



Links: Die Winde wechseln heute schnell. Wer die Nase vorne haben will, muss wendig und flexibel sein.
Foto: Okdia (www.pixabay.com)

Rechts: Welche Aufgaben stehen an? Woran arbeiten wir gerade? Was ist erledigt? Ein Taskboard sorgt für Übersicht.
Foto: Jeff Iasovski (www.wikipedia.org)



AGIL: MODEERSCHERUNG ODER ERFOLGSREZEPT?

Agile Konzepte sind weder wertlose Modeerscheinung noch sicheres Erfolgsrezept. Agile Konzepte bieten Inspiration, Motivation und Methoden zur Steigerung der Flexibilität. Text: Philipp Mayer

Agil, in der Bedeutung von flexibel, wendig, ist heute alles Mögliche: agile Unternehmen, agiles Projektmanagement, agile Führung. Ihren Ursprung hat die Debatte über Agilität in der Softwareindustrie der 1990-er Jahre. Aus Frust über rigides Projektmanagement entstanden damals flexiblere und menschenfreundlichere Konzepte. Das agile Manifest von 2001 betont, dass es auf die Menschen und die Interaktionen ankommt, nicht auf das Einhalten von vorgegebenen Abläufen. Ausserdem zählen funktionierende Produkte, nicht umfassen-

de Dokumentationen. Das agile Manifest hebt auch hervor, dass die gelungene Zusammenarbeit mit den Kunden wichtiger ist als intensive Vertragsverhandlungen. Schliesslich gilt Offenheit gegenüber Veränderungen als zentraler Wert.

Agiles Denken und Handeln lässt sich auf drei Ebenen betrachten. Auf der Ebene der Organisation steht das Unternehmen im Fokus. Auf der Ebene des Projektes liegt der Schwerpunkt auf Teamarbeit. Auf der Ebene der Einzelperson geht es ums Selbstmanagement.

Agile Unternehmen

Für ein agiles Unternehmen sind das rasche Erkennen von Marktchancen, transparente Kommunikation und eine ausgeprägte Änderungsbereitschaft kennzeichnend. Ausserdem tragen Mitarbeitende ein grosses Mass an Verantwortung: Sie arbeiten in selbstorganisierten Teams und in flachen Hierarchien. Das Übernehmen von Verantwortung und die Arbeit in selbstorganisierten Teams wirken auf der einen Seite motivierend auf die Mitarbeitenden, auf der anderen Seite entlastend auf Unternehmer.

Josia Sackmann von «pragmatic solutions» (www.pragmatic-solutions.ch): «Im Idealfall erfolgt die ganze Wertschöpfungskette im Team. Agile Methoden bieten deshalb enormes Potenzial, um Unternehmer zu entlasten.»

Der Wandel zum agilen Unternehmen gelingt nicht von heute auf morgen. Jürg Stettler von «agil und mehr» (www.agilundmehr.ch) empfiehlt, klein einzusteigen, mit einfachen Veränderungen anzufangen. Beispielsweise kann einer Mitarbeiterin mehr Verantwortung übertragen werden. Dann gilt es, die Reaktion des Systems zu beobachten, Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen, die nächsten Schritte umzusetzen. Jürg Stettler und Josia Sackmann unterstützen gerne bei diesen Transformationsprozessen.

Agile Teams

Für agile Teamarbeit ist Scrum die verbreitetste Methode. Bei Scrum dient das erste Meeting dazu, ein erstes Teilprodukt zu definieren und die Dauer der Arbeitsphase, genannt Sprint, zu planen (einige Tage bis

einige Wochen). Ein Taskboard, beispielsweise eine Wandtafel mit Klebezetteln, zeigt die für das Teilprodukt zu erledigenden Aufgaben. Während des Sprints trifft sich das Team täglich in einem kurzen Steh-Meeting und tauscht sich über den aktuellen Arbeitsstand, über Herausforderungen und Verzögerungen aus. Nach Ende des Sprints bespricht das Team mit Kundenvertretern die Qualität des Teilproduktes und Verbesserungsmöglichkeiten (Review-Meeting). Im Retrospektive-Meeting werden Prozesse der Zusammenarbeit reflektiert und Optimierungsmöglichkeiten geplant. Dann wird der zweite Sprint geplant und entsprechende Aufgaben werden priorisiert. Der Sprint findet statt, dann das Review und die Retrospektive. In einem iterativen Prozess, der aus mehreren Sprints besteht, nähert sich das Team so dem anzustrebenden Endprodukt an.

Im Garten- und Landschaftsbau kann Scrum beispielsweise bei umfangreichen Planungsprojekten zum Einsatz kommen. Im ersten Sprint entsteht der Vorentwurf, im zweiten Sprint der Entwurf und schliesslich

der Ausführungsplan. Weil die Kunden nach jedem Sprint Rückmeldungen geben, und weil Anpassungen zeitnah erfolgen, wird vermieden, dass man an den Kundenbedürfnissen vorbei plant.

Wie Jürg Stettler betont, lassen sich einzelne Elemente von Scrum in Gartenbaubetrieben nutzbringend in den Alltag integrieren. Zum Beispiel helfen tägliche Steh-Meetings, anstehende Aufgaben zu besprechen und kleinere Probleme zu lösen. Dass sich Scrum für Handwerksbetriebe eignet, betont auch der Unternehmensberater Axel Schröder in seinem Blogbeitrag («Scrum – auch ausserhalb der IT? Tipps für mehr Erfolg!» www.axel-schroeder.de): «Mit ein bisschen Fantasie kann man die Ideen aus Scrum auf ein traditionelles Unternehmen übertragen.»

Agiles Selbstmanagement

Ähnlich wie bei der Teamarbeit können agile Methoden auch dem Selbstmanagement dienen und die Produktivität steigern. Bei der Pomodoro-Methode wechseln intensive Arbeitseinheiten von 25 Minuten und

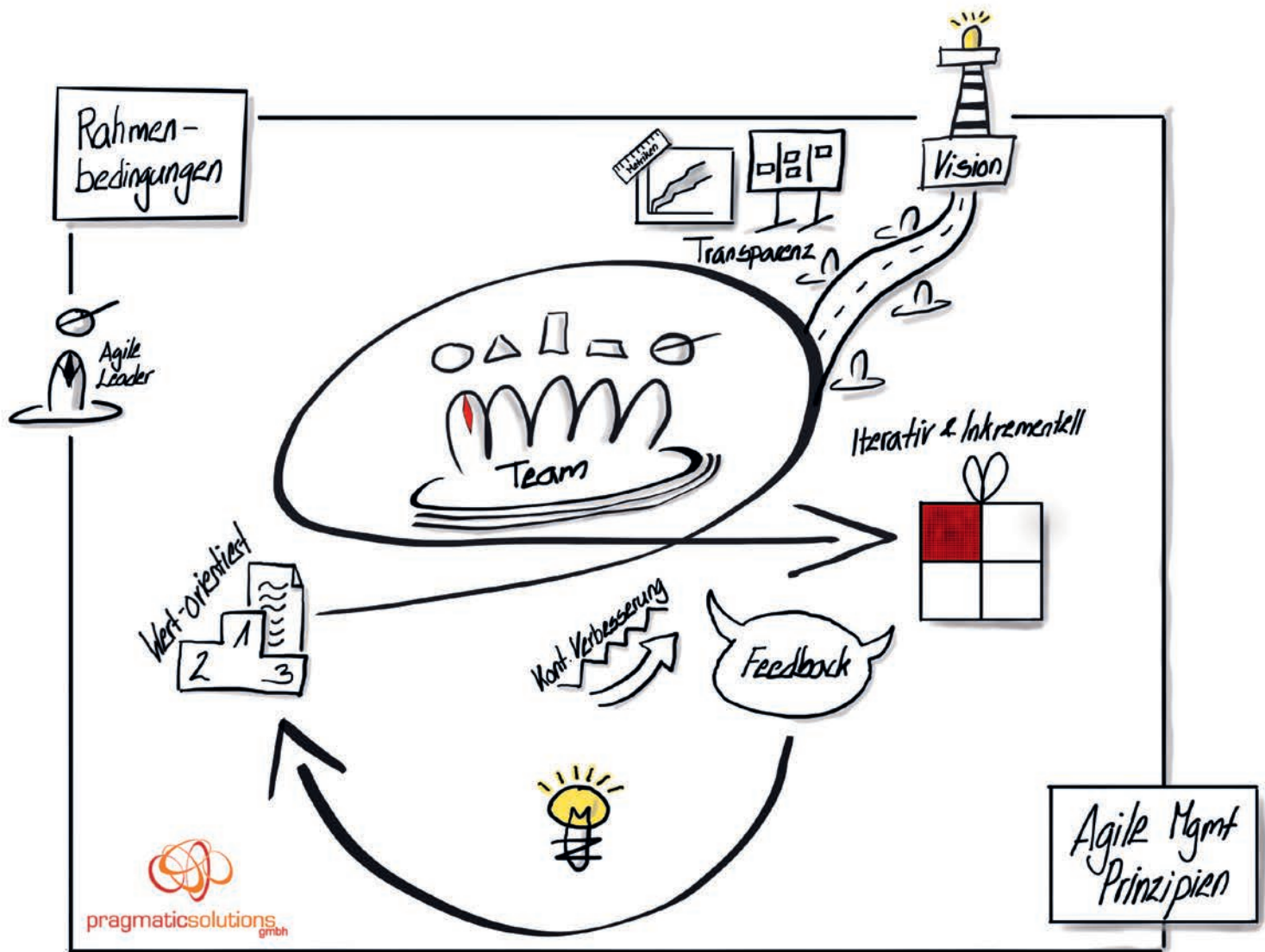
Anzeige

Banner Maxx® II - systemisch, effizient und sicher gegen Pilzkrankheiten

Regenfest schon nach 2 Stunden! Banner Maxx II wirkt systemisch, präventiv, kurativ und kontrolliert sowie eliminiert mehr als 18 Pilzkrankheiten. Der Wirkstoff Propiconazole dringt schnell in die Blätter ein und breitet sich anschliessend in der Pflanze aus. Er schützt die Pflanze vor Kontamination und zerstört die Krankheiten. Wirkungsdauer 3–4 Wochen.

Zuhören und beraten – bei uns Tradition seit 1844.

www.maag-profi.ch | 0900 800 009 (Festnetz 49 Rp./Min.)



Beim agilen Management gibt der Manager als «agile Leader» nur die Rahmenbedingungen vor. Das Team erstellt das Produkt selbstständig und bewegt sich dabei in Richtung Unternehmensvision. Foto: Josia Sackmann, pragmatic solutions gmbh

kurze Pausen (etwa 5 Minuten) einander ab (www.francescocirillo.com/pages/pomodoro-technique). Nach jeweils vier Arbeitseinheiten gibt es eine längere Pause (rund 20 Minuten). Das Besondere an der Pomodoro-Methode sind die klar abgegrenzten Aufgaben, die in den 25-minütigen Einheiten angepackt werden. Das hilft, wie beim Sprint im Scrum-Team, fokussiert zu arbeiten und Ablenkungen zu vermeiden. Agil ist die Pomodoro-Methode deshalb, weil Teilprodukte immer wieder geprüft und Vorgehensweisen immer wieder angepasst werden.

Personal Kanban ist eine Selbst- oder Zeitmanagement-Methode mit zwei einfachen Regeln:

1. Visualisiere deine Aufgaben.
2. Begrenze die Anzahl parallel bearbeiteter Aufgaben (www.personalkanban.com/pk).

Die Visualisierung erfolgt mit Klebezetteln auf einem Taskboard, das ähnlich aussieht wie bei Scrum. Die Aufgabenzettel werden von «geplant» über «in Arbeit» bis «erledigt» durch den Prozess gezogen. In der Spalte «in Arbeit» befindet sich nur eine begrenzte Anzahl von Aufgaben, im Idealfall eine einzige Aufgabe. Erst wenn diese erledigt ist, kommt die nächste dran. So schützt Personal Kanban vor Multitasking und daraus resultierender Überforderung.

Modewort oder Erfolgsrezept?

«Agil» ist ein Modewort und nicht alles, was unter dieser Flagge segelt, ist für Unternehmende und Angestellte der Grünen Branche hilfreich. Hinter manchen «agilen» Angeboten von Unternehmensberatern mag das Bestreben stecken, neuen Kunden alte Konzepte zu verkaufen. Trotz dieser Er-

scheinungen lässt sich nicht verleugnen, dass die heutige Zeit eine schnelllebige Zeit ist. Beweglichkeit im unternehmerischen Denken und Handeln ist heute nicht nur wünschenswert, sondern in vielen Fällen überlebensnotwendig.

Agilität ist kein einfaches Rezept für sicheren Erfolg, bietet aber optimistische Perspektiven, wertvolle Denkanstöße und praxiserprobte Werkzeuge. Agile Methoden können Unternehmen beflügeln (Heinz Erretkamp, KMU-Magazin 11/2015). Deshalb lohnt sich die Auseinandersetzung mit der agilen Denkweise, sei es durch die Lektüre von Büchern und Webseiten, durch den Besuch von Kursen oder durch Gespräche mit Beratern. Wer sich darauf einlässt, kann im Unternehmen, im Projektteam und bei sich selbst eine vorher ungeahnte Leichtigkeit und Flexibilität gewinnen.