichtet findet sich dieses Verhältnis in dem schönen Sinnspruch, dass „nur im Auftrag“ gearbeitet werden dürfe, und zwar nur in einem von außen erteilten Auftrag. Wer keinen solchen hat, darf sich dem Leerlauf widmen, aber sich keinesfalls selbst betriebsam mit einem Auftrag versorgen. Kybernetiker würden sagen, an die Stelle der Hierarchie pyramidalen Organisationen tritt die Heterarchie rekursiv vernetzter, distributiver Netzwerke – auch wenn sie damit die Differenz der beiden Organisationsformen möglicherweise übertrieben darstellten.

Parsons' AGIL-Schema – um auf den Ausgangspunkt zurückzukommen – wäre in höchstem Maße geeignet, die Ansprüche zu untersuchen, unter denen körperlich, geistig und sozial integrierte Handlungen im agilen Management zustande kommen. Aber dasselbe gilt auch für die klassische Hierarchie, die Matrix-Organisation oder das Qualitätsmanagement. Sie alle lassen sich mit dem AGIL-Schema untersuchen. In diesem Punkt ist Kühl Recht zu geben. Es wäre jedoch vollkommen verfehlt, das AGIL-Schema Parsons als eine Vorwegnahme der Agilitätsphilosophie zu interpretieren. Das Schema reicht über diese Philosophie hinaus, und umgekehrt.<sup>5</sup>

## Endnoten

1. Kühl imaginiert das Schema überdies in GAIL-, ALGI- und IGAL-Versionen, bleibt jedoch deren Interpretation schuldig.
2. Siehe: [agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org)
3. Werner Plumpe, Das kalte Herz. Kapitalismus. Die Geschichte einer andauernden Revolution, Reinbek b. Hamburg 2019.
4. Siehe nur: Boris Gloger, Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln, München 2009, 4. Aufl. 2013; Ulf Brandes, Pascal Gemmer, Holger Koschek und Lydia Schültken, Management Y. Agile, Scrum, Design-Thinking & Co. So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation, Frankfurt am Main 2014.
5. Siehe zum Thema ausführlicher: Dirk Baecker, Agilität, Hierarchie und Management. Eine Verallgemeinerung, <https://catjects.wordpress.com/2017/03/19/agilitat-hierarchie-und-management-eine-verallgemeinerung/> (18.02.2019); und zu einer Arbeit unter anderem mit Parsons' AGIL-Schema ders., Terror und Terrorismus im Formkalkül, in: Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie 21, 1 (2016), S. 123–150 (publiziert Dezember 2018).

### Dirk Baecker

Professor Dr. Dirk Baecker ist Soziologe und lehrt Kulturtheorie und Management an der Universität Witten/Herdecke.

**Dieser Beitrag wurde redaktionell betreut von** Stephanie Kappacher, Hannah Schmidt-Ott.

**Artikel auf soziopolis.de:**

<https://www.sozipolis.de/wie-agil-ist-das-agil-schema.html>