

# Ja zum Unfertigen

Agile Ansätze sind en vogue.  
Sie versprechen schnelle  
Reaktionen und weniger Fehler.  
Wie gehen Scrum & Co. vor?

TEXT: *Martin Bell*



**U**nd nun? Das Pferd scheint tot. Was tun? Energisch „Hü, hott“ rufen? Oder die Mähre für lebendig erklären, solange sie nicht müffelt? In Betrieben kursieren zuhauf sarkastische Antworten auf die Metapher. Klar, die vernünftigste Lösung ist: Man begräbt den Gaul. Die lahme Idee. Das unausgegrenzte Werbekonzept. Was halt so in Agenturen vor sich hingammelt. „Tote Pferde zu reiten kommt in unseren Teams kaum noch vor“, berichtet Jan Pechmann von der Strategieschmiede Different. „Wir merken frühzeitig, ob eine Idee taugt oder in die falsche Richtung führt.“ Der Schlüssel dazu ist agile Zusammenarbeit. Agiles liegt im Trend. Klingt jung, wirkt zeitgemäß – eine neue Art des

Arbeitens für das digitale Zeitalter, iterativ, inkrementell und irgendwie, ja nun: beweglich. Mit neuen Rollen und neuem Repertoire, einem neuen Zusammenspiel der Kräfte, das die Trägheitsgesetze eingefahrener Jobroutinen aushebelt. Scrum und Kanban: die Heilslehren des 21. Jahrhunderts? „Keine Heilslehren und auch keine Zauberei“, sagt Alexander Kriegisch. „Agiles Arbeiten bedeutet im Kern, flexibler und reaktionsfähiger zu werden. Dafür ist vor allem eines vonnöten: Disziplin.“ Kriegisch war hierzulande einer der ersten zertifizierten Scrum-Master. Seit mehr als zehn Jahren ist er als Coach in agiler Methodik unter-

wegs, für Mittelständler, aber auch für Konzerne wie Audi und 1&1. Er kennt die Hoffnungen, die sich mit der Einführung agiler Arbeitsweisen verbinden. Und die Missverständnisse. „Scrum lässt sich nicht ausrollen wie eine neue Software“, stellt der 46-Jährige klar. „Voraussetzung ist ein grundlegender Kulturwandel, eine bestimmte Haltung der Kollegen zueinander und der Führungskräfte zu den Mitarbeitern.“ Das methodische Gerüst ist übersichtlich. Scrum-Projekte sehen drei Rollen vor: den Product-Owner (das ist der Auftraggeber oder ein Gewährsmann seines Auftrags in der Agentur, etwa der Kundenberater),

SERIE  
Agiles  
Arbeiten  
TEIL I



## „Wenn du feststellst, dass du ein totes Pferd reitest, steig ab!“

Den Dakota-Indianern zugeschriebenes Sprichwort

den Scrum-Master (Prozessmanager) und das Scrum-Team (Vertreter der beteiligten Disziplinen). Bloß hippe Bezeichnungen? Mitnichten. Denn damit geht eine Neuordnung der Zuständigkeiten einher. Der Product-Owner ist weder Chef noch Moderator von Abläufen, er hat auch nicht die Macht, den anderen in die Arbeit reinzureden. Aber er hat die Hoheit über den Auftrag und dessen Elemente (das Product-Backlog), er setzt Prioritäten, ergänzt oder verändert bei Bedarf Anstehendes. Auch der Scrum-Master ist kein Boss, der Aufgaben zuweist. Er trägt zwar die Verantwortung für den Prozess, ist aber vorwiegend unterstützend tätig und die Schaltstelle zwischen Team und Product-Owner. Das Scrum-Team schließlich versammelt die verschiedenen Disziplinen, die am Auftrag arbeiten. Die Teammitglieder besprechen, wer was übernimmt, und bringen sich untereinander in täglichen Treffen auf den aktuellen Stand. Ihre Parts bearbeiten sie eigenverantwortlich. Die Grundzüge skizziert Kriegisch auf seiner Website [Scrum-master.de](http://Scrum-master.de). „Scrum ist simple“, sagt er, „but not easy.“

### DIENEN STATT HERRSCHEN

Wirklich agil gestaltet sich Zusammenarbeit nur, wenn die Crew ihre Rollen tatsächlich lebt. „Für Führungskräfte“, so Kriegisch, „gilt das Prinzip der Servant-Leadership, der dienenden Führung.“ Das beruht auf Zuhören und tätiger Mithilfe, nicht auf Herrschen und Anordnen. „Gefragt sind Bescheiden-

heit und Empathie“, sagt Different-Geschäftsführer Jan Pechmann. In der Vergangenheit entwickelten die Vordenker der Agentur komplette Strategien und reichten sie dann an die Kreation weiter. „Der erste Schritt der Umsetzung ist der letzte Schritt der Strategie“, lautete die Losung. Dieses Vorgehen ist heute passé. „Auch in der



**„Voraussetzung für agiles Arbeiten ist ein grundlegender Kulturwandel“**

Alexander Kriegisch,  
Scrum-Coach,  
Höchststadt



**„Agiles Arbeiten liefert schnell die Probe aufs Exempel“**

Jan Pechmann,  
Geschäftsführer  
Different, Berlin

Strategie gehen wir jetzt iterativ vor, arbeiten in Prototypen und probieren strategische Ansätze aus.“ Agiles sagt Ja zum Unfertigen. An Entwürfen testet das Team, ob etwas klappt wie gedacht. Passt alles, arbeitet man sich im nächsten Projektabschnitt (im Scrum-Jargon: Sprint) weiter vor. Hakt es, macht man sich auf die Fehlersuche, schraubt da, justiert dort. Oder man erkennt: Das funktioniert nicht, das ist ein totes Pferd. „Agiles Arbeiten“, so Pechmann, „liefert einem schnell die Probe aufs Exempel.“

Darin liegt der entscheidende Vorzug. Nicht ohne Grund traten Scrum & Co. ihren Siegeszug in der Softwareentwicklung an. Wenn Köpfe gemeinsam an einer Anwendung arbeiten, sie nach und nach ausbauen und verfeinern, verringert sich die Gefahr, dass sich ein grundlegender Baufehler einschleicht. In Scrum spielen sich die Teammitglieder fortwährend gegenseitig die Bälle zu und haben ein Auge auf das, was der andere macht. Das verlangt Konzentration und Austausch, einen wachen und kritischen Umgang mit der Teamleistung und dem eigenen Anteil daran. Im Idealfall deckt Scrum Denk- oder Flüchtigkeitsfehler zeitnah auf und versetzt das Team in die Lage, sie umgehend zu korrigieren.

### SCHNELLER HANDELN

Genau diese Behändigkeit wirkt auf Agenturen verführerisch. Im Sog des Digitalen ist häufig schnelles Handeln gefragt. Agile Herangehensweisen ermöglichen das. Ob unerwartete Störfaktoren, Richtungswechsel im Marketing oder Rückmeldungen aus den Zielgruppen: All das lässt sich sofort aufgreifen und in Werbeszenarien und Mediaplänen berücksichtigen. Dass Ansätze wie Scrum einen kurzlebigen Hype darstellen, glaubt Jan Pechmann daher nicht: „Agiles ist gekommen, um zu bleiben.“

### VORSCHAU

Wie viel Agilität verträgt das Agenturleben? Wo spielt der Ansatz seine Stärken aus? Wann erweist er sich als hinderlich?

### SUMMARY

- Agile Methoden ordnen das Zusammenspiel der Kräfte in der Agentur neu.
- Mitarbeiter organisieren sich eigenverantwortlich, Führungskräfte übernehmen eine dienende Funktion.
- Das Scrum-Team bespricht Fortschritte in täglichen Treffen und nimmt nach jedem Sprint Bestandsaufnahmen vor.
- Unzureichendes und Fehlerhaftes bleibt nicht lange unentdeckt. Das ermöglicht rasche Anpassungen und Korrekturen.

