



Antifr-agil

Viele Organisationen spezialisieren sich stark. Sie setzen sich damit der Gefahr aus, dass ein unvorhergesehenes Ereignis ihre Erwartungen durchkreuzt. Antifragilität beschreibt einen Weg, den Zufall zum Vorteil zu nutzen. Dieser Artikel fasst die Kerngedanken der Philosophie zusammen.

Ein Dialog in 3 Teilen von Urs Reupke und Sandra Reupke-Sieroux

Erstes Gespräch: Antifragilität

Die Schildkröte hat es sich im Schatten eines Baumes bequem gemacht, den Achill unruhig umschreitet. (Zur Vorgeschichte: [1] und [2])

Achill: „Welch Trick! Um der Schmach der Niederlage zu entgehen, greifst du zu Mitteln, Panzertier, die deiner unwürdig sind! Doch höre: Die Götter sollen den Gleichstand entscheiden. Heb deine Fäuste, Reptil!“

Schildkröte: „Kampf, Kampf, stets höre ich Kampf. Eines Tages wird deine Zeit vergehen, mein Freund, wenn einer kommt, dich zu besiegen.“

Achill, aufgebracht: „Hektor schlug ich, Trojas größten Helden! ‚Unbesiegbare Achill‘ haben sie gerufen! Keinen Kampf habe ich je verloren, und schwach reden wirst du mich nicht.“

Schildkröte: „‚Unbesiegt‘ jubelten sie, nicht ‚unbesiegtbar‘. Früher oder später kommt eine Zeit, in der dein Alter dir das Kriegshandwerk verbietet. Was dann?“

Achill darauf: „Dann musiziere ich! Cheiron lehrte mich die Laute!“

Tönt es aus dem Schnabel der Schildkröte: „Nein, dann stirbst du. Der Feind kennt keine Gnade! Ein größerer Verlust ist undenkbar, und wie begrenzt der Gewinn: Eine Stadt, ein Königreich, und wenn sie ein Juwel ist wie das vielbesungene Troja – ein Fehltritt, und anstelle ihrer Schätze erblickst du die elysischen Felder. Nimm allein deine Ferse ...“ – „Sprechen wir nicht darüber!“ – „Deine Verse! Dein Lautenspiel! Harmonielos wie es auch sein mag, birgt es doch ungleich weniger Gefahr. Wer weiß, wes gönnerhaftes Herz du regst, wenn du den rechten Ton anschlägst! Alles, was du wagst, ist ein Abend mit knurrendem Magen, doch der Lohn, süßer Lohn! Welch Reichtümer könnten dich erwarten, welche Ehre könnte dein sein. Jeder Abend, jede Nacht bietet dir

eine neue Gelegenheit, einen neuen Wurf, Unsterblichkeit zu erlangen!“

Kommentar: Was ist antifragil?

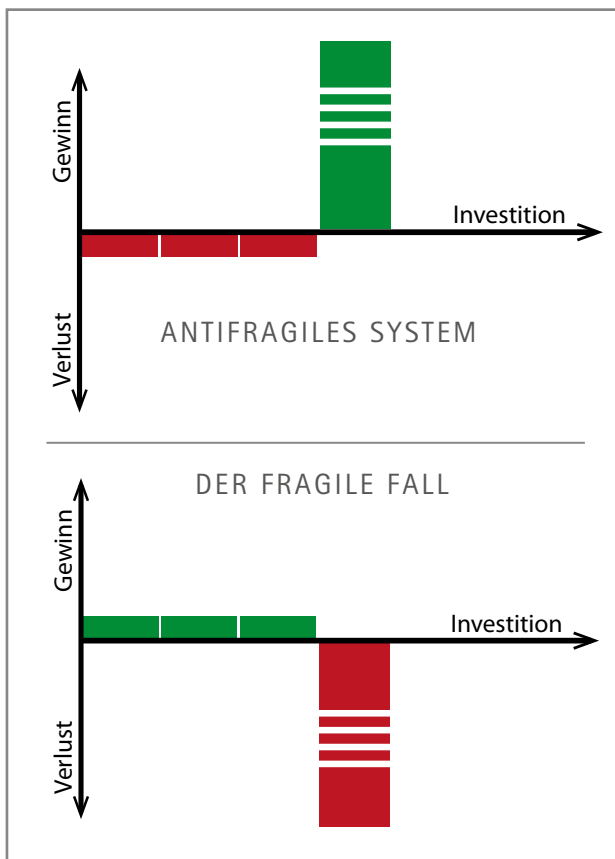
„Antifragilität“ charakterisiert Systeme, die von zufälligen Ereignissen profitieren, anstatt wie „fragile“ Systeme darunter zu leiden oder ihnen indifferent gegenüber zu stehen, wie es „robuste“ Systeme tun.

Nassim Nicholas Taleb, Spekulant und Philosoph, beschrieb das Konzept 2012 in seinem gleichnamigen Buch [3]. Er zeigt darin auch eine Reihe weiterer Eigenschaften, die solche Systeme ausmachen – Eigenschaften, zu denen die Schildkröte Achill verhelfen möchte. Ihr Rat beherzigt den Grundsatz antifragiler Systeme: Beschränke den möglichen Verlust und schlage Gewinn aus Zufällen. Besonders sorgt sie Achills Profession als Krieger. Das Geschäft birgt den größten denkbaren Verlust, den Tod des Helden. Ein Künstler andererseits profitiert von jedem Unglück, da es ihm neue Anekdoten für seine Auftritte gibt, während der Krieger durch Unglücke, Niederlagen oder Verletzung geschwächt wird.

Damit nicht genug, auch der Ruhm des Künstlers ist antifragil: Gleich, ob andere gut oder schlecht von ihm sprechen, steigt stets das öffentliche Interesse. Ganz anders der Krieger: Unterliegt er, verliert er schnell auch das Interesse der Öffentlichkeit.

Auch die Zeit ist auf der Seite des Künstlers. Während der Barde ein Leben lang in seiner Kunst wächst, verliert der Krieger schon nach wenigen Jahren an Stärke und Geschick und muss absehbar der folgenden Generation von Helden weichen.

Antifragilität bedeutet, dass wir Systeme gegenüber zufälligen Ereignissen immunisieren, indem wir sie so ►



Gewinnverteilung bei einem unwahrscheinlichen Ereignis

zusammensetzen, dass ein großer Gewinn gerade durch den Zufall zustande kommt. Ein solches System ist häufig aus verschiedenen Zellen zusammengesetzt, die unabhängig voneinander profitieren oder sterben können – im Fall Achills aus verschiedenen Berufen. Ein Schicksalsschlag für eine Zelle bedeutet zumindest eine wertvolle Lektion für alle anderen, möglicherweise sogar den Hauptgewinn.

Zweites Gespräch: Agilität fördert Antifragilität

Achill ist des Redens müde und übt sich im Kampf. Ein einzelner Schweißtropfen benetzt seine Braue, als er sich wieder dem gepanzerten Begleiter zuwendet.

Achill: „Ich bin stark! Ausdauernd! Agil! Keinen Augenblick werde ich rasten, bevor ich nicht ewigen Ruhm erworben habe!“

Schildkröte: „Agil, mein Freund, agil? Zwar biegt sich dein Körper wie eine Weide im Wind, deine Schläge sind schneller als der Zephyr, doch schuldig bleibst du den Beweis geistiger Flexibilität. Höre!“

Achill vergräbt sein Gesicht in den Händen: „Nein. Nein. Nein!“, doch die Schildkröte fährt fort: „Agilität! Agilität bedeutet, Experimente zu wagen! Agilität ist die Kraft, zwei Dinge gleichzeitig auszuprobieren, der Mut, Fehler zu riskieren und offen zu ihnen zu stehen!“

Agil ist, wer mit kleinen Schritten einfache Dinge ausprobiert und sich den Lektionen stellt, die ihm das Leben bietet, wer sich auf Veränderung einlässt, anstatt erkenntnislos und stur seinem Pfad zu folgen!“

Achill: „So sollte ich auf den Bogen setzen, anstatt den Feind zu überrennen; im Kampfgetümmel mehr zum Schwerte greifen? Wahrlich, zum Fechtmeister bist du nicht geboren.“

Schildkröte: „Ach-Illustrer, wann wirst du verstehen? Nicht vom Kampf, vom Leben spreche ich. Du kannst eine zweite Laufbahn beginnen, ohne das Kriegswesen aufzugeben! Versuch dich an etwas Neuem, solange es möglich ist, damit du nicht irgendwann perspektivlos da stehst!“

Trau dich und sing! Doch dichte nicht lange im Dunkeln, sondern prüfe deine Lyrik an den Launen der Leute. So kannst du früh lernen und verlierst keine Zeit.

Versuche dich nicht an großen Werken, sondern sprich zunächst von deinen Heldentaten!“ – Achill räuspert sich

empört – „und frage dich bei jedem neuen Versuch auch: ‚Was hat zuletzt gestört? Was kann ich heute weglassen, um besser zu werden?‘ So überblickst du die Materie stets, kannst an deinen Erfahrungen wachsen und erfolgreich werden – denn Erfolg lässt sich nicht planen, nur Fehler und beständiges Lernen führen dich dorthin.“

Kommentar: Wie fördert Agilität Antifragilität?

Agiles Vorgehen fördert viele Aspekte, die zu Antifragilität führen, und hilft so, Überraschungen besser zu überstehen. Daher versucht die Schildkröte auch, sein Denken zu agilisieren: Experimente – ein zentrales Element agilen Vorgehens – erlauben uns, abseits ausgetretener Wege Neues zu lernen. Mächtig werden sie durch Parallelisierung: Anstatt alles auf eine Karte zu setzen, beschreiten wir mehrere Pfade gleichzeitig und dulden das Neue und das Alte nebeneinander, bis sich eines bewiesen hat.

Antifragilität ergänzt den Gedanken des offenen Profits: Jedes kleine Experiment sollte die Chance haben, unbegrenzten Profit abzuwerfen, wenn nur die richtigen Umstände zustande kommen. Schnelles Feedback hilft dem Praktizierenden, seine Investition klein zu halten. Für den dichtenden Achill bedeutet das, dass er schnell prüfen sollte, ob er seine Kritiker begeistert. Er wird früh erfahren, wenn er auf der falschen Fährte ist, und deckelt so seine Verluste – während der mögliche Gewinn nach wie vor unbeschränkt

ist. Würde er aber lange nach Versen suchen, wäre seine Investition – und damit sein Verlust – potenziell unbegrenzt.

Dieser Gedanke führt zu einer Kultur, in der jeder Fehler neue Ideen in sich birgt, anstatt als lästiges Ärgernis im Weg zu stehen.

Agilität fordert uns auf, einfach zu denken. Die Schildkröte rät daher, bei Problemen stets zu prüfen, ob wir Fehler korrigieren können, indem wir das Ganze verkleinern, bevor wir uns zu einer Erweiterung entscheiden [1]. So vermeiden wir unnötige Komplexität. Manches Mal entdecken wir sogar Wege, die zu unerwarteten Ergebnissen führen. Eine Vereinfachung zieht die nächste nach sich, und es entsteht Raum für neue Ideen. Kleine Schritte helfen dabei, die Übersicht zu bewahren und den Weg zurück nicht aus den Augen zu verlieren: So lassen sich Fehler ohne Überbau korrigieren, sobald wir sie bemerken.

Der agile Ruf nach Experimenten und der antifragile Gedanke der gedeckelten Verluste bedeuten auch, dass der Praktizierende gewillt sein muss, fehlgeschlagene Versuche zu beenden. Ein Experiment, das seine Untauglichkeit bewiesen hat, hat seine Schuldigkeit getan; niemand wird weiter aus ihm profitieren.

Antifragile Systeme freuen sich auf jede Veränderung, denn sie bedeutet neue Möglichkeiten, neues Wissen. Das agile Dogma „Inspect and Adapt“ und der Grundsatz der empirischen Planung fördern den Umgang mit Veränderung und fordern uns auf, lernende Systeme zu schaffen. Sie helfen uns, die Optionen, die aus der Lage entstehen, optimal zu nutzen und Chancen zu erkennen, von unseren Investitionen zu profitieren.

Diese flinke Reaktion ist nur möglich, wenn wir getreu dem Agilen Manifest auf Individuen und Interaktionen reagieren, anstatt uns starr vom Prozess unseren Weg weisen zu lassen, denn der Prozess kann keinesfalls alle Eventualitäten vorhersehen. ►



Drittes Gespräch: Wo Agilität uns zerbrechlich macht

„Erfolg, Erfolg.“ Achill stampft entnervt auf. „Große Worte schwingst du besser als Ajax sein Schwert. Kein Feind wird mich bezwingen, halte ich mich nur an all deine Regeln.“

Agilität sei mein Schild und Speer, Antifragilität mein ... ach, was weiß ich. Du redest die Welt dir schön! Hast du nicht kürzlich erst gesagt, ich sollte meine Kämpfe rückblickend betrachten und daraus lernen, sollte mich auf einen Feind fokussieren? Und jetzt ist alles anders, ich mache viele Dinge gleichzeitig, gucke in alle Richtungen, ob dort nicht etwas zu lernen ist?“

Funkelnd starrt der Krieger auf die Schildkröte, die ihre Glieder sicher verborgen hat. „Erkläre dich, Panzerträger!“

Vorsichtig äugt die Schildkröte aus ihrem Panzer heraus.

„Nun.“ Sie räuspert sich, stellt die Krallen wieder auf den Boden. „Es verhält sich so. Du ... du betrachtetest die Dinge undifferenziert. Einseitig. Natürlich sollst du aus der Vergangenheit lernen, sollst dich fokussieren, anstatt zerstreut in die Schlacht zu ziehen. Du bist ein viel zu kostbares Versuchs...“ Sie hustet. „... teurer Freund, als dass ich dir schlechten Rat geben wollte.“

Aber!“, der Krötenkopf reckt sich bedeutsam in die Höhe, „Aber, tapferer Achill, nie darfst du erwarten, dass Weisheit allein aus den Schatten der Vergangenheit zu uns spricht. Ein großes Ziel allein ist wertlos, wenn du die Gelegenheit nicht beim Schopfe packen kannst!“

Kommentar: Welche agilen Prinzipien fördern Fragilität?

Agilität legt viel Wert auf retrospektives Lernen: Die Produktplanung wächst aus dem Feedback der letzten Iteration, das Vorgehen wächst mit den Lektionen der Vergangen-

heit. Aus antifragiler Sicht ist dieses Vorgehen nicht ohne Risiken, denn wie wir oben gelernt haben, kommt das Unerwartete mit großer Wahrscheinlichkeit. Wir wissen nicht, wann es kommt, und können nicht sagen, was es sein wird – solide Vorbereitung ist also ebenso unerlässlich wie unmöglich.

Die antifragile Schildkröte mahnt Achill daher, die Vergangenheit nicht als einzigen Lehrer zu Rate zu ziehen. Das bedeutet, dass adleräugiger Fokus auf eine einzelne Option sehr gefährlich ist, denn sobald diese Option an Wert verliert, droht großer Schaden.

Diese Gedanken widersprechen dem agilen Gedanken nicht. Agilität heißt jeden Lehrer willkommen, keinesfalls möchte sie sich auf Erfahrungen aus der Vergangenheit beschränken. So vermeidet sie das „Gänse-Dilemma“: Die Fürsorge des Bauern ist kein Zeichen seines Wohlwollens, die Gans aber erkennt dies erst wenige Tage vor dem Weihnachtsfest.

Gedanken zum Abschluss

Die antifragile Philosophie zeigt uns einen Weg, Systeme zu organisieren, sodass unerwartete Ereignisse nicht zu Schaden führen, sondern zu Profit. Sie wirbt für eine Kultur, die akzeptiert, dass unsere Welt zu komplex ist, um die Zukunft vorherzusagen. Zwar klappt es meistens, doch wenn wir uns irren, können die Ergebnisse katastrophal sein. Die Systeme, die dadurch entstehen, mögen den Zufall, weil sie dagegen versichert sind: ihre Kosten sind stets beschränkt, ihre Gewinne im besten Fall nicht.

Eine Gelegenheit, Unordnung zu stiften, ist damit zugleich eine Gelegenheit, das System zu erproben und anhand des Gelernten weiter zu verbessern, um so neue Chancen zu schaffen.

In der agilen Welt befürworten wir dieses Vorgehen in der Form von „Safe to Fail“-Experimenten. Antifragile Systeme setzen sich aus vielen unabhängigen Zellen zusammen, die nur lose miteinander verkoppelt sind. Jede Zelle ist in der Lage, allein erfolgreich zu sein, doch Fehlschlag ist stets möglich: Jede Zelle kann untergehen, ohne dass das Gesamtsystem gefährdet wird, doch auch in diesem Fehlschlag steckt eine wichtige Lektion, an der die anderen Zellen – und damit das System als Ganzes – wachsen können. Anders als in vielen unserer Umgebungen werden hier Verluste stets privatisiert, die Gewinne aber zu Teilen zum Nutzen des Gesamtsystems sozialisiert.

Da jede Zelle auf eine andere Art an einer anderen Sache arbeitet, hat ein unwahrscheinliches Ereignis große Chance, dass eine der Zellen daran wächst.

Manchmal laden wir unsere Kunden ein, etwas zu tun, das sie für fragwürdig halten. Wir treffen auf Reaktionen wie „Warum sollten wir das tun?“ oder „Wir sind doch gut genug!“

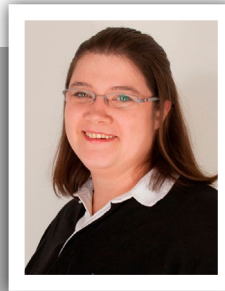
Antifragiles Denken zeigt uns, dass kein System gut genug für das Unerwartete ist, daher bieten wir ihrem System auf diese harmlose Weise eine Gelegenheit, sich zu erproben, zu lernen und zu wachsen. Und fragen sie uns: „Veränderung um der Veränderung willen?“ so antworten wir: „Nein, Veränderung um des Lernens willen!“ ■

Literatur & Links

[1] Zenon von Elea: Paradoxon von Achill und der Schildkröte, http://de.wikipedia.org/wiki/Achilles_und_die_Schildkr%C3%B6te

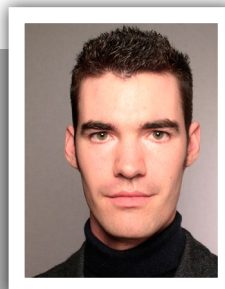
[2] Lewis Carro (1895): What the Tortoise Said to Achilles, <http://www.ditext.com/carroll/tortoise.html>

[3] Nassim Nicholas Taleb (2013): Antifragilität – Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. Albert Knaus Verlag.



SANDRA
REUPKE-SIEROUX

Sandra Reupke-Sieroux ist Beraterin bei it-agile und wurde bereits Ende der 90er mit dem ‚agilen Virus‘ infiziert. Talebs Ideen zu Antifragilität haben ihr Worte für viele ihrer schwer greifbaren Gedanken gegeben und ihnen neues Futter verschafft.



URS
REUPKE

Urs Reupke ist Berater bei it-agile. Er ist 2010 auf Talebs Überlegungen zu den Auswirkungen unwahrscheinlicher Ereignisse gestoßen und versucht seitdem, diese in sein Leben und das seiner Kunden zu übertragen.