

Performance Fokussierte Organisation

P_F_O –

Auf der Suche nach dem
perfekten Management

Christian G. Majer

Impressum

© 2025

Herausgegeben von Christian G. Majer

Illustration und Bilder: Michael Majer

Lektorat: Evi Majer

Korrektur: Georg Angelides

Umschlaggestaltung: Julia D. Krammer

Druck und Vertrieb im Auftrag des Autors: Christian G. Majer

Buchschmiede von Dataform Media GmbH

Julius-Raab-Straße 8

2203 Groöbebersdorf

Österreich

www.buchschmiede.at – Folge deinem Buchgefühl!

Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:

info@buchschmiede.at

ISBN: 978-3-99181-090-2

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Vorwort

Es geht hier um eine rasante Reise durch die relevantesten Management-Konzepte der letzten 40 Jahre, wie Projekt- und Qualitätsmanagement, Prozess- und Wissensmanagement und nicht zuletzt auch Führung, Kultur und Changemanagement. Jeder Management-Ansatz ist ein Kind seiner Zeit. Die jeweiligen Lösungsansätze wollen wir einerseits würdigen und andererseits auch für das integrative Management-System P_F_O – die *Performance Fokussierte Organisation* – nutzen.

In diesem Fachbuch-Roman geht es vor allem auch um ein kritisch-konstruktives Hinterfragen von Agilität, eine Suche nach den Wurzeln von New Work sowie um die Sichtung von Einsatz und Verankerung in der Praxis.

Wien-Weidlingau, 2025

Widmung

Für meinen Vater, seines Zeichens langjähriger Werksdirektor bei Schrack Elektronik AG Wien. Gründer und Inhaber von Risk-Consulting. Ausgebildet in Kunststofftechnik, Industrial Engineering (REFA), Umweltmanagement, akkreditierter Umweltauditor, Schwerpunkt Integrated Management-Systeme: Qualität, Gesundheit, Umwelt & Sicherheit, Projekt- und Prozessmanagement, TQM Assessor nach EFQM und AFQM (Quality Austria).

Danke für die vielen Diskussionen über Management und Praxis. Unsere Diskurse und Reflexionen waren immer spannend, manchmal impulsiv, jedoch stets befruchtend.

Danksagung

Ich möchte mich ganz herzlich bei allen bedanken, die zur Entstehung dieses Buches beigetragen haben. Vor allem bei meiner lieben Frau Evi, die das Buch mindestens fünf Mal gelesen hat und in jeder neuen Fassung etliche Tippfehler und Unstimmigkeiten gefunden hat. Bei Michi für die vielen tollen Bilder. Bei Brigitte für die konstruktiven Diskussionen und Reflexionen im Urstadium des Buches sowie die Aufmunterung das Werk fertigzuschreiben. Bei Roland und Clemens für die wertvollen Diskussionen und Überarbeitungen im Rahmen eines online-Trainings, dem dieses Buch zugrunde liegt. Und bei allen Testleser:innen, die mich noch auf einige Verbesserungen hingewiesen haben.

Inhaltsverzeichnis

Prolog.....	9
1 Agilität	11
1.1 Leo-Talk I: Schöne neue agile Welt – der Auftrag	11
1.2 Agilität – eine erste Orientierung	16
1.3 Manu-Clusio I.....	19
1.4 Leo-Talk II: Die Probleme von heute sind die Lösungen von gestern ...	21
2. Projektmanagement – das Abenteuer ruft.....	25
2.1 Experten-Interview mit Wolfgang Raiger	25
2.2 Projektmanagement kurz & bündig.....	36
2.3 Leo-Talk III: Piraten waren echt coole Projektmanager.....	39
2.4 Manu-Clusio II	42
3. Prozessmanagement – gelebte, kontinuierlich optimierte Best Practice	47
3.1 Expertengespräch mit Robert Pokorny.....	48
3.2 Leo-Talk IV – Krasse Prozessmängel	58
3.3 Prozessmanagement kurz & bündig	61
3.4 Manu-Clusio III.....	66
3.5 Leo-Talk V – Projesse?	67
3.6 Das Projekt-Prozess-Kontinuum	70
4. Qualitätsmanagement – zuverlässig Kundenversprechen einlösen	79
4.1 Qualität trifft Wissen	79
4.2 Qualitätsmanagement kurz & bündig.....	85
4.3 Expertengespräch mit Emil Thorsten	93
4.4 Leo-Talk VI.....	99
4.5 Manu-Clusio IV	101
5. Wissensmanagement – wenn wir wüssten, was wir alles wissen	105
5.1 Wissensmanagement kurz und bündig	105
5.1 Expertengespräch mit Birgit Ehweiß.....	112
5.2 Leo-Talk VII.....	117

5.3 Lernen oder Regeln einhalten.....	121
5.4 Manu-Clusio V	125
6. Strategisches Management – Strategie ist nicht alles, aber ohne ist alles nichts	128
6.1 Richtung – Fokus – Bewertung und Rhythmus.....	128
6.2 Strategisches Management kurz und bündig.....	132
6.3 Expertengespräch mit Florian Huber.....	140
6.4 Leo-Talk VIII - Strategie und überhaupt.....	143
6.5 Manu-Clusio VI.....	148
7. Leadership – Werte und Kultur.....	151
7.1 Leadership und Kultur kurz & bündig.....	151
7.2 Expertinnen-Gespräch mit Alexandra Lorenz.....	155
7.3 Leo Talk IX	160
7.4 Manu-Conclusio VII.....	163
8. Change-Management – der erste Stein in der Mauer	169
8.1 Change-Management – kurz & bündig	169
8.2 Expertinnen-Gespräch mit Katharina Berghof.....	176
8.3 Manu-Clusion VIII	182
8.4 Leo Talk X.....	184
9. New Work, Agilität und die Performance Fokussierte Organisation..	189
9.1 New Work und Agilität – Manu-Clusio ultimativo.....	189
9.2 Früher war alles besser	191
9.3 Leo Talk XI	194
9.4 Das Konzept	196
9.5 Show-down.....	197
9.6 End of Story or just the Beginning?	198
Epilog.....	203
P_F_O - Der integrale Organisations- & Management-Ansatz.....	203

Prolog

Sitzungszimmer, weiße Designermöbel. Nüchtern eingerichtet ... Eine Dame und sechs Herren stehen mit Kaffeetassen in der Hand um den massiven Besprechungstisch aus Eiche herum. Glatze mit Nickelbrille tritt ein.

- Hat eh noch nicht begonnen, oder?
- Kennt ihr die Neue?
- Nein. Hab‘ nur flüchtig mit ihr gesprochen, beim Kaffeeautomaten. Die kommen übrigens weg.
- Mir ist sie im Aufzug begegnet. Ein kurzer Elevator-Talk. Hat schon ein toughes Auftreten.
- Fesch, aber streng mit diesem Knödel am Kopf.
- Muss aber einiges draufhaben. Die war bei Procter oder Unilever ...
- Nein. Bei Google!
- Und bei Microsoft.
- Ich hab‘ gehört, sie hat bei Mc Kinsey Karriere gemacht.
- Und noch nicht mal 40.
- Sicher keine Kinder ...
- Doch, zwei, soweit ich weiß!
- Na, dann halt ein Luschi-Mann zu Hause.
- Männer! Also bitte.
- Jedenfalls versteht die was von agilem Projektmanagement, hat sie mir gesagt bei unserer kurzen Unterredung.
- Ah so?
- Ja! Endlich kann einer schätzen, was wir im PM-Office leisten.
- Eine!
- Was? Egal. Unsere Projektmanagement-Richtlinie ist jedenfalls schon längst agil und ...

- Und keiner hält sich dran. Funktioniert einfach nicht. Viel zu theoretisch. Wir vom Prozessmanagement machen Nägel mit Köpfen. Wir leben einen einfachen bodenständigen Verbesserungsprozess, den jeder in der Fertigung versteht.
- Aber ohne Innovation und Kreativität kommen wir nicht weiter. Wenn wir nicht die Produkte und Leistungen für den Markt von morgen erfinden würden, könntet ihr bald stempeln gehen!
- Alles schön und gut. Aber ihr vergesst mal alle wieder auf die Qualität. Wir managen die Kundenzufriedenheit, ohne uns ...
- Wäre das Leben hier viel einfacher. Formalisten seid Ihr!
- Wissen. Wissen. Unser Wissensmanagement ...

Monica Wegscheider tritt ein. Es wird still im Raum. Alle setzen sich.

- Guten Morgen, die Herrschaften und die Dame! Wissen Sie, dass man Sie bis zum Aufzug brüllen hört? Nein, wohl nicht. Das wird sich ändern. Wie so einiges anderes auch. Hier fehlt es an Teamgeist, Fokus und Agilität. In einem Monat gibt's ein Konzept dazu, und in zwei Monaten ist der Change durch. Ich habe mit jedem von Ihnen ausführlich darüber gesprochen.

Verlegene Blicke zur Decke, auf den Boden, aus dem Fenster.

- Wer nicht mitmachen will, sage das jetzt. Oder ... komme zu mir ins Office. Ich bin heute sicher bis 21:00 Uhr verfügbar. Mal sehen, wie diese Runde in zwei Monaten aussieht. ... Fragen? ... Nein? Dann gehen wir die Agenda zügig durch.

1 Agilität

Manuel betrat seine Lieblingslokal. Hier hatte er schon sehr viel Zeit verbracht. Leo's Bar war quasi sein zweites Wohnzimmer. Gemütlich, klein, ruhig. Der Grund, warum er aber fast täglich dort einkehrte, ist Leo. Er war für Manuel so etwas wie ein väterlicher Freund geworden. Leo hatte immer einen Tipp, eine Idee oder einen Ratschlag parat. Und genau das konnte Manuel heute sehr gut gebrauchen.

1.1 Leo-Talk I: Schöne neue agile Welt – der Auftrag

- Hi Leo, du wirst es nicht glauben, was heute passiert ist.
- Hallo Manuel. Nein werde ich nicht, aber erzähl es mir trotzdem.
- Also meine Chefin, du weißt schon, die Neue. Die will doch glatt, dass ich ein Konzept für eine total agile Organisation entwerfe. Agilität fürs gesamte Unternehmen. In nur 30 Tagen. Ein Sprint, sagt sie. Aber warum gerade ich?
- Du bist doch Assistent der Geschäftsführung.
- Ja, aber ich bin Jurist, kein Management-Guru.
- Juristen können nicht nur die Welt erklären, sondern haben auch zu allem eine Meinung. Nicht?
- Leo, bitte.
- Entschuldige. Wo liegt das Problem?
- Leo, Probleme gibt es doch schon lange nicht mehr. Das ist out. Herausforderungen! Nur noch Herausforderungen.
- Du hast recht. Das hat doch Holiday Inn schon vor etlichen Jahren eingeführt. Ich war damals Barkeeper in Seattle, in den späten 90ern.
- Echt, wusste ich gar nicht. ... Die Herausforderung liegt jedenfalls in der Komplexität der Sache und vor allem in der Deadline. Wobei, ich glaube, sie will mich abschießen.
- Also, das ist dein Problem ... äh die ...
- Genau. Agilität war doch das Modewort der letzten Jahre. Sie will auch gleich eine Digitalisierungs-Initiative und New Work. Ich soll ein

integratives Konzept erarbeiten, innerhalb von ein paar Tagen. Dazu auch gleich einen Implementierungsplan. Wie soll denn das gehen? Eine Unmöglichkeit, sag' ich dir!

- Manuel, das kann ich nicht glauben. Das ist doch ein Klacks für dich. Da hast du schon ganz andere Dinge gestemmt. Oder waren das alles Geschichterln?
- Ja. Nein. ... Aber das ist doch ... ganz ehrlich, dieser Agilitäts-Wahn ...
- Schau mal. Siehst du den Mann dort mit dem pinken Schal?
- Ja. Und?
- Geh hin. Er kann dir sicher einiges zum Thema Agilität aus der Praxis erzählen. Hey Peter, hilf dem Greenhorn da bitte ein wenig auf die Sprünge. Es geht um agile, autonome Teams und so. Du weißt schon.
- Leo, na klar. Komm rüber, Junge. Ich erzähl dir gerne was aus meiner Welt. Agile Teams! Selbstorganisation und Empowerment. Im Idealfall sind die so agil, dass sie dich als Boss gar nicht mehr brauchen, sag ich dir.
- Wie meinen Sie das? Agil ist doch heutzutage state of the art. Was kann daran falsch sein?
- Ha, ha, der war gut. Es ist wie mit jedem Hype. Die Leute fahren drauf ab, verdrehen oder missbrauchen die Kernaussagen. Und morgen ist wieder alles vergessen.
- Was sind denn die wahren Kernaussagen? Sorry, wenn ich so direkt frage.
- Gut so Junior! Na, dann hier gleich ein Best-of von dem, was ich in meinem Beratungskontext üblicherweise über Agilität zu hören bekomme.

5. Ein Argument, nichts planen zu müssen

4. Geheimniskrämerei ...

3. Legitimation zur Intransparenz

2. Eine Ausrede für: Wir können nicht sagen, wann das Projekt fertig ist, und was es kosten wird

- Und die Nummer Eins?
- Auf gut österreichisch „Schau ma mal“.

- Verstehe. Aber warum gibt es diese Agilitäts-Mania jetzt überall? Also, meine neue Chefin ist ganz fixiert drauf. Alles, was nicht agil ist, wird als veraltet oder schlecht abgewertet, ist einfach pfui.
- Du hast recht. Ich finde das auch überzogen. Viele sehen darin den neuen Königsweg für die aktuellen Herausforderungen: Digitalisierung, Industrie 4.0, Kostendruck und VUKA-Welt. Das schreit nach neuen Management-Prinzipien.
- Und Agilität ist die einfache und schnelle Lösung dafür? Echt jetzt?
- ‚Die Welt ist so kompliziert geworden‘ hat schon vor vielen Jahren ein österreichischer Bundeskanzler gesagt. VUKA ist zwar ein Modebegriff, aber gar nicht so neu. Er wurde Ende der 90er in den USA kreiert, genau genommen im United States Army War College, und diente zunächst dazu, die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Später sickerte der Begriff in viele andere Bereiche, vor allem in den Wirtschafts- und Management-Kontext, ein. Volatilität – Unsicherheit – Komplexität – und Ambiguität.
- Schöne Fremdwörter - bis auf Unsicherheit. Das kann ich nachvollziehen. Die Welt ist nicht absolut sicher. Es besteht immer ein Restrisiko.
- Dies entspringt zu einem Gutteil der Komplexität. Komplex im Unterschied zu kompliziert. Kompliziert bedeutet, dass viele kleine Schritte auszuführen sind, bis man ans Ziel kommt. Aber dann funktioniert es. Technik macht vieles möglich, wenn man genau die richtigen Dinge tut. Die Brücke hält, und das Hochhaus steht.
- Integralrechnung. Und so die Natur dem Menschen untertan machen, oder?
- Genau da liegt der Unterschied. Komplex bedeutet, aufgrund vieler unterschiedlicher Parameter ist ein Sachverhalt nicht kalkulierbar und nicht beherrschbar. Magst du Fußball?
- Nein. Warum?
- Egal. Du kennst die Regeln. So auch die Teams und die Trainer. Dennoch kann man das Ergebnis nicht vorhersagen.
- Gut. Kann ich nachvollziehen. Und volatil heißt, das kann ich zumindest aus dem Lateinischen ableiten, so viel wie wechselhaft, instabil oder schwankend.

- Ganz genau. Preise oder Märkte sind sprunghaft. Auch die Einstellungen und Meinungen von Menschen können sich von einem Tag auf den anderen ändern. Das macht schon einen Unterschied zu stabilen, ewig gleichen Gegebenheiten.
- Wie im Mittelalter. Da war allen klar, wo oben und unten ist, und was Himmel und Hölle bedeuten. Die Gesellschaft geordnet nach Ständen, wo jedem ein Platz zugewiesen war.
- Tja. Das hat sich drastisch verändert.
- Und daher Agilität.
- Nein. Agilität ist mehr oder weniger die Antwort auf VUKA. Agilität ist zum Inbegriff von Flexibilität, Kundenorientierung, gesundem Wirtschaften und Organisieren, Effektivität und Best-Practice schlechthin geworden, in der so komplexen neuen VUKA-Welt. A steht hier für Ambiguität.
- Das heißt wohl widersprüchlich? Ambivalent? Die Welt ist nicht mehr so übersichtlich wie früher. Die einfache Zuordnung von Gut und Böse löst sich auf. Ich habe das bei den James Bond-Filmen verfolgt. Bis zum Zerfall der UdSSR war noch ziemlich klar, wer Freund und wer Feind ist.
- Gut beobachtet! Wer ist heutzutage Täter, und wer ist Opfer? Die Industrie, die Angebote schafft, oder die Konsumenten, die diese annehmen oder gar fordern? Wer ist nun für die Klima-Krise verantwortlich?
- Das kommt mir bekannt vor. Das Verursacher-Prinzip ist keine triviale Sache bei Gerichtsverhandlungen. Alles klar!
- Bei mir gibt es auch VUKA: Vodka – Underberg – Kai Pirinha – Aperol-Spritzer
- Ganz genau, Leo! Ich nehme noch einen Aperol-Spritzer.
- Aber wie wird man eigentlich agil? Wie implementiert man Agilität in einem Unternehmen?
- Eine gute Frage. Aus meiner Sicht steht und fällt alles mit dem Loslassen der Führungskräfte.
- Wieso Loslassen?

- Es gilt, mit gutem Beispiel voranzugehen und zu delegieren. Mehr noch: Auf die Selbstorganisationskräfte von Teams zu vertrauen und sie mit Entscheidungsbefugnissen auszustatten, zu empowern. Mit einer entsprechenden Kontextsteuerung wird ein adäquater Rahmen geschaffen, in dem Teams weitgehend selbstbestimmt vereinbarte Ziele verfolgen können. Regelmäßige Reflexionen nutzen Fehler als Lern- und Entwicklungschancen. Es ist nicht unbedingt leicht, anderen Entscheidungen „zuzutrauen“, ihnen Aufgaben „anzuvertrauen“. Führungskräfte bleiben ja doch Letztverantwortliche. Aber es ist machbar und notwendig!
- Hmm. Darüber muss ich nachdenken. Sie haben mir jedenfalls sehr geholfen. Danke.
- Keine Ursache, gerne. Einen Rat habe ich noch für dich.
- Ja bitte, ich bin offen für alles, was mir Orientierung bringt.
- Finde heraus, worauf das Neue eine Antwort ist. Und vor allem, was sich ein Unternehmen von Agilität erwartet. Diese Berater, sag ich dir, erfinden immer neue Sachen, nur damit sie was zu tun haben. Konzepte implementieren und abcashen. Denn der Erfolg ist dir nur sicher mit einem teuren Berater. ... Ich war selbst mal so einer. ... Aber egal.
- Wie meinen Sie das?
- Du wirst es schon herausfinden. Jedes neue Management-Konzept versteht sich als Lösung für ein aktuelles Problem, will die einzig wahre Antwort darauf sein. As simple as that. Na dann, mach's gut, Junge!

Die Nachtluft erfrischte Manuel am Weg nach Hause. Die Aussagen des Fremden beschäftigten ihn. Agilität als Antwort auf aktuelle Probleme. Zuhause angekommen surfte er noch ein wenig im Internet und fand schließlich den folgenden Artikel.

1.2 Agilität – eine erste Orientierung

Agilität – eine Erfindung der Softwareentwicklung

Kann man heutzutage noch als moderne Organisation behaupten, nicht agil zu sein? Das wäre doch ein Bekenntnis, zu den Altgestrigen und Übergebliebenen zu gehören, von aktuellen Management-Trends keine Ahnung zu haben. Aber wo kommt dieser Agilitäts-Hype überhaupt her? Und worum geht es dabei ganz konkret? Wo liegen Möglichkeiten und Grenzen der Agilität?

Agilität ist ursprünglich eine Erfindung der Software-Entwicklung

Agil steht für *flink* oder *beweglich* und bedeutet im Management-Kontext die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem dynamischen Umfeld flexibel, schnell und anpassungsfähig zu agieren sowie kontinuierlich zu lernen. Das Agile Manifest (Manifesto for agile Software Development) wurde 2001 unterzeichnet und besagt im Wesentlichen, dass es bessere Wege gibt, Software zu entwickeln, als die bis dahin üblichen.

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit den Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
- Die Offenheit für Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines starren Plans.

Dieses Werk löste eine Diskussion über Werte und Haltungen in der Teamarbeit aus und schuf damit eine neue Basis und Ausrichtung des Tuns mit Fokus auf den Kunden. Weitere Auswirkungen waren: Die Übertragung von Verantwortung auf Teams, Selbstorganisation, konsequentes Lernen aus den eigenen Erfahrungen und eigenständige Abarbeitung von Kundenanforderungen auf Basis entsprechender (fachlicher) Kompetenzen. Diese Orientierung weitete sich zügig von reinen Software-Entwicklungs-Projekten auf andere Projekt-Typen aus. Danach schwappte das agile Paradigma auf die gesamte Organisation über und findet sich heute auch als Agiles Leadership. Geschäftsführer:innen und Abteilungsleiter:innen müssen heute agil sein, wenn sie up-to-date sein wollen.

Agiles Arbeiten verspricht gegenüber hierarchischen Strukturen folgenden Vorteile:

- Entscheidungen werden schneller getroffen
- Anpassung an veränderte Kundenstrukturen und -bedürfnisse gelingt besser
- Innovationskraft ist größer
- Neue Produkte kommen früher auf den Markt
- Mitarbeiter:innen sind zufriedener

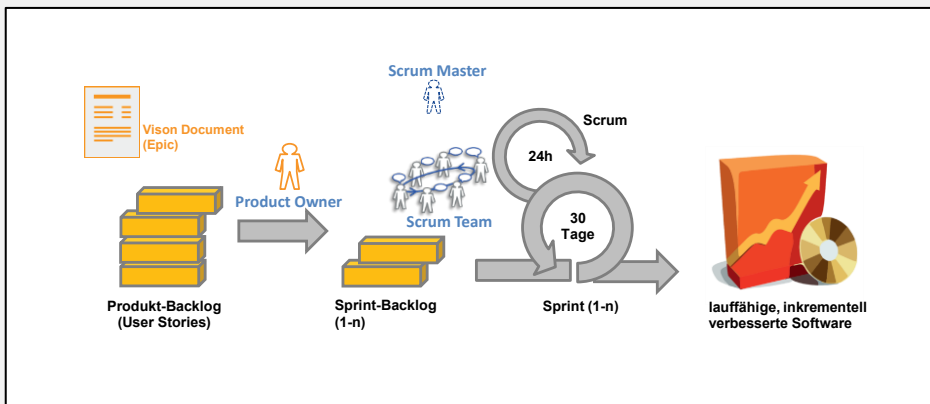


Abb 1: Scrum-Schema

Kein starrer Wasserfall, sondern agile Schleifen

In der meist verbreiteten Software-Entwicklungs-Methode SCRUM wird die Arbeit in Sprints aufgeteilt. Im Gegensatz zu einer klassischen Herangehensweise nach starren Phasen: Anforderungen definieren - Programmieren - Testen - Dokumentieren, werden diese in kurzen Sprints im Sinne agiler Schleifen integriert. Diese dauern üblicherweise 30 Tage. Das Entwicklungsteam stimmt am Beginn eines Projekts das große Bild (Epic), die Anforderungen und Ziele (Product Backlog) mit dem Kunden (oder Product Owner) ab. In der operativen Umsetzung eines Sprints ist das Team eigenverantwortlich. Die Arbeit wird täglich geplant und aufgeteilt. Nach einem Sprint präsentiert das Team seine Ergebnisse (lauffähige Software(-Teillösung)) und holt Feedback vom Product Owner ein. Des Weiteren werden die Ziele (Sprint Backlog) für den nächsten Sprint vereinbart. Nach jedem Sprint nimmt sich das Team Zeit für kritisches Hinterfragen, Optimierungen und Lernen (Retrospektive).

Wo findet sich organisatorische Agilität?

Mittlerweile haben sich agile Prinzipien und Vorgehensweisen – zyklische Adaptierungen von Zielen und Plänen und eigenständiges Umsetzen in Teams – auch auf andere Arten von Projekten ausgeweitet und sind in die gesamte Organisation diffundiert. Ein agiles Unternehmen adaptiert seine Strategie in kürzeren Zyklen, definiert Zwischenziele und überlässt den einzelnen Abteilungen, Bereichen und Teams die operative Umsetzung. Das hat Auswirkungen auf Projekte, Prozesse, Führung, Human Resources und nicht zuletzt auf die Unternehmenskultur.

Agile Werte und Haltungen

Wichtiger noch als agile Methoden, wie Scrum, die sich durch fokussiertes Arbeiten, laufendes Anpassen der Planung und kurze Arbeitsetappen (Sprints) auszeichnen, sind die agilen Werte. Erst das agile Mind-Set schafft den Sprung von *Doing Agile* zu *Being Agile*.

Die Werte des Agilen Mindsets:

1. Offenheit für Veränderungen
2. Vertrauen
3. Selbstverantwortung
4. Fokus
5. Zusammenarbeit
6. Lernbereitschaft

Partizipative Entscheidungsfindung

Ganz wichtig für das agile Paradigma sind Selbstorganisation und weitgehend autonome Teams, die sich selbst führen und eigenständig Entscheidungen treffen. Nicht willkürlich, sondern im Rahmen der Strategie und der Mission, der vorgegebenen Ziele sowie auf Basis der Kernwerte eines Unternehmens.

Kreiskulturen, ähnlich jener, die bereits bei den Kelten, Maya und Wikingern praktiziert wurden, ermöglichen schnelle und dezentrale Beschlüsse. Im Kreis sind alle gleichberechtigt. Entscheidungen werden nicht durch hierarchische Macht oder Mehrheitsbeschluss getroffen, sondern durch gemeinsames Entscheiden („*Konsensuieren*“). Dabei werden erst Daten und Fakten auf den Tisch gelegt, anschließend bilden sich darauf aufbauend Meinungen, und abschließend wird entschieden. Bei dieser Art von Entscheidungsfindung gibt es nach dem Entschluss keine schwerwiegenden und begründeten Einwände mehr, und die Summe der Widerstände vom Team insgesamt sind am

geringsten. Die wesentlichen Prinzipien der Kreiskultur sind Transparenz und Offenheit sowie das Motto: „*Good enough to try – Safe enough to get started*“.

Erfolgskritisch ist das Loslassen der Führungskräfte

Somit steht und fällt jegliche Umsetzung in die agile Welt mit den verantwortlichen Führungskräften. Es gilt, mit gutem Beispiel voranzugehen und zu delegieren. Mehr noch: Auf die Selbstorganisationskräfte von Teams zu vertrauen und sie mit Entscheidungsbefugnissen zu stärken. Durch Kontextsteuerung wird ein adäquater Rahmen geschaffen, innerhalb dessen ein Team weitgehend selbstbestimmt vereinbarte Ziele verfolgen kann. Regelmäßige Reflexionen nutzen Fehler als Lern- und Entwicklungschancen. Es ist nicht unbedingt leicht für Führungskräfte: Anderen Entscheidungen „zu-zutrauen“, ihnen Aufgaben „an-zuvertrauen“, auch sich zu trauen loszulassen. Schließlich bleiben sie ja letztverantwortlich. Aber es ist machbar und notwendig!

1.3 Manu-Clusio I

Als Manuel aufwachte, brummte ihm der Kopf. Der Rücken tat ihm weh, und er starrte auf den Bildschirm. Agilität ... Agilität ... Agilität ...

Das mit dem Loslassen der Führungskräfte war ihm nicht so ganz klar. Und die Sache mit der minimalen lauffähigen Software und dem Scrum Team schon gar nicht. Aber wir sind doch kein IT-Unternehmen, grübelte er. Ob das wohl das Richtige für uns ist? Und wenn ja, in welcher Form? Ich muss jetzt ins Bett, wie auch immer. Dann sah Manuel auf die Zeitanzeige: 01:37. Upps, schnell schlafen. Ich darf morgen nicht zu spät in das Future-Meeting kommen. 8:30. Was für eine „Un-Zeit“.

Am nächsten Nachmittag saß Manuel bei geschlossener Tür in seinem Büro. Das Future-Meeting war jedenfalls wieder mal eine vollkommene Zeitverschwendung gewesen. Nur „Bla-bla“. Was die Zukunft alles an Problemen, nein Neuerungen und Herausforderungen bringe: Digitalisierung, Kostendruck, noch mehr Globalisierung oder doch Regionalisierung, jedenfalls neue Arbeitsformen ... und die Lösung war stets: Agilität. Die neue Chefin hat echt den Durchblick, oder ist es eher eine Fixierung? Manuel musste schmunzeln, dann sah er sich seine Notizen von gestern kritisch durch.

Er musste an das Gespräch mit diesem Fremden in der Bar denken. Es dauerte ein wenig bis er ein schlüssiges Raster entworfen hatte: Probleme, Schlüsselaussagen und offene Fragen. Er nahm die große Pelikan-Füllfeder, die er von seinen Eltern zur Sponsion bekommen hatte, in die Hand. Zügig befüllte er mit basaltschwarzer Tinte eine ganze Seite.

Welche Probleme sollen mit Agilität gelöst/überwunden werden?

- Starre Planungsvorgaben (Phasenmodelle)
- Inflexibilität
- Die VUKA-Welt

Schlüsselaussagen des agilen Konzepts

- Eigenverantwortung und Selbstorganisation im Team stärken
- Schnelles Lernen aus Erfahrungen und Fehlern
- Offen für Neues und lösungsorientiert

Kritik/offene Fragen?

- Vielleicht nur für gewisse Projekttypen geeignet, vor allem Software-Entwicklung?
- Funktioniert das auch am Bau, in der Produktion und im Handel? Oder gibt es branchenspezifische Unterschiede?
- Können alle Teams mit so viel Freiheit und Selbstorganisation umgehen?
- Haben (externe) Kunden tatsächlich solch einen Reifegrad und die Bereitschaft, nach den jeweiligen Sprints im Review mitzutun?