

Agilität im Treuhandwesen



Joël Ben Hamida, eidg. dipl. Verkaufsleiter, ist seit Beginn bei der Firma bexio als CCO (Chief Commercial Officer) und Leiter Treuhand vertreten. Heute berät er Treuhänder und deren Mandanten als Head of Community & Education zur zukünftigen Zusammenarbeit. Bexio ist führender Anbieter von cloudbasierter Software in der Schweiz mit 25 000 KMU und war das beste Software-Start-up 2016 und 2017. Bis 2014 war er Leiter Business Development

AbaWeb bei der ABACUS Research AG. An diversen Fachtagungen tritt er als Digitalisierungsprofi im Treuhandbereich auf und führt zusammen mit den Teilnehmern Workshops zum Thema Digitalisierung. Neben seiner Tätigkeit bei bexio ist Joël Ben Hamida Dozent bei Weiterbildungsinstituten und unterrichtet dort Digitalisierung, Online-Marketing, Verkauf, Controlling und Distribution.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	XC
2.	Problemstellung	XC
3.	Der Begriff Agilität in Treuhandunternehmen	XC
4.	Agilität braucht kulturellen Wandel	XC
4.1	Die Dimension Kultur.....	XC
4.2	Strukturen und Prozesse wandeln.....	XC
5.	Fünf Erfolgsfaktoren für agiles Arbeiten in Treuhandunternehmen	XC
6.	Mit OKR zum Erfolg: So geht Führung im Digitalzeitalter	XC
6.1	OKR auf dem Weg zum weltweiten Standard.....	XC
6.2	Agiles Framework für agiles Arbeiten.....	XC
6.3	Wie sieht ein OKR-Prozess aus?.....	XC
7.	Kanban versus Scrum – was sind die Unterschiede?	XC
7.1	Scrum und Kanban: eine Erklärung.....	XC
7.2	Kanban versus Scrum: Unterschiede und Gemeinsamkeiten.....	XC
7.3	Kanban oder Scrum?.....	XC
8.	Was können Treuhandunternehmen von Start-ups in der Unternehmensführung lernen?	XC
9.	Die Top Ten der Projektmanagement-Tools	XC
10.	Fazit	XC
11.	Hilfreiche Internetseiten	XC
12.	Fachbegriffe	XC

1. Einleitung

Die Fortschritte der letzten Jahrzehnte gerade in der Technologie sind beachtlich und werden deutlich schneller. Innovations- und Produkt- sowie Dienstleistungszyklen werden immer kürzer, und Treuhänder müssen sich ständig weiterentwickeln, verbessern und neu erfinden, um langfristig bestehen zu können. In diesem Kontext erscheint häufig das Wort «Agiles Arbeiten». Darunter wird eine flexible und dynamische Arbeitsweise verstanden, bei der das Mass an Bürokratie so niedrig wie möglich gehalten wird.

2. Problemstellung

Abgesehen von ganz grundlegenden methodischen Problemen existieren diverse andere Faktoren, die das agile Arbeiten scheitern lassen – wie z. B. die mangelnde Erfahrung. Dieser Aspekt muss allerdings differenzierter betrachtet werden, denn Misserfolge gehören zum agilen Arbeiten dazu, genauso wie der Erfolg. Scheitern ist somit die erste Lektion eines Treuhandteams, das die agile Arbeitsweise gerade erlernt. Bis zur Perfektion agiler Methoden können sogar Jahre vergehen.

Ein weiteres Problem ist, dass den Teams nicht die notwendige Zeit eingeräumt wird, um die agile Transformation vollständig zu durchlaufen. Dies hat zur Folge, dass die agile Methode schnell wieder abgelegt wird, weil sie nicht sofort zum gewünschten Erfolg geführt hat.

3. Der Begriff Agilität in Treuhandunternehmen

Agilität ist die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Das Unternehmen ist fähig, flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen zu reagieren, und handelt in Bezug auf Veränderungen nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv.

Treuhandunternehmen sind oft auf bereits Jahre andauernde Prozesse und im Detail geplante Projekte fokussiert. Agilität kann hier bedeuten, dass Prozesse mit Blick auf veränderte Kundenwünsche und aktuelle Marktanforderungen unterbrochen und angepasst sowie Projekte wiederholt neu

aufgesetzt werden. In diesem Sinne können auch Prozesse und Projekte in gewisser Weise abgeschafft werden. Ein Beispiel hierfür ist die klassische Steuererklärung, welche neu über eine Software erstellt werden kann.

4. Agilität braucht kulturellen Wandel

Agile Methoden haben keine Wirkung, wenn die Unternehmenskultur unbeweglich bleibt und alte Werte weitergepflegt werden. Der notwendige Kulturwandel innerhalb eines Unternehmens stellt einen komplexen Prozess dar, der die Anpassung von Kultur und Struktur zur Folge hat.

Klassische Unternehmen sind bestrebt, die Digitalisierung voranzutreiben und innovative Angebote für den Markt der Zukunft zu entwickeln. Dieser Trend ist auch in der Treuhandbranche zu sehen. Nebst strukturellen und prozessualen Veränderungen bedarf es auch eines kulturellen Wandels. Höhere Transformationsfähigkeit, schnellere Anpassung und erfolgreiche Innovationen resultieren daraus als Ziele.

4.1 Die Dimension Kultur

Die Menschheit wird durch die Kultur geprägt. Sie ist schwer zu definieren und zu greifen. Kulturelle Unterschiede machen sich aber trotzdem sofort bemerkbar. Das gilt auch in Unternehmen oder auch in Bereichen eines Unternehmens. So können Mitarbeitende im Controlling eine andere Kultur leben als solche im Vertrieb. Die Veränderung einer solchen Kultur ist ein Prozess, bei dem ein Endpunkt wie «Jetzt sind wir bereit für Agilität» nicht existiert.

Um Unternehmenskulturen zu verändern, müssen Führungskräfte oder Berater diese erst einmal erfassen. Nur so kann ein Ansatzpunkt für den agilen Wandel gefunden werden. Hier sollte eine Beobachtung von Bereichen und Teams folgen, die bereits nach agilen Werten und Arbeitsprinzipien handeln. Folgende sechs Aspekte sind zentral für eine Veränderung der Unternehmenskultur:

1. Der vorhandene Grad an Agilität sollte gesteigert werden. Dieser zeigt sich an der Flexibilität, der Selbstorganisation, dem Innovationsgeist oder der Kundenzentrierung. Dafür eignen sich Frameworks wie die Teamcanvas. Die Agilität lässt sich auch mithilfe eines Fragebogens messen.

2. Teams sollten ein Verständnis für den Kulturwandel und die Dringlichkeit der Veränderung aufbringen. Ist dies nicht der Fall, müssen agile Verwirrungen aufgelöst und muss eine sinnstiftende Orientierung gegeben werden.
3. Das vorhandene Mindset, die Werte und die Überzeugungen müssen geprüft werden. Impulse zur Erweiterung der Perspektiven sind dabei wichtig. Leitfragen hierbei können sein: Welche Denk- und Handlungslogik hilft, eine flexible Haltung einzunehmen? Wie können agile Werte im täglichen Miteinander gestärkt werden?
4. Mitarbeiter benötigen greifbare Arbeitsprinzipien und Handlungen, die sich aus den Werten ergeben. Diese dienen zur Beantwortung der Frage, wie sich jeder einzelne Mitarbeiter in gewissen Situationen konkret verhält und welche Arbeitsprinzipien gelten.
5. Die Frage nach der Dringlichkeit und der Notwendigkeit des agilen Wandels der Organisation stellt einen zentralen Aspekt dar.
6. Der Nutzen, die der agile Wandel für die Organisation, Teams und für jeden Einzelnen hat, sollte klar definiert werden.

4.2 Strukturen und Prozesse wandeln

Die Investition in neue Technologien oder Software ist genauso bedeutend wie die strukturellen Veränderungen des Daily Business. Das betrifft sowohl die Organisationsstrukturen und Entscheidungswege wie auch die alltäglichen Workflows und Kommunikationskanäle. Die Entwicklung der Struktur basiert auf folgenden sechs Themen:

1. Eine Möglichkeit ist, im Team laterale Führungsrollen wie Scrum Master, Agile Coach oder Product Owner zu etablieren. Durch die verteilte Führung wird das Team neue Entscheidungswege lernen.
2. Eine Veränderung der Kultur kann bereits schon mit einer Änderung der Meeting-Strukturen bewirkt werden. Dauer, Teilnehmer, Fokus sollten individuell sein. Agile Meeting-Formate dienen hierbei als Vorbilder.
3. Board-Systeme schaffen mehr Transparenz im Unternehmen.
4. Technologische Expertise und konsequent digitalisierte Prozesse und Kommunikationskanäle dienen unterstützend für die Entwicklung der Kultur.

5. Wichtig erscheint zudem die Investition in die kontinuierliche Verbesserung des heutigen Geschäfts und Umsatzes sowie in die Exploration für zukünftiges Geschäft und Innovation.
6. Innerhalb des Unternehmens können agile Netzwerke gebildet werden. Zudem kann die Integration von Mitarbeitenden dazu führen, dass diese die Rolle von agilen Botschaftern übernehmen.

Bei allen Veränderungen sind der passende Zeitpunkt und die richtige Dimension des Wandels entscheidend. Wichtig dabei ist die alternierende Folge: Nach der Kultur kommt die passende strukturelle oder prozessuale Veränderung, dann wieder eine kulturelle Weiterentwicklung in Richtung Agilität und schliesslich eine weitere Strukturadaption.

5. Fünf Erfolgsfaktoren für agiles Arbeiten in Treuhandunternehmen

Die Arbeitswelt unterliegt einem stetigen Wandel – so auch die Treuhandbranche: Fachkräftemangel, neue Ansprüche der Generationen Y und Z und damit ganzheitlich eine Neuausrichtung in der Führung sind Faktoren, die aktuell die Treuhandwelt beschäftigen. Somit muss sich nicht mehr nur die IT-Welt mit Agilität befassen. Agil bedeutet im Ursprung Flexibilität, Beweglichkeit und Wendigkeit, wobei es aber nicht allein um die Geschwindigkeit geht. Die Ansätze des agilen Arbeitens haben zum Ziel, Transparenz in den täglichen Workflow zu bringen, die Teamkommunikation zu fördern, mögliche Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und zu überwinden.

Die Digitalisierung hat zur Folge, dass die Menschen täglich mit unzähligen Informationen konfrontiert werden. Somit sind Kunden über Produkte und Dienstleistungen viel besser informiert, als es noch vor zwanzig Jahren der Fall war. Treuhänder sind deshalb gezwungen, viel schneller zu reagieren und auf Kundenwünsche individuell einzugehen.

Jedes Unternehmen, unabhängig davon, ob in der Softwareentwicklung oder im Treuhandwesen, sieht sich mit dieser Tatsache konfrontiert. Erfolgreich ist im Umkehrschluss eine veränderungsfähige Organisation, die durch kurzfristige Anpassung der Ziele flexibler agiert. Das stetige Hinterfragen der aktuellen Situation und die Förderung von Innovatio-

nen stellen für ein agiles Treuhandunternehmen somit einen klaren Wettbewerbsvorteil dar.

Transparenz, regelmässige Abstimmung und korrekte Adressierung von Problemen spielen vor diesem Hintergrund eine wichtige Rolle. Was also sind die fünf Erfolgsfaktoren für agiles Arbeiten im Treuhandunternehmen?

1. Mit Stabilität und Kontinuität Sicherheit schaffen:

Wenn ein neuer Prozess eingeführt wurde, dann muss die Führungskraft dafür sorgen, dass er zu den geplanten Uhrzeiten ohne Ausnahmen stattfindet.

2. Vertrauen und Reflexion:

Die Mitarbeiter sollten Vertrauen gegenüber der Führungskraft und den Kollegen haben. Innerhalb des Reflexionsprozesses ist es wichtig, dass die Teammitglieder offen und ehrlich ansprechen, welche Punkte nicht optimal umgesetzt wurden und daher verbesserungsfähig sind. Dies kann nur funktionieren, wenn sie keine Angst haben müssen, dass ihnen ihre Kritik später negativ ausgelegt wird. Auch sollten sie Vertrauen aufbringen, dass die jeweiligen Aufgaben von jedem Mitarbeitenden zuverlässig erledigt werden.

3. Gemeinsames Ziel vor Augen haben:

Die Definition eines gemeinsamen Ziels ist insofern notwendig, damit alle Mitarbeiter auf dieses hinarbeiten und Prioritäten in einem Prozess entsprechend gesetzt werden können.

4. Selbstorganisation:

Jeder Mitarbeitende muss die Fähigkeit und die fachliche Kompetenz haben, seine Aufgaben selbstständig zu erledigen.

5. Nähe zu Kunden:

Nur wenn das Unternehmen das Ziel und auch die Wünsche des Kunden im Blick behält, können Erfolge erzielt werden.

6. Mit OKR zum Erfolg: so geht Führung im Digitalzeitalter

Es gibt kaum eine Branche und kaum ein Unternehmen, welche die digitale Transformation nicht zu spüren bekommen. Vor allem den Mitarbeitern kommt dabei eine exponierte Rolle zu.

6.1 OKR auf dem Weg zum weltweiten Standard

OKR (Objectives and Key Results) kam Anfang der 80er-Jahre durch den Mitbegründer von Intel, Andy Grove, auf. Intel stand damals vor der Herausforderung, zum Marktführer für Microchips aufzusteigen, und Grove war der Meinung, dass dies alleine durch innovative Technologien nicht zu meistern war. Vielmehr setzte Andy Grove den Fokus auf den Mitarbeiter, in welchem er das grosse Potenzial sah. Intel war früh in der Situation, in der viele Unternehmen in der heutigen Zeit sind: ein hoch kompetitives Umfeld, wachsende Globalisierung, steigende Komplexität und eine hohe Dynamik.

Um dies alles zu adressieren, reichte es laut Grove nicht mehr aus, die Konzentration auf das Management zu richten, welches bis dahin vorwiegend mit «Management by Objectives» (MbO) führte. Er bewirkte die Veränderung von zahlreichen Aspekten der Managementmethode: Jahresziele wurden durch deutlich kürzere Zielvereinbarungen ersetzt, die Ziele unterlagen nun einer vollständigen Transparenz, und die Mitarbeitenden wurden stärker in die Zielfindung einbezogen. Der Erfolg gab ihm Recht – Objectives and Key Results (OKR) war geboren.

Heute ist die OKR-Methode auf dem Weg zum weltweiten Standard für modernes Ziel- und Performancemanagement sowie für «Agile Leadership». Denn sie liefert die Antworten auf die heutigen Herausforderungen der Führung im Zeitalter der digitalen Transformation. So verwundert es auch nicht, dass gerade Start-ups und Tech-Companies zu den Ersten gehörten, die OKR adaptierten – denn diese waren dem Wandel deutlich früher ausgesetzt als klassische Unternehmen. Auch bei bexio wurden OKR bereits im Jahr 2017 eingeführt.

Mittlerweile ist OKR aber in diversen Branchen angekommen – kleinere Firmen haben mit OKR eine Lösung dafür gefunden, die Agilität des Unternehmens zu unterstützen, das Management zum Leadership zu transformieren, die notwendige Geschwindigkeit in der Strategieumsetzung zu erlangen und vor allem die Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden deutlich zu erhöhen.

6.2 Agiles Framework für agiles Arbeiten

Objectives and Key Results (OKR) ist keine Methode oder ein Tool, sondern vielmehr ein Rahmen, der in jedes Unternehmen individuell angepasst werden muss, um seine Wirksamkeit zu entfalten. Demnach ist OKR ein agiles Framework, welches dafür sorgt, dass Mitarbeiter einem strukturierteren Zielvereinbarungsprozess folgen können: Die Aufgaben der Mitarbeiter lassen sich spezifizieren. Zusätzlich können die unternehmensinterne Kommunikation durch Transparenz und Sichtbarkeit verbessert und Ziele und Ergebniskennzahlen durch die ganze Organisation verknüpft werden. Dabei sind diese stets am Leitbild orientiert.

Die folgende Auflistung stellt die erfolgswirksamen Komponenten von OKR dar:

- Die Zielvereinbarung erfolgt gemeinsam im Team – und alle müssen sich verpflichten.
- Der Zyklus der Vereinbarung ist deutlich kürzer als vorher – meist ein bis drei Monate. Nur so wird die notwendige Geschwindigkeit erreicht, die Strategieumsetzungen heute erfordern.
- Alle Ziele sind stets transparent – dadurch wird die Nutzung von Synergien erhöht und der Aufbau der Netzwerkorganisationen unterstützt.
- OKR konzentriert sich hauptsächlich auf die strategischen Ziele, denn diese bringen das Treuhandunternehmen nach vorne und sichern den Erhalt in der Zukunft.
- Die Selbstorganisation wird gefördert, indem beispielsweise der Top-down-Anteil der Zielsetzung stark verkleinert und damit der Bottom-up-Ansatz aus dem Team gefördert wird.
- Der Fokus wird erheblich erhöht und sorgt so dafür, dass Ziele wirklich umgesetzt werden.

Dass OKR nicht nur graue Theorie ist, sondern erfolgswirksam, zeigen Studien und Untersuchungen: So steigt neben der Motivation und damit der Produktivität der Mitarbeitenden auch die Kommunikations- und Informationsqualität, und die Umsatzzuwächse der Unternehmen liegen häufig sogar im zweistelligen Bereich.

6.3 Wie sieht ein OKR-Prozess aus?

Die Grunddynamik eines auf Objectives and Key Results (OKR) basierenden Prozesses ist im Kern sehr einfach.

Am Anfang steht die Vision, die mit geeigneten Mitteln zuerst auf einen Jahreshorizont (sog. «Mid Term Goals») und anschliessend auf einen deutlich kürzeren Zeitraum (den Zyklus) heruntergebrochen wird. Dabei werden Ziele eingeführt, die sowohl von oben (top-down, also vom Management) wie auch von unten (bottom-up, von den Mitarbeitenden) gebildet werden. So gibt es Unternehmens-OKR, Business-Unit-OKR, Team-OKR oder aber persönliche OKR. Ein OKR besteht aus einem qualitativen Objective (von denen es maximal drei bis fünf je Einheit geben sollte) und zugehörigen quantitativen Key Results (meist ebenfalls drei bis fünf).

In einem OKR-Planning werden diese je Einheit gemeinsam vereinbart und am Ende des Zyklus in einem OKR-Review fachlich ausgewertet sowie in einer OKR-Retrospektive systemisch adressiert, um eine kontinuierliche Verbesserung zu erwirken. Innerhalb des Zyklus werden alle OKR durch Synchronisierungsmeetings (z. B. Weeklys) abgeglichen und justiert. Der OKR-Master ist dabei die Rolle, die den Prozess begleitet, auf die Disziplin achtet, Meetings moderiert, unterstützt, motiviert und coacht.

Der zeitliche Aufwand für diesen Prozess ist dabei deutlich kleiner als der Aufwand für herkömmliche Zielsetzungs- und Führungsprozesse – ausserdem ist die Qualität erheblich höher.

Das Management von bexio hat durch OKR grosse Fortschritte erlangt, sowohl qualitativ als auch quantitativ. Die Mitarbeitermotivation wurde deutlich erhöht, und die klare, offene Kommunikation wurde gefördert.

7. Kanban versus Scrum – was sind die Unterschiede?

Agile Methoden werden im Projektmanagement eingesetzt und unterstützen die Produktentwicklung und andere kreative Prozesse. Die prominentesten Methoden, die dabei zum Einsatz kommen, sind Scrum und Kanban. Worin unterscheiden sich die beiden Ansätze?

Der Vorteil von agilen Methoden liegt darin, dass Projekte und Ideen schneller, rationeller und mit reibungsloser Kommunikation zur Zufriedenheit aller Projektbeteiligten abgewickelt werden können. So entstehen qualitativ bessere Produkte und Dienstleistungen, Abweichungen werden schneller erkannt, und der gesamte Prozess läuft reibungsloser ab.

Von den beiden Ansätzen bildet Scrum hierbei die umfassendere Ansicht ab. Kanban hingegen ist eine Methode, die sehr stark auf Visualisierung und Kreativität setzt und durchaus innerhalb eines Scrum-Projekts zum Einsatz kommen könnte.

7.1 Scrum und Kanban: eine Erklärung

Kanban ist die ältere der beiden Methoden und wurde 1947 von Toyota entwickelt, und sollte dazu dienen, den Produktionsprozess von Automobilen zu steuern und zu verbessern.

Kanban kennt inzwischen die ganze Welt, was nicht zuletzt dem Tool Trello zu verdanken ist, welches in den letzten Jahren in vielen Büros zu sehen ist. Das ursprüngliche Kanban-Board ist eine Tafel mit den Spalten «Zu tun», «In Arbeit» und «Fertig». Varianten dieser Spalten sind möglich, sodass eigene Spalten für jedes Projekt geschaffen werden können. Generell geht es dabei aber um die Abbildung eines Prozesses von der Planung bis zur Realisierung.

Die Vorgehensweise ist relativ simpel, denn die Aufgaben werden auf Zettel, z. B. Post-its, geschrieben und gehen dann ihren Weg durch die Kanban-Spalten. Durch das kann jeder Teilnehmende jederzeit einsehen, in welchem Zustand die jeweilige Aufgabe gerade ist. Gerade diese Übersichtlichkeit wird als eine der grössten Stärken der Methode angesehen.

Kanban sollte jedoch nicht nur auf das reine Board reduziert werden, denn die Methode bietet durchaus noch einige theoretische Hintergründe. Das reine Anpinnen von Aufgaben-Post-its in Spalten besitzt schliesslich noch keine Steuerungsqualität. Dennoch ist die Visualisierung in sich bereits ein Instrument, das die Zielerreichungsprognose erhöht, weil allein die Transparenz schon eine gewisse Eigenmotivation im Team entstehen lässt. Wichtig ist, dass die Anzahl der WiPs (Work in Progress), also jener Aufgaben, die gleichzeitig in Arbeit sein dürfen, begrenzt wird.

Bezogen auf das einzelne Teammitglied sollte Multitasking möglichst vermieden werden, um eine vollständige, dabei aber effiziente Auslastung zu erreichen. Die einzelnen Teammitglieder können wiederum eigene Kanban-Boards, genannt Personal Kanban, führen, um ihre eigenen Aufgaben aus dem Team-Board kompatibel abzubilden.

Wird die Kanban-Methode auf Teamebene eingesetzt, werden regelmässig kurze Meetings durchgeführt, in denen jedes Mitglied seinen aktuellen Status darstellt und Schwierigkeiten benennt. Die Umsetzungen in den einzelnen Unternehmen sind stark unterschiedlich. So wird Kanban einerseits als Wochenplanung für Teams eingesetzt und andererseits als Planungsmethode für Veröffentlichungen oder Events oder auch für die Darstellung der aktuellen Lage der Mandanten.

Die Scrum-Methode ist im Grunde sehr einfach, dient aber aufgrund ihrer Flexibilität auch für die Steuerung von hochkomplexen Projekten. Sie kommt aus der Softwareentwicklung und eignet sich für jede Art von Kreativprojekt, aber auch im Treuhandwesen, wenn es um Projekte mit Mandanten geht.

In der Softwareentwicklung besteht die Grundannahme, dass ein fertiges Produkt als solches nicht existiert. Es gibt also immer nur Versionen, die ausgeliefert werden. Insofern ist jede Version nur das Ergebnis eines Entwicklungszyklus und der Beginn eines neuen.

Scrum ist darauf angelegt, dieses Denken in Zyklen in feste Abläufe zu bringen. Dabei gibt es verschiedene Benutzerrollen, denen im Prozessablauf entscheidende Bedeutung zukommt. Insofern wirkt die Methode auf Unternehmen, die keine Erfahrung haben, häufig sehr bürokratisch.

Teams organisieren sich innerhalb der von ihnen zu erbringenden Aufgaben weitgehend selbst, wobei eine der wichtigsten Tätigkeiten vor Beginn der eigentlichen Arbeit das Festlegen des Personals ist. Für jede zu Projektbeginn registrierte Aufgabe legt das Team eine Dauer fest, in der es diese Aufgabe erledigt. Nützlich ist, wenn Aufgaben so weit heruntergebrochen werden, dass sie letztlich vergleichbare Zeitspannen haben. Das erleichtert die Evaluierung und die Gesamtsteuerung.

Sind die Aufgaben festgelegt, werden sie über ein Scrum-Board visualisiert. In sog. Sprints, die maximal vier Wochen dauern sollten, erledigt das Team nun die festgelegten Aufgaben, erneut heruntergebrochen auf tägliche Tasks. Der Arbeitsfortschritt wird in täglichen Stehmeetings allen Teilnehmern dokumentiert, Probleme aufgezeigt und die Zusagen stetig überprüft. Während der Sprints werden keine Aufgaben hinzugefügt oder verändert. Sollte dies erforderlich sein, wird es für den nächsten Zyklus vorgesehen.

Am Ende der Sprints liegen die zuvor definierten Arbeitsergebnisse vor. Der Verlauf des Sprints wird abschliessend diskutiert, um etwaigen Verbesserungsbedarf für die Zukunft erkennen zu können.

Scrum als Methode ist so vielseitig, dass die hier genannten Abläufe nur das grobe Grundmuster widerspiegeln.

7.2 Kanban versus Scrum: Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Von den beiden Methoden ist Scrum das statischere Konzept. Es dient dazu, Kreativität zu zähmen und in geordnete Bahnen zu lenken. Darin unterscheidet es sich von Kanban. Während mit Scrum nur Kreativprojekte sinnvoll umgesetzt werden können, eignet sich Kanban ebenso gut für Routineaufgaben, wie etwa die Erstellung des Jahresabschlusses für Mandanten.

Scrum ist ausschliesslich für die Teamarbeit konzipiert. Dagegen ist Kanban mit dem Schwerpunkt auf Visualisierung geeignet, die auf diese Weise ihre Kleinprojekte durchstrukturieren und abwickeln können.

Wo Kanban sich als Methode definiert, bei der es über die Visualisierung hinausgeht, ähnelt es Scrum deutlich. Auch hier gibt es das Konzept der Selbstorganisation der Teams oder die konsequente Kommunikation über regelmässige Meetings.

Schaut man sich Scrum-Boards an, sieht man die Ähnlichkeit zu Kanban-Boards. Es spricht nichts dagegen, Kanban-Boards im Scrum-Prozess zu verwenden, was besonders für die entsprechenden digitalen Tools gilt.

Mit Scrum lassen sich auch grosse und komplexe Projekte gut strukturieren. Kanban wird ab einer gewissen Projektgrössenordnung in sich unübersichtlich und bedarf dann der Aufteilung in kleinere Einheiten.

7.3 Kanban oder Scrum?

Wenn Sie sich für eine Methode des Projektmanagements entscheiden müssen, ist wohl weniger wichtig, ob Sie Kanban oder Scrum oder noch etwas anderes nehmen. Ausschlaggebend ist, ob sich das Projekt für agile Methoden eignet. Es spricht nichts dagegen, Elemente aus mehreren Methoden zu mischen.

8. Was können Treuhandunternehmen von Start-ups in der Unternehmensführung lernen?

Die Vernetzung innerhalb des Start-ups

In einem Start-up hat das Team eine der bedeutendsten Rollen. Um Mitarbeiter und Abteilungen enger zusammenzubringen, werden in Start-ups diverse Massnahmen eingesetzt: das sind unter anderem der Einsatz von Social Intranets, Teambuilding-Massnahmen und das räumliche Zusammenlegen von verschiedenen Abteilungen. Viele Start-ups ermöglichen ihren Mitarbeitern zudem das Schnuppern in den anderen Abteilungen, damit diese den Blick für das grosse Ganze erhalten und ein Verständnis untereinander aufgebaut werden kann.

Offene Feedback-Kultur

In Start-ups herrscht in der Regel eine ausgeprägte Feedback-Kultur, welche sowohl intern als auch extern ausgeprägt gelebt wird. Neben halb-jährlichen oder jährlichen Mitarbeitergesprächen werden Monatsrück-

blicke und Stehmeetings zur Teambesprechung durchgeführt, in denen Feedback zur aktuellen Lage und Arbeitssituation ausgesprochen werden kann.

Aber auch Kunden-Feedbacks haben in Start-ups eine grosse Bedeutung. Viele Tech-Unternehmen «operieren am lebenden Patienten» und entwickeln ihre Beta-Versionen mithilfe des Feedbacks der Community weiter. Zu dieser Feedback-Kultur gehört auch der regelmässige Austausch in den sozialen Netzwerken. Hierbei sollte beachtet werden, dass die Community zeitnah, persönlich und kompetent einbezogen und auf sie eingegangen wird. Dies stellt sich bei grossen Brands häufig als Schwierigkeit heraus.

Erfolge dürfen gefeiert werden

Start-ups kämpfen in der Anfangsphase in erster Linie ums Überleben. Umso wichtiger ist es deshalb, dass kleine Erfolge gefeiert werden sollten – sei es ein Grillfest auf der Terrasse, eine Flasche Sekt zum Feierabend oder ein gemeinsamer Applaus. Das trägt zur Motivation bei und schweisst das Team enger zusammen. Gerade in alteingesessenen Unternehmen ist nicht mehr jeder kleine Erfolg so elementar, in ihrer Gesamtheit sind aber auch die kleinen Erfolge das, was die Existenz des Unternehmens sichert. Warum sollte man dies also nicht feiern?

Team-Events

In jungen und schnell wachsenden Unternehmen sind Team-Events ausgesprochen wichtig, damit die Kollegen rasch zusammenfinden. Team-Events dienen zudem auch als Belohnung. In vielen Start-ups wird sehr viel Wert auf ein gutes und freundschaftliches Miteinander gelegt. Die Events können deshalb so konzipiert werden, dass der Teamgeist gefördert wird oder sich die Mitarbeitenden auf einer persönlichen Ebene besser kennenlernen können. Das stärkt zum einen das Gemeinschaftsgefühl, zum anderen kann man mehr Verständnis für einen Kollegen entwickeln, den man auch als Privatperson kennt.

Freude bei der Arbeit

Der Trend der Gamification ist auch in der Arbeitswelt angekommen: So setzen Unternehmen je länger, desto mehr auf diesen Trend und hoffen dabei auf dessen motivierenden Einfluss. Frei nach dem Motto: Play har-

der, work harder! Ein gutes Beispiel ist Microsoft: In den Microsoft Office Labs wurde mit Ribbon Hero ein Spiel für die Mitarbeiter entwickelt, um sie spielerisch in Word, Excel und Co. zu schulen. Das Spiel war intern so erfolgreich, dass es mittlerweile mit Ribbon Hero II einen Nachfolger gibt, der öffentlich verfügbar ist.

Flexibilität

Starre Arbeits- und Anwesenheitspflichten sind in Start-ups kaum zu finden. Viele junge Unternehmen vertrauen auf Studien zur Mitarbeiterzufriedenheit durch Autonomie. So sind z. B. Gleitzeiten oder eine komplett frei wählbare Arbeitszeit (natürlich unter Einhaltung der vereinbarten Stundenzahl) möglich. Auch Homeoffice-Regelungen gehören zur Start-up-Kultur dazu. Aber auch in Gehalts- und Ferienfragen probieren einige Start-ups neue Wege aus. Diese reichen von transparenten Gehältern bis hin zu selbst gewählten Ferien.

Mutig sein, um Fehler zu riskieren

Wie schon zuvor erwähnt, neigen Start-ups zum «Operieren am lebenden Patienten». Sie haben den Mut, neue Wege auszuprobieren, die riskant sind und mit denen sie demnach auch scheitern können. Einige Treuhandunternehmen sind dafür jedoch oft zu träge und gehen den Weg des geringsten Widerstands. Aber Innovation setzt auch aussergewöhnliche Methoden voraus. Unter Start-ups hat sich aus diesem Handeln heraus auch eine neue Kultur des Scheiterns etabliert.

9. Die Top Ten der Projektmanagement-Tools

Immer öfter können sich web- und cloudbasierte Tools in der Arbeitswelt durchsetzen. Durch die auf dem Arbeitsmarkt geforderte Flexibilität im Projektmanagement entsteht auch eine hohe Nachfrage nach Projektmanagement-Tools. Aber welches ist das richtige für Ihr Treuhandunternehmen? Nachfolgend finden Sie zehn aktuelle Tools:

1. Factro

Die Projektmanagement-Software *factro* überzeugt vor allem durch ihre hohe Praxisorientierung und intuitive Bedienung, welche ermöglicht, auch ohne Einarbeitungszeit direkt zu starten. *factro* wurde aus über 20 Jahren Erfahrung im DACH-Raum entwickelt und kennt die Lebenswirklichkeit sowie die Anforderungen von Unternehmen wie kein ande-

res Tool. Neben diversen Projektansichten (Projektstrukturbaum, Gantt-Chart, Kanban-Board, Aufgabenliste) bietet *factro* zahlreiche nützliche Features (wie To-do-Listen, Deadline-Ampel, Filesharing, Tags, Verknüpfungen, Vorlagen für wiederkehrende Aufgaben & Projekte, Leistungserfassung & Controlling usw.), um eine agile Zusammenarbeit im Team bestmöglich zu gestalten und die Meeting-Zeit um bis zu 80% zu reduzieren. Zudem können Gastnutzer in allen Preisstufen kostenlos eingeladen werden, was sich z. B. bei Kunden oder Lieferanten anbietet. *factro* ist DSGVO-konform und wird im Gegensatz zu vielen anderen Anbietern ausschliesslich in zertifizierten und hoch gesicherten Rechenzentren namhafter Betreiber gehostet.

2. Monday

Die Projektmanagement-Software *monday* hebt sich mit ihrer simplen Bedienung und ihrer individuellen und übersichtlichen Oberfläche von anderen Projektmanagement-Tools ab. Für jedes Anwendungsszenario gibt es eine Vorlage, die der Nutzer genau an seine Bedürfnisse und Arbeitsabläufe anpassen kann. Viele komplexe Funktionen stehen dem Nutzer nicht zur Verfügung, Kanban-Boards oder Timelines sind allerdings fester Bestandteil von *monday*. Collaboration wird gross geschrieben, alle Gespräche, Briefings und Daten werden an einem Ort abgespeichert, so erspart sich der Nutzer lange Meetings und E-Mail-Threads. Ausserdem gehören gängige Collaborations-Tools wie Slack, Dropbox oder Google Drive zu den Integrationen.

3. Jira Core

Jira Core ist eine Projektmanagement-Software von der 2002 in Sydney gegründete Firma Atlassian, die als On-Premise oder als Cloud genutzt werden kann. Jedes Projekt- und Aufgabenmanagement mit Jira Core beginnt mit einem Workflow. Durch das Definieren der Prozesse mithilfe der Workflows wird dem Nutzer ermöglicht, Aufgaben zu verfolgen. Mit den Kanban-Boards, die aktuell nur im Cloud-Angebot verfügbar sind, kann sich der Nutzer einen sofortigen Überblick über das Projekt verschaffen und Aufgaben per Drag-and-drop in einen anderen Status verschieben. Alle Statusangaben, Kommentare und Anhänge sind an einem Ort zusammengefasst, und dies führt so zu einem unkomplizierten Aufgabenmanagement. Sobald der Nutzer eine neue Aufgabe bekommt, erhält er eine Benachrichtigung.

4. Trello

Trello ist eine webbasierte Projektmanagement-Software, die ebenfalls von der Firma Atlassian betrieben wird. Mit dem Kanban System werden alle Aufgaben durch Karten und Listen simpel visualisiert. Aufgaben werden auf Karten notiert, bei denen der Nutzer per Drag-and-drop Dateien anhängen kann. Die Karten findet man in verschiedenen Listen, die den aktuellen Projektstatus widerspiegeln. Durch die simple Bedienung können auch Nutzer ohne Vorkenntnisse und lange Einarbeitungszeit das Tool nutzen.

5. MeisterTask

MeisterTask ist ein webbasiertes, intuitives und benutzerfreundliches Taskmanagement-Tool, bei dem die Entwickler einen hohen Wert auf Design und Individualität gelegt haben, wodurch ein simples User Interface entstanden ist. Teamwork wird bei MeisterTask gross geschrieben, so wird der Nutzer stets über die Aktivitäten seiner Kollegen auf dem Laufenden gehalten. Durch das Kanban-System sind flexible Projekte aller Arten und Grössen möglich. Ausserdem integriert MeisterTask nahtlos mit MindMeister, der Online-Mindmapping-App, mit der Nutzer in Echtzeit brainstormen können. Wurden die Aufgaben innerhalb der Mindmap definiert, kann der Nutzer sie per Drag-and-drop in ein MeisterTask-Projekt schieben. Mit der gratis Taskmanagement-App für iPhone und iPad wird die Web-Applikation ergänzt und sorgt dafür, dass der Nutzer auch unterwegs produktiv bleiben kann.

6. Asana

Asana ist eine webbasierte Plattform, die Teams zur Arbeitsverwaltung verwenden, um sich auf ihre Ziele, Projekte und Aufgaben zu konzentrieren. Durch Kanban-Boards lassen sich Aufgaben simpel visualisieren, und durch die Erstellung einer Timeline können Nutzer sicherstellen, dass sie ihre Frist einhalten. Ausserdem können E-Mails, Dateien und Anfragen in Asana verwaltet werden, indem mehr als 100 Integrationen möglich sind, darunter auch die beliebten Tools wie Slack, Dropbox und GoogleDrive. Durch die Tools wird auch die Zusammenarbeit im Team vereinfacht. Zudem können Nutzer dafür sorgen, dass ihr strategisches Vorhaben nach Plan läuft, indem diese den Status ihrer Projekte in Echtzeit verfolgen können.

7. Wrike

Bei der cloudbasierten, teamübergreifenden Projektmanagement-Software steht Collaboration an erster Stelle. Das macht sich vor allem an den Integrationen bemerkbar: Wrike integriert nicht nur die gängigen Tools wie Slack, Dropbox und GoogleDrive, sondern auch MS-Office und Adobe Cloud. Nicht nur das, per Live-Bearbeitung und Dateiverwaltung können Nutzer die Änderungen jedes Einzelnen in Echtzeit verfolgen. Mithilfe von Ordnern und Projekten lassen sich grosse Projekte simpel in Teilaufgaben spalten, somit behalten Nutzer auch den Fortschritt des Projekts und die Beiträge von Kollegen bequem im Blick. Mithilfe eines Gantt-Diagramms, das es ermöglicht, eine visuelle Zeitleiste zu erstellen, können Nutzer ihren Zeitplan einsehen und Abhängigkeiten zwischen Aufgaben bestimmen.

8. Zoho Projects

Zoho Projects ist ein Online-Projektmanagementsystem, das nahtlos mit beliebigen Apps wie Slack oder Dropbox integriert. Dadurch wird eine Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder Beratern von jedem Ort aus gewährleistet. Ausserdem können alle Teammitglieder mit den Online-Dokumententools gemeinsam an Dokumenten, Präsentationen und Tabellenkalkulationen arbeiten. Eine umfassende und detaillierte Darstellung des Zeitplans und Fortschritts der einzelnen Projektaufgaben garantieren die Gantt-Diagramme.

9. smartsheet

Smartsheet ist kein klassisches Projektmanagement-Tool, sondern viel mehr eine Lösung für die Planung, Nachverfolgung und Automatisierung von Arbeiten. Nutzer können durch die simple und intuitive Benutzeroberfläche ihre Arbeitsprozesse schnell konfigurieren, anpassen und verbessern, dadurch wird agileres Arbeiten garantiert. Smartsheet legt einen hohen Wert auf Zusammenarbeit im Team, denn durch nahtloses Teilen mit allen Mitgliedern werden Teams zusammengeführt. Ausserdem wird das Engagement von Teams durch die klare Zuweisung von Rechenschaftspflichten und den Einblick in den Kontext der Arbeit des Nutzers sowie den Status vertieft. Durch die Echtzeittransparenz werden Teams und Prozesse, die sehr gut laufen, identifiziert, und die abgeleiteten Best Practices können geteilt werden.

10. Teamleader

Für kleine und mittelständige Unternehmen ist die All-in-one-Lösung Teamleader perfekt. Das belgische Start-up hat eine Kombination aus den typischen Komponenten wie CRM-System, Projektmanagement-Software und Rechnungserstellung erschaffen. Support Tickets sind ebenfalls integriert, Teamleader verknüpft ausserdem jedes Ticket automatisch mit dem richtigen Kontakt in der CRM-Datenbank. Projekte werden in Meilensteine und Aufgaben unterteilt, Nutzern können verschiedene Aufgaben zugeteilt werden, sobald diese erledigt wurden, wird der Projektmanager benachrichtigt. Nutzer können der Projektliste entnehmen, welche Projekte gut laufen und welchen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Mit einer personalisierteren Projectcloud-Plattform haben freie Mitarbeiter sowie Kunden die Möglichkeit, den Projektstatus einzusehen.

10. Fazit

Die agile Transformation ist ein Entwicklungsprozess, den ein Unternehmen initiieren und fördern, aber nicht erzwingen kann. Entscheidend sind dabei die Mitarbeiter, denn sie müssen diese Unternehmenskultur wollen, Verantwortung übernehmen und sich als Teamplayer verstehen. Das Management seinerseits muss dafür die nötige Unterstützung liefern, die Mitarbeitenden ermutigen und Vertrauen vermitteln. Gelingt das, profitiert das Treuhandunternehmen als Ganzes durch:

- effizientes Arbeiten
- eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen intern, aber auch bei Veränderungen bei Mandanten
- laufende Produktverbesserungen
- hohe Attraktivität bei qualifizierten und engagierten Mitarbeitern

Die agile Umstellung ist ein umfassender Prozess, der auch mit Widerständen und Rückschlägen konfrontiert wird. Daher ist es notwendig, alle Ebenen einer Organisation bei der Umgestaltung miteinzubeziehen.

11. Hilfreiche Internetseiten

Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation (2017): <http://www.akademische-gesellschaft.com/forschung/themen-ergebnisse/subthemen/agilitaet-konzepte-und-treiber/>

Brendel, Oliver, Prof. Dr., Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882>

Düngfelder, Christian (2018): <https://agile-unternehmen.de/agiles-arbeiten-dienstleistungsunternehmen/>

Goldgruber, Julia (2018): <https://www.teamazing.at/mittleres-management-ohne-befugnisse-agile-methoden-und-ihre-probleme/>

Wolff, Eberhard, Continuous Architecture (2018): <https://www.heise.de/developer/artikel/Das-Problem-mit-der-Agilitaet-4140080.html>

Weiler Adrian, Inform GmbH (2018): <https://www.agile-optimierung.de/home-landingpage/blick-in-die-praxis/beitraege/lean-quadrant.html>

T3N (2019): <https://t3n.de/news/agile-methoden-vertrieb-kanban-1189062/>

Thonet, Claudia (2019): <https://www.springerprofessional.de/agile-methoden/change-management/agilitaet-braucht-kulturellen-wandel/16529228>

12. Fachbegriffe

Generation Y

Generation Y oder Millennials, seltener auch Generation Me, bezeichnet die Bevölkerungskohorte bzw. Generation, die im Zeitraum der frühen 1980er- bis zu den späten 1990er-Jahren geboren wurde.

Generation Z

Als Generation Z werden die Nachfolger der Generation Y bezeichnet. Der Generation Z werden überwiegend diejenigen zugerechnet, die 1997 bis 2012 zur Welt gekommen sind. Eine genaue Definition der Anfangs- und Endjahre der Generation Z ist umstritten, so wird ein Beginn zwischen 1990 und 2000 diskutiert.

OKR

Objectives and Key Results ist ein Rahmenwerk für modernes Management, das die einzelnen Aufgaben von Teams und Mitarbeitern mit Unternehmensstrategie, -plänen und -vision verknüpft. Objectives und Key Results sollen objektiv feststellbar bzw. messbar sein und vom gesamten Unternehmen eingesehen werden können.

MBO

Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung). Mitarbeiter nehmen aktiv an der Zielabstimmung teil und können dann im Rahmen dieser vereinbarten Ziele frei entscheiden. Beim Zielsetzungsgespräch zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern werden Leistungsstandards und Kontrolldaten festgesetzt. Die erforderlichen Massnahmen zur Erreichung der vereinbarten Ziele bestimmen die Mitarbeiter selbst. Management by Objectives ist daher ergebnisorientiert.

Framework

Ein Framework ist ein Programmiergerüst, das in der Softwaretechnik, insbesondere im Rahmen der objektorientierten Softwareentwicklung sowie bei komponentenbasierten Entwicklungsansätzen, verwendet wird. Im allgemeineren Sinne bezeichnet man mit Framework auch einen Ordnungsrahmen.