

Stephan Lang  
Andreas Slogar (Hrsg.)

# PRAXISHANDBUCH AGILE TRANSFORMATION

Expertenwissen und Best Practices  
für nachhaltigen Wandel

SCHÄFFER  
POESCHEL

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Stephan Lang/Andreas Slogar (Hrsg.)

# Praxishandbuch Agile Transformation

Expertenwissen und Best Practices für nachhaltigen Wandel

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-6618-9 Bestell-Nr. 12193-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-6619-6 Bestell-Nr. 12193-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-6620-2 Bestell-Nr. 12193-0150

Lang, Stephan/Slogar, Andreas (Hrsg.)  
**Praxishandbuch Agile Transformation**  
1. Auflage, Juli 2025

© 2025 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
Breitscheidstr. 10, 70174 Stuttgart  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de) | [service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

---

## Vorwort

Seit vielen Jahren schon beschäftigen sich Unternehmen jeder Größe und Branche mit der agilen Transformation. Agile Transformation bezeichnet den umfassenden Veränderungsprozess eines Unternehmens oder einer Organisation mit dem Ziel handlungsfähiger, anpassungsfähiger, entscheidungsschneller und kundenorientierter zu werden. Das umfasst tiefgreifende Veränderungen von Arbeitsweisen, Denkmodellen und Organisationsstrukturen häufig sogar über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus. Daher wird die Diskussion über agile Transformation auch in den nächsten Jahren von großer Bedeutung und Relevanz bleiben.

Als Experten für agile Transformationen begleiten wir, die Autoren, Autorinnen und die Herausgeber dieses Buches, Unternehmen auf ihrem Weg in verschiedenen Phasen, Rollen und Mandatierungen: häufig unterstützend bei der Strategie und der Konzeption, aber auch begleitend in der Umsetzung oder im Betrieb. Manchmal leider auch dabei, die Scherben gescheiterter agiler Transformationen zusammenzukehren und einen Neustart mitzugestalten. Wir erleben hautnah welche Herausforderungen sich stellen und wie sich diese erfolgreich meistern lassen. Dies war der Anlass für dieses Buch.

Wir richten uns mit diesem Buch an Leserinnen und Leser, die sich in ihren Unternehmen derzeit in einer agilen Transformation befinden oder sich mit dem Gedanken für die Zukunft tragen. Mit diesem Buch möchten wir die Erfahrungslücke schließen, die bleibt, wenn man sich zwar inhaltlich und methodisch mit dem Thema beschäftigt, eventuell einige Trainings besucht hat, aber noch keine eigene Erfahrung aus der Durchführung komplexer agiler Transformation gewinnen konnte oder sie selbst miterlebt oder gestaltet hat.

Aus der Zusammenarbeit von 23 Autorinnen und Autoren, alle erfahrene Expertinnen und Experten, können mit diesem Buch die Erkenntnisse und Einsichten aus zahlreichen Transformationsprojekten geteilt werden. Von Beginn an war es uns ein Anliegen die verschiedenen Sichtweisen auf die agile Transformation zu berücksichtigen. Häufig beschränken sich Erfahrungsberichte nur auf einzelne Teilaspekte der Transformation, z. B. die Organisation, die Technologie oder die Unternehmenskultur. Daher haben die beiden Herausgeber Autorinnen und Autoren der verschiedensten Disziplinen und Themenbereichen eingeladen, um ihre persönlichen Erfahrungen den Leserinnen und Lesern zur Verfügung zu stellen.

Was dieses Buch besonders macht, ist die Authentizität und Vielfalt der Perspektiven. Hier berichten Praktiker für Praktiker. Es geht nicht um die Vermittlung theoretischer Konzepte, sondern um konkrete Erfahrungen, Erfolgsfaktoren und auch Fallstricke, die während einer agilen Transformation anfallen können oder meist auch werden.

Ob Sie in Ihrem Unternehmen bereits mitten in einer Transformation stecken oder gerade erst planen, diesen Weg zu gehen – dieses Buch soll Ihnen Orientierung, Inspiration und praktische Hilfestellungen bieten.

Agile Transformationen können nicht nach einem einheitlichen Rezept geplant und erfolgreich umgesetzt werden. Es geht vielmehr darum, für jedes Unternehmen und jede Organisation eine individuelle Reise zu gestalten. Daher erheben die hier zusammengetragenen Ansätze keineswegs den Anspruch auf universelle Gültigkeit und Vollständigkeit. Was sie aber eint, ist der Fokus auf die Schaffung von Mehrwert, die Förderung von Zusammenarbeit und die konsequente Anpassungsfähigkeit in einer Welt, die sich immer schneller verändert. In anderen Worten: die Grundprämissen agiler Transformationen.

An dieser Stelle möchten wir uns bei den Autorinnen und Autoren für die vielfältigen Beiträge bedanken, die sie in ihrer Freizeit erstellt haben. Dem Schäffer-Poeschel Verlag danken wir für die großartige Unterstützung und die Möglichkeit, unsere Erfahrungen einer breiten Leserschaft zur Verfügung stellen zu können.

Unser ganz besonderer Dank geht an unsere Kollegin Nina Weber, ohne deren professionelles, geduldiges und unermüdliches Management und die Steuerung aller Autorinnen, Autoren und Beiträge dieses Projekt nicht möglich gewesen wäre.

In diesem Buch beziehen wir alle Geschlechteridentitäten gleichermaßen ein und wertschätzen diese. Jede Person, unabhängig ihrer geschlechtlichen Identität, soll sich angesprochen und respektiert fühlen. Sollten dennoch unbeabsichtigte Auslassungen oder Unklarheiten enthalten sein, bitten wir um konstruktives Feedback, um diese in zukünftigen Auflagen zu verbessern.

Abschließend möchten wir alle Leserinnen und Leser darüber informieren, dass alle Honorare, sowohl die der Autorinnen als auch der Autoren und der Herausgeber, einem gemeinnützigen Zweck gespendet werden.

Wir hoffen, dass Sie in diesem Buch wertvolle Impulse für Ihre eigene Transformation finden. Teilen Sie Ihre persönlichen Erfahrungen mit uns.

Im Namen aller Autorinnen und Autoren wünschen wir Ihnen eine inspirierende Lektüre und viel Erfolg auf Ihrem eigenen Weg zur Agilität.

Andreas Slogar und Stephan Lang  
Herausgeber

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
<b>1 Agile Transformation – Bedeutung, Herausforderungen und Lösungsansätze .....</b>	<b>11</b>
<i>Julia Tuppek</i>	
<b>2 Die Rolle von Führungskräften in agilen Transformationen .....</b>	<b>21</b>
<i>Harald Steinborn</i>	
<b>3 Selbstorganisation braucht Organisation. Wie sich Teams ohne Manager managen ....</b>	<b>33</b>
<i>Andreas Slogar</i>	
<b>4 Psychologische Sicherheit in der Transformation: Ein Schlüssel zu erfolgreichem Wandel .....</b>	<b>43</b>
<i>Andreas Slogar</i>	
<b>5 Transformationsdynamik – Steuerungshilfen durch die Höhen und Tiefen umfassender Transformationen .....</b>	<b>53</b>
<i>Dr. Ilga Vossen und Stefan Volk</i>	
<b>6 Betroffene zu Beteiligten machen .....</b>	<b>63</b>
<i>Julia Tuppek</i>	
<b>7 Change Fatigue: Warum uns stetige Veränderung ermüdet und was Führungskräfte beachten sollten, um Change Fatigue in agilen Projekten zu vermeiden .....</b>	<b>75</b>
<i>Mara Henke</i>	
<b>8 Deep Work vs. Team Work – Warum nicht jede Aufgabe gemeinsam gelöst werden sollte .....</b>	<b>83</b>
<i>Andreas Slogar</i>	
<b>9 Erfolgreiche Implementierung von Scrum: Wie man Widerstände löst und das Vertrauen des Teams gewinnt .....</b>	<b>93</b>
<i>Alida Ott</i>	
<b>10 Skalierung für Organisationen mit Framework-Aversion .....</b>	<b>103</b>
<i>Stephanie Naumann</i>	

11	<b>Lean-Portfolio-Management: Mehr als eine Brücke zwischen Strategie- und Umsetzungsebene</b> .....	111
	<i>Julia Horndasch</i>	
12	<b>Das Transformation Management Office (TMO): Erfolgsfaktor für nachhaltige Veränderung – Der Weg zu einem starken und effektiven TMO</b> .....	119
	<i>Nina Henrina Weber</i>	
13	<b>Silos auflösen, Performance steigern: Organisationen in Wertströmen denken und lenken</b> .....	131
	<i>Malte Hölting</i>	
14	<b>Agile Release Trains: Strategien und Ansätze für den Launch</b> .....	141
	<i>Anna Zielke, Luisa Lauterbach</i>	
15	<b>Gekommen, um zu bleiben: ACE, LACE und Agile CoE – Wirkungsvolle Agile Transformation Agents als Taktgeber der lean-agilen Organisationsentwicklung</b> .....	153
	<i>Ben Erhard</i>	
16	<b>Skaliert-agiles Arbeiten im internationalen Set-up – typische Herausforderungen und Strategien sie zu meistern</b> .....	163
	<i>Harald Steinborn</i>	
17	<b>Begleitung von Teams in skaliert-agilen Set-ups: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur effektiven Skalierung</b> .....	175
	<i>Mara Henke</i>	
18	<b>Risiken agiler Offshore-Projekte erfolgreich mitigieren</b> .....	183
	<i>Oliver Frisius</i>	
19	<b>Agiles Vertragsmanagement – das Management von Vertragsbeziehungen als Erfolgsfaktor agiler Transformationen</b> .....	197
	<i>Stephan Lang</i>	
20	<b>QE-Lead – Wer sorgt für Struktur in der Qualitätssicherung – Lean Quality Engineering der hidden Champion für Business Agility</b> .....	207
	<i>Nico Liedl, Dr. Thomas Karl</i>	
21	<b>Kollaboratives agiles Budgeting: gemeinsam zu besseren Entscheidungen</b> .....	217
	<i>Benjamin Scheffold</i>	

---

22	<b>Fortschritt messen: Effektive Nutzung von KPIs und OKRs im Unternehmen</b> .....	229
	<i>Katrin Ines The</i>	
23	<b>Die Transformative Wirkung von GenAI auf agile Teams: Agile und Artificial Intelligence (AI) – eine perfekte Symbiose?</b> .....	239
	<i>Xingyue Yang, Dr. Thomas Karl, Nico Liedl</i>	
24	<b>Skalierte Agilität im öffentlichen Sektor</b> .....	251
	<i>David Lutz</i>	
25	<b>Business-Agilität neu gedacht: Das Flight-Levels-Denkmodell</b> .....	259
	<i>Julia Tuppek</i>	
26	<b>Datenbasierte Steuerung von agilen IT-Transformationen – die Entwicklung eines Steuerungstools</b> .....	271
	<i>Janis Scheffel</i>	
	Literaturverzeichnis .....	279
	Autorenverzeichnis .....	283

## Editorische Notiz

Hinweis zu rechtlich geschützten Begriffen:

In diesem Buch werden folgende geschützte Begriffe, Marken und eingetragene Warenzeichen verwendet: Nexus, Scrum@Scale, SAP, JQL, PowerBI, MS Power Query (PO), Microsoft Office, PowerPoint, Word, Excel, SharePoint, SAFe® (Scaled Agile Framework), LeSS (Large Scale Scrum), Scrum, Kanban, Flight Levels, Liquid Leadership, Jira, Confluence, MS Teams, Slack, DALL-E, ChatGPT, Gemini, Midjourney, Otter.ai, Spinach.io.

Diese Begriffe unterliegen nationalen und internationalen Schutzrechten, insbesondere dem Markenrecht, Urheberrecht oder Patentrecht. Die Verwendung erfolgt ausschließlich zur deskriptiven Beschreibung der Inhalte der Artikel in diesem Buch und dient rein informativen Zwecken. Sie impliziert weder eine Zueignung noch eine Beeinträchtigung der Rechte der jeweiligen Inhaber:innen.

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass alle genannten Marken- und Urheberrechte bei den jeweiligen Eigentümer:innen liegen. Sollten Sie Bedenken hinsichtlich der Verwendung einzelner Begriffe haben, nehmen wir Ihr Feedback gerne entgegen, um gegebenenfalls Korrekturen in zukünftigen Auflagen vorzunehmen.

Das Publikationsrecht der Bilder für das Buch, e-book und e-pdf liegen bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren. Beim Rechteinhaber wurden diese Rechte eingeholt und an den Verlag übertragen.

# 1 Agile Transformation – Bedeutung, Herausforderungen und Lösungsansätze

*Julia Tuppek*

Seit jeher ist die Transformation ein Begleiter über alle Dimensionen unseres Lebens hinweg und fordert eine ausgeprägte Anpassungs- bzw. Wandlungsfähigkeit an eine sich stetig ändernde Umwelt.

In unserer modernen Welt erzeugen Technologie und Globalisierung weitere Komplexität, weshalb unternehmerische Änderungen ein wiederkehrender Bestandteil der Organisationsentwicklung sind. Seit Mitte des 20. Jahrhunderts ist die agile Transformation erst subtiler, seit ca. 20 Jahren ein offensiver Teil derselben.

Der breiten Öffentlichkeit durch die Anwendung in der Softwareentwicklung bekannt geworden, sind die Grundlagen der Agilität bereits in Kybernetik und Soziokratie enthalten und basieren u.a. auf der Fähigkeit sich äußeren Einflüssen anzupassen. Wie definiert sich Agilität nun genau und warum ist sie für uns zum elementaren Faktor geworden?

Das Kapitel soll diese Fragen, soweit aktuell möglich, beantworten. Es leitet den Begriff der Transformation an sich sowie die Ausprägung auf Agilität her und beschreibt deren Gründe sowie Kernelemente. Zusätzlich wird die Frage nach den Erfolgsfaktoren agiler Transformationen beleuchtet und es werden Empfehlungen dazu ausgesprochen. Die Ausführungen beziehen sich zum einen auf Standardliteratur bzw. -definitionen, zum anderen auf vielfältige eigene Erfahrungen und Diskussionen der Autorin mit Beteiligten, Betroffenen und Experten agiler Transformationen.

## 1.1 Was bedeutet »agile Transformation«?

*»Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.«*

Charles Darwin.

Im Verlauf ihrer Geschichte hat die Menschheit stets ihre außerordentliche Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit im Hinblick auf sich ändernde äußere Umstände unter Beweis gestellt. War diese Evolution in der weiter entfernten Vergangenheit eher aufgrund von geographischen oder physikalischen Einflüssen auf einzelne bzw. Gruppen von Menschen nötig, wird sie nun in zunehmendem Maße durch eine ansteigende Geschwindigkeit unserer globalisierten Marktwirtschaft auch für Organisationen erforderlich. Der mittlerweile beständige Wandel der unter-

nehmerischen Umwelt wirkt sich direkt auf die Unternehmenssteuerung, das übergreifende Verständnis komplexer Zusammenhänge sowie unsere emotionale Stabilität im Kontext unserer Arbeit aus.

Um sich an neue Gegebenheiten anzupassen und in einer neugestalteten Umwelt das eigene Weiterbestehen abzusichern, ist somit für Unternehmen der Akt der Transformation elementar. Diese definiert sich grundsätzlich über einen Umwandlungsprozess aus einem alten Zustand hin zu einem Neuen. Transformationen geschehen biologisch, chemisch, physikalisch oder psychisch und betreffen immer ganze Systeme.

#### Definition von Systemen

Der Begriff des Systems kann beliebig komplex ausgeführt werden. Vereinfacht ist ein System ein aus mehreren Einzelteilen zusammengesetztes Ganzes. Die Komponenten besitzen unterschiedliche Eigenschaften, ergänzen sich jedoch zu einer abgegrenzt operierenden Einheit, welche zur Umwelt hin offen ist, Reize aufnimmt und verarbeitet. Im organisatorischen Sinne ist ein (Arbeits-)System, z. B. ein eigenständig arbeitendes Team, aber auch eine übergreifend agierende, jedoch abgegrenzte Koordinationseinheit eines Ende-zu-Ende-Prozesses oder Produktes.

Im Kontext der Unternehmensentwicklung bezieht sich die Evolution eines (Arbeits-)Systems auf bestehende Kultur, Strukturen, Prozesse, Technologien, Produkte oder Dienstleistungen, um auf geänderte äußere Einflüsse zu reagieren. Die oben genannten Elemente einer Organisation stehen in Abhängigkeit zueinander und können selbst bei der Neuausrichtung eines einzelnen Bestandteils Ausstrahleffekte auf weitere Bestandteile erzeugen.

Die äußeren Impulse, die ein Unternehmen mit der Notwendigkeit einer Transformation konfrontieren, sind insbesondere:

**Globaler Wandel:** Die Welt wandelt sich immer schneller. Unternehmen, die mit der Geschwindigkeit des Wettbewerbs nicht mithalten, weniger adaptiv und flexibel sind, stehen im Risiko den Anschluss zu verlieren.

**Technologiewandel:** Der technologische Fortschritt erfordert häufig neu zu etablierende Arbeitsmodelle einzuführen, um diese effizient zu nutzen (z. B. Cloud-Technologien in Kombination mit produktzentrierten Organisationen).

**Wandel des Menschenbilds:** Das heutige Menschenbild harmoniert nicht mehr mit traditionellen Managementansätzen: Die Anforderungen an Autonomie, Individualismus, Sinnhaftigkeit und Flexibilität am Arbeitsplatz gepaart mit flachen Hierarchien und vernetztem Arbeiten stehen im Gegensatz zu eher hierarchisch orientierten Managementansätzen, die Mitarbeiter als passive, anweisungsfolgende Ressourcen sehen.

**Notwendigkeit von Vernetzung und Flexibilität:** In einer von Unsicherheit und Schnelligkeit geprägten Welt sind Informationen und deren zügige Ver- und Aufarbeitung ein essenzieller Vorteil, um auf sich ändernde Marktgegebenheiten zu reagieren und diese zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Als direkt kommunizierte Hauptmotivation einer Organisationstransformation werden in vielen Fällen notwendige Verbesserungen mit Fokus auf Wertsteigerung des Unternehmens genannt. Beispiel sind optimierte betriebliche Effizienz, höhere Produktivität, gesteigerte Kundenorientierung, Innovation und optimierte finanzielle Leistung. Ursächlich bedingt ist der notwendig gewordene Wandel der Organisation jedoch durch das zu lange Verharren in alten Zuständen bzw. durch eine fehlende, rechtzeitige Anpassung an geänderte, äußere Rahmenbedingungen, sichtbar gemacht durch eine Verschlechterung in den oben genannten Kennzahlen. Aufwändige, revolutionäre Transformationen, die jeweils in einem neuen, vermeintlich nachhaltigen Zustand enden, sind in einer Zeit der Beschleunigung suboptimal. Sie suggerieren als Ergebnis einen soliden Stand, der in der Realität allerdings schon wieder überholt ist.

Das heutige Transformationsziel nachhaltig operierender Organisationen sollte somit kein endgültiges Erreichen eines festgelegten Zustands sein. Sondern es gilt die ständige Anpassungsfähigkeit an neue Gegebenheiten als Teil der eigenen Kultur und Kompetenz zu verstehen und zu verinnerlichen. Diese Eigenschaft wird durch die Ausrichtung der Organisation auf Business-Agilität erworben.

#### Definition von Business-Agilität

Beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens in einer sich immer schneller verändernden Welt optimal reagieren zu können, um so strategische Vorteile zum Nutzen des Kunden und des Unternehmens auszuschöpfen. Erreicht ein Unternehmen die Fähigkeit der Business-Agilität, werden großangelegte Transformationsprogramme überflüssig. Die Organisation begreift den eigenen Wandel als Bestandteil ihrer selbst und richtet sich ständig neu aus.

Wie definiert sich Agilität als solche? Die grundlegende Bedeutung von Agilität ist abhängig vom betrachteten Kontext, findet sich der Begriff doch in vielen verschiedenen Disziplinen wieder, sei es Biologie, Sport in der Wirtschaft. Verallgemeinert bezeichnet Agilität die Fähigkeit der Beweglichkeit, Anpassung und Verbesserung. Als Metapher werden häufig Fußballspielende genannt, die in der Lage sein müssen, Richtungswechsel ohne Kontrollverluste durchzuführen, sich beständig neu auf ihren Gegner einzustellen und Verbesserungen während des Spiels zu implementieren, um es effektiv zu beherrschen.

Im Kontext der Unternehmensorganisation dient die 1940 von Norbert Wiener begründete Kybernetik als passende Teilerläuterung. Vereinfacht beschreibt diese die autonome Steuerung und Regelung von Systemen im Kontext von äußeren Reizen. Sie findet Anwendung auf alle Arten von Systemen, die durch sich ändernde externe Impulse eine Selbstregulation durchführen. Als Beispiel dient die Steuerung eines Heizsystems über ein Thermostat, welches durch den Reiz des Temperatursensors eine (Durchfluss-)Regelung der Wärmeabgabe durchführt.

Ergänzend dazu dient die Soziokratie als Ansatz, der autonome Steuerung und Regelung von Organisationen im Sinne der Zusammenarbeit betrachtet. Diese wurde bereits 1851 durch den Philosophen Comte geprägt und dann Mitte des 20. Jahrhunderts durch Kees Boeke aufgegriffen und erweitert. Diese Organisationsform geht von einer Gleichberechtigung der Individuen aus und nutzt vier Basisprinzipien (Soziokratiezentrum, (o. J.):

1. **Den Konsent**, welcher eine hohe Akzeptanz von Entscheidung ermöglicht, da diese nur getroffen werden, wenn niemand der Anwesenden einen begründeten, gravierenden Einwand hat.
2. **Die Kreisorganisation**, die klar abgegrenzte, autonome Einheiten mit expliziter Existenzgrundlage bildet. Diese sind für ihre Funktion bzw. Domäne voll verantwortlich. Entscheidungen werden durch Prinzip 1 gefällt.
3. **Die doppelte Verknüpfung**, welche einen eher hierarchisch geprägten Austausch sicherstellt, indem die Verbindung zwischen »höheren« und »niedrigeren« Kreisen durch 2 Personen stattfindet: dem Leitungsgebenden (höherer Kreis) und dem Delegierten (niedrigerer Kreis).
4. **Die offene Wahl**, durch die Personen für Aufgaben und Funktionen gemeinschaftlich unter Nutzung des Konsentprinzips basierend auf definierten Kriterien und bestehenden Vertrauen gewählt werden.

Dazu werden weitere Prinzipien angewendet, z.B. hohe Anpassungsfähigkeit an geänderte Sachverhalte, konstruktive Fehlerkultur, Transparenz, funktionale Hierarchien sowie eine Individualisierung der Methode auf die Bedürfnisse der Organisation.

Aus der Kombination der Kybernetik und Bestandteilen der Soziokratie, ergänzt durch eine kontinuierliche Optimierung des Systems auf seine Umwelt, ergibt sich das Grundmanifest der Agilität: autonome, selbstregulierende Einheiten, welche durch beständige Optimierung und Anpassung auf ihre Umwelt einen Wettbewerbsvorteil erlangen. Um vollständig agil im Sinne der Business-Agilität zu werden, ist der organisatorische Wandel im Mindset, der Governance und den angewendeten Techniken in der Organisation notwendig, bedeutet explizit Agilität in Prozessen, Methoden, der Kultur, also dem gesamten Denken und Handeln einer Organisation einzuführen und, wenn notwendig, mit der entsprechenden Technologie zu befähigen. Allen voran steht das Verständnis, das die flexible Änderungsfähigkeit eine elementare Eigenschaft der Organisation darstellt. Das Ergebnis ist eine fluide Organisation, die keinen langfristigen soliden Zustand kennt.

Die oben erläuterte Systematik bedeutet konkret folgende Attribute einer Organisation, die auf Business-Agilität ausgerichtet ist:

1. **Kundenorientierung**: Der Wert, den man Kunden bietet, steht im Zentrum aller Entscheidungen. Kundenfeedback wird angenommen und früh in den Verbesserungs- bzw. Entwicklungsprozess integriert, um stetige Verbesserungen vorzunehmen.
2. **Lernen und Anpassen**: Die Organisation lebt die Kultur des ständigen Lernens und ist immer bereit, sich anzupassen und zu verändern, um die gestellten Ziele zu erreichen. Einige Unternehmen sprechen auch vom fanatischen Lernen (Trivago, n. d.).

3. **Transparenz:** Wesentlich sind klare Kommunikation und Offenheit bezüglich der Prozesse und Entscheidungen auf allen Ebenen.
4. **Dezentralisierte Entscheidungsfindung:** Mitarbeiter besitzen Autonomie und erhalten abgestimmte Entscheidungskompetenz und -verantwortung, um Weiterentwicklungen und Innovationen eigenständig voranzubringen.
5. **Führen mit Mission und Vision:** Eine starke, klare Vision und Mission steuern die Organisation, nicht starre Pläne und Hierarchien. Jeder Einzelne hat diese für sich verinnerlicht und richtet sich daran aus.
6. **Resilienz und Antifragilität:** Entwicklung und Stärkung der Fähigkeit einer Organisation, auf Veränderungen und Stress zu reagieren, indem sie Schwierigkeiten und Unsicherheiten nicht nur bewältigt, sondern sie auch nutzt, um daraus zu lernen und gestärkt hervorzugehen.

Die agile Organisation bzw. Transformation wird jedoch nur erreichbar, wenn sie mit Aktion und der Anwendung der Attribute gelebt wird. Es liegt also an den Mitarbeitenden und insbesondere an den Führungskräften bzw. dem Management des Unternehmens, den Wandel einzuleiten und durchzuführen.

Mit Blick auf die dazu benötigten Kompetenzen der Mitarbeiter zeigt sich ein klares Bild:

»Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und Adaptionsfähigkeit« ist laut einer Studie (Rundstedt, Index Research und Personal Magazin (2020)) mit 51% die am stärksten zu entwickelnde Fähigkeit der Zukunft, gefolgt von agilem Arbeiten mit 35%. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Anpassungsfähigkeit kein vorherrschender Standard in Unternehmen ist, jedoch dringend als Basis benötigt wird, um die weiteren Fähigkeiten einer agilen Organisation zu erschließen. Ohne diese, so zeigt die Erfahrung aus vielen Transformationen, erzeugt eine Wandlung der Organisation hin zur Agilität einen Sicherheitsverlust und führt zu Widerständen bzw. Ängsten mit erheblichen negativen Auswirkungen auf den Erfolg des Vorhabens.

In Ergänzung zu diesen Kompetenzen benötigt das Management einen Wandel im Selbstverständnis. Schlagworte dazu sind Management 3.0, Servant oder Agile Leadership. Als Gemeinsamkeit zielen diese darauf ab, dass sich die Führungskraft zur »Orientierungskraft« entwickelt und ein Experte für das Management wird. Sie gibt den Teams Richtung und versetzt sie in die Lage »Management als Teamfähigkeit« zu verstehen (Slogar, Jochem (2024)). Führung wird damit nicht auf einzelne Personen zentralisiert, sondern geschieht im Team bzw. im Verbund. Business-Agilität bedeutet einen erheblichen Mindset-Wandel in der Führung, da die Abgabe von Kontrolle und Macht damit einhergeht. Laut einer Studie von McKinsey (Aghina, W., Handscorn, C., Salo, O. & Thaker, S. (2021)) ist das Verständnis des Top Managements mit Blick auf die agile Transformation einer der vier elementaren Faktoren und erhöht die allein schon die Erfolgswahrscheinlichkeit der agilen Transformation um 15%.

Die Transformation einer Organisation zur Business-Agilität selbst ist ein ganzheitliches Vorgehen, das über alle Ebenen der Organisation durchzuführen ist. Dazu gehört als Basis das Verständnis von Agilität sowie die individuelle Ausrichtung auf optimale Arbeitsweisen:

- **Operative Ebene:** einzelne Teams streben eine Agilisierung an,
- **Koordinative Ebene:** agile Arbeits- und Denkweisen werden teamübergreifend eingeführt,
- **Strategische Ebene:** die Orientierung des Unternehmens richtet sich anhand agiler Modelle aus und verinnerlicht diese in der Gesamtsteuerung.

Grundsätzlich kann und sollte Business-Agilität Bestandteil in allen Arten von Unternehmen und Organisationen sein. Nicht nur IT- oder produzierende Bereiche einer Organisation profitieren, sondern alle Einheiten, die entlang von Wertschöpfungsketten beteiligt sind oder diesen in irgendeiner Art zuliefern. So sind im besten Fall ebenfalls Personalabteilungen, Einkauf, Sales, Marketing, aber auch Logistik, Forschung und Entwicklung sowie branchenspezifische Bereiche Teil der Transformation. Mit Blick auf Industrien und Sektoren hat Agilität mittlerweile einen hohen, übergreifenden Durchdringungsgrad erreicht, ausschlaggebend ist dafür vor allem der Grad an notwendigem Wandel in der entsprechenden Industrie. So ist z.B. die Telekommunikationsbranche weit vorne im Bestreben Agilität einzuführen bei gleichzeitig hoher Change-Geschwindigkeit. Wohingegen der öffentliche und soziale Sektor eine verhältnismäßige Anzahl an agilen Transformationen aufweist.

## 1.2 Herausforderungen im Kontext der agilen Transformation

*»Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen,  
durch die sie entstanden sind.«*

Einstein

Organisationen, die agile Transformationen starten, haben erkannt, dass das Fortbestehen in einer Umwelt mit stetig ändernden Parametern nur durch Anpassung gesichert werden kann. In der Praxis zeigt sich allerdings eine Herausforderung besonders deutlich: der Bedarf an Transformation wird mit der Einführung einer Methode oder eines Frameworks gleichgesetzt. Geschieht dies, zeigt sich der sogenannte Cargo-Cult. Dieser bedeutet eine »oberflächliche Nachahmung äußerlicher Handlungsweisen erfolgreicher Menschen in Erwartung von Reichtum und Ansehen« (Wikipedia, 2023). Agile Methoden und Rituale werden zum Selbstzweck durchgeführt, der fundamentale Bedarf der Anpassung des Organisationsverständnisses, der Denkweise und Kultur wird nicht in die alltägliche Handlung integriert. Es findet eine große Reorganisation statt, keine Transformation hin zur Business-Agilität.

Die bereits genannte McKinsey-Studie zeigt, dass 70% der agilen Transformationen scheitern. Als Gründe werden fehlende Disziplin in der Umsetzung, ein Rückfall zu alten Gewohnheiten, intransparente Kommunikation und fehlende Überzeugung der Unternehmensführung genannt. Zudem zeigt sich in der Praxis, dass zu geringe Erfahrung der Organisation bzgl. Change-

Management ebenfalls eine große Rolle spielt. Als ursächlich für diese Gründe ist wieder das fehlende Verständnis für den notwendigen Wandel zu benennen. Eine organisatorische Selbstzufriedenheit, die sich selbst im Wege steht. Prominenteste Beispiele sind Nokia und Kodak. Aktuelle finden sich in der deutschen Automobilindustrie: So hat 2017 der Volkswagen-Chef Matthias Müller in einem Interview die Firma Tesla infrage gestellt und als nicht zu berücksichtigenden Konkurrenten abgetan. Keine drei Jahre später hat Tesla den Börsenwert des Autobauers VW überholt.

Der fehlende Mut zu außergewöhnlichen Innovationen, zur Aufgabe der fälschlicherweise Sicherheit suggerierenden Stabilität kombiniert mit dem fehlenden geistigen Wandel des Top Management, hindern Unternehmen daran echte Business-Agilität zu erreichen. Anstelle dessen wird weiter versucht, alte Ansätze für die Lösung neuer Probleme zu verwenden. Sozusagen eine Reise mit der Dampfmaschine zum Mond (Rein, 2021).

Im Weiteren sind die Verlockungen der skalierenden Methoden eine zusätzliche Herausforderung, werden doch die Versprechen dieser zur Erreichung der Business-Agilität mit der reinen Methodenimplementierung interpretiert. Der Verweis auf den elementaren Wandel des Mindset und wie dieser intrinsisch, nicht nur durch Schulungen, erreicht wird, wird übersehen.

Grundsätzlich sind die agil-skalierenden Methoden hilfreich zur strukturierten Erarbeitung der Business-Agilität. Bieten sie doch Verfahren, Rollen und Strukturen, die erprobt sind. Sie dürfen jedoch nicht am Anfang stehen, sondern sind der Schritt nach der Erlangung des grundsätzlichen Verstehens. Bekannte Rahmenwerke sind unter anderem:

- SAFe® (Scaled Agile Framework),
- Flight Levels,
- LeSS (Large Scale Scrum),
- Nexus,
- Scrum@Scale.

Diese Methoden empfehlen Vorgehensweisen zu agiler Skalierung über alle Organisationsebene (operativ, koordinativ sowie strategisch), jeweils ergänzt bzw. ergänzbar um weitere Steuerungsmethoden (z. B. OKRs). Fast alle basieren auf Scrum bzw. Kanban als Methode der Teamarbeit, ergänzt um eine Visualisierung der Arbeitsflüsse über entsprechende Boards. Lediglich die Flight-Levels-Methode arbeitet methodenagnostisch bezüglich der Methodennutzung auf operativer Teamebene.

Zusammenfassend und aus persönlicher Erfahrung zeigt sich, dass die Schwierigkeit der erfolgreichen agilen Transformation in der Kombination von fehlendem Verständnis des fluiden Zielzustands, nicht ausreichender Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie fehlende Kompetenzen der Führungskräfte besteht. Das alles gepaart mit dem Vorhaben einer reinen Methodeneinführung.

## 1.3 Lösungswege

*»Wir können die Zukunft nicht komplett voraussehen, aber wir können unsere Organisationen, Denkweisen, Systeme »evolutionstauglicher« gestalten.«*

Matthias Horx

Um sich den Herausforderungen der agilen Transformation hin zur Business-Agilität zu stellen und diese erfolgreich durchzuführen, sollte eines, insbesondere für das Management, am Anfang stehen: Das Verständnis der ursächlichen Gründe für die Notwendigkeit des Wandels sowie die Aufgabe der organisatorischen Selbstzufriedenheit. Es empfiehlt sich die Position, dass man selbst am meisten weiß, zu verlassen und, mit Sokrates Worten »Ich weiß, dass ich nicht weiß«, offen für Analysen und Prognosen von Experten sowie die Perspektive von anderen zu sein.

Dazu gehört zum einen ein tiefes und möglichst objektives Begreifen der bestehenden Unternehmenskultur, der jeweilige Branche, des aktuellen Marktgeschehens und zu erwartender Trends. Zusammengefasst Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der eigenen unternehmerischen Umwelt. Zum anderen ergänzt durch das Verständnis von notwendigen Wandlungskompetenzen und -prozessen, um aus einem starren Zustand zu einer fluiden Organisation zu werden.

Durch dieses Wissen kann die wirksame Richtung der agilen Transformation identifiziert und mit den richtigen Werkzeugen und Methoden durchgeführt werden. Voraussetzung dafür ist Lernen und (Aus-)Bildung. Bezugnehmend auf die oben genannten Anforderungen an Mitarbeiter, zeigt die Rundstedt-Studie, dass lediglich 19% der befragten Unternehmen in die Entwicklung der Kernfähigkeiten der Mitarbeitenden (»Veränderungsfähigkeit, Flexibilität & Adaptionsfähigkeit«) investieren. Zu wenig, um für die Zukunft gewappnet zu sein.

Die Weiterbildung der tragenden Stütze der Organisation, der Mitarbeitenden, ist aus persönlicher Erfahrung der erste und wichtigste Schritt in der Transformation und bereitet den Weg für die weitere Reise. Diese wird laut der zitierten McKinsey-Studie von ca. 30% erfolgreich durchgeführt, was an vier gemeinsamen Kernelementen lag:

- Das Top-Management bzw. das Führungsteam der Transformation benötigt ein durchdringendes Verständnis des Wandels und muss in der Lage sein, den Wandel anzuführen.
- Die Intention der Agilisierung muss bekannt sein und diszipliniert durch das Top Management nachverfolgt werden. Graswurzelbewegungen ohne überzeugte Unternehmensführung werden in der Regel nicht dazu führen, dass sich Agilität im Großen entwickelt.
- Die Transformation muss ganzheitlich sein. Über sie wird ein Bindegewebe geschaffen, das über reine agile Teams hinausgeht und dazu führt, dass eine Wandlung über alle Ebenen und Dimensionen stattfindet.
- Zu guter Letzt ist Geschwindigkeit essenziell. Dauert die Transformation zu lang, nutzt sie sich ab. Anhand der Organisationsgröße sowie Komplexität wird empfohlen, eine Umsetzungsroadmap zu entwickeln, die einen Ordnungsrahmen gibt. Sie darf nicht zum eigentlichen Zweck der Transformation werden, ist aber ein Teil der Steuerung und Kommunikation.

Die agile Transformation eines Unternehmens ist kein Kinderspiel, kein abgeschlossenes Projekt und auch kein Selbstläufer. Sie benötigt Verständnis, Zeit und Energie, aber auch Durchhaltevermögen und den gemeinschaftlichen Willen etwas zu bewegen. Das komplexe Zusammenspiel aus angemessener Vorbereitung, gewählter Methode sowie der Abdeckung der verschiedenen Transformationsdimensionen sollte beherrscht werden, empfehlenswerterweise unterstützt durch erfahrene Begleiter.

Sind diese Elemente vorhanden, sind die Chancen groß, dass die agile Transformation gelingt und faszinierende Erfolge erreicht:

- 30% Steigerung der Kundenzufriedenheit
- 30% Steigerung der gemessenen Effizienz
- 30% Steigerung Verbesserungen innerhalb der Kerngeschäftsprozesse
- Anstieg des Mitarbeiterengagement um 30%-Punkte
- 5 bis 10-fache Beschleunigung der Entscheidungsprozesse
- erhebliche Innovationssteigerungen im Vergleich zum Wettbewerb

Zusätzlich erzielen erfolgreiche agile Transformationen bei der Belegschaft ein höheres Gefühl der Selbstwirksamkeit, welches vor allem durch Ermächtigung der Mitarbeitenden und Flexibilisierung von Prozessen erzeugt wird.

Organisationen, welche Anpassungsfähigkeit als positive Eigenschaft anerkennen, in ihre DNA integrieren und evolutionär angemessen auf Änderungen reagieren, gewinnen viel. Die Ausichten sind also gut, packen wir es an.

#### Das Wichtigste zusammengefasst

- Business-Agilität bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, in einer sich immer schneller verändernden Welt optimal reagieren zu können, um so strategische Vorteile zum Nutzen des Kunden und des Unternehmens auszuschöpfen.
- Sie beruht auf einer Kombination aus verschiedenen Ansätzen, insbesondere Kybernetik und Soziokratie haben mit ihrem Fokus auf autonome Steuerung und Regelung sowie dezentrale Entscheidungsfindung und flache Hierarchien einen entscheidenden Einfluss.
- Die agile Transformation ist weit mehr als die Einführung von agilen Methoden. Sie richtet das Unternehmen auf einen fluiden Zustand aus, der den beständigen Wandel als Eigenschaft besitzt. Nach der emotionalen und kognitiven Vorbereitung auf den Wandel, dienen agil skalierende Methoden als Werkzeug und zur Strukturierung.
- Neben der fluiden Organisation sind die Ziele einer agilen Transformation verschiedene Elemente wie Kundenorientierung, Lernen und Anpassen, Transparenz, dezentralisierte Entscheidungsfindung, Führung mit Vision und Mission sowie Resilienz und Antifragilität.
- Messbare Ergebnisse einer erfolgreichen Transformation sind: höhere Kundenzufriedenheit, Effizienzsteigerung, verbesserte Kernprozesse, gesteigertes Mitarbeiterengagement sowie beschleunigte Entscheidungsprozesse.

## Autorenverzeichnis



**Andreas Slogar** war in 23 Ländern, den USA, Europa, dem Mittleren Osten und Afrika tätig und hat u. a. als CIO umfassende Erfahrung in strategischer und operativer Managementarbeit aufgebaut. Slogar ist als Experte auf die Transformation ganzer Unternehmen in einen agilen Kollaborationszustand spezialisiert. Er ist Sprecher auf Konferenzen, Podcaster, Autor diverser Fachartikel und der Bücher »Die agile Organisation«, erschienen im Hanser Verlag, und »Liquid Leadership – Managementhandbuch für selbstorganisierte Zusammenarbeit«, erschienen im Schäffer-Poeschel Verlag.



**Stephan Lang** ist seit über 25 Jahren in der Technologieberatung tätig und leitet als Partner des Münchner Büros die Gruppe »Agile Transformation« von Deloitte Consulting Deutschland. Herr Lang begleitet und coached Kunden bei der Planung und Durchführung großer und komplexer digitaler und agiler Transformationen vor allem aus den Branchen Telekommunikation, Versicherung und Chemie. Herr Lang lebt mit seiner Familie in München. In seiner Freizeit fährt er gerne Rennrad, wandert oder spielt Klavier.



**Ben Erhard** verfügt über mehr als 16 Jahre Berufserfahrung in der Business- und IT-Transformation. Er hat bei oder mit führenden Unternehmen der Automobil-, Versicherungs- und Bahnverkehrsbranche gearbeitet. Er ist ein leidenschaftlicher Change Agent, der Kunden bei umfassenden organisatorischen und agilen Transformationsprozessen begleitet. Als Berater, der viele Jahre selbst auf der Kundenseite gewirkt hat, liegt sein Schwerpunkt auf dem Coaching von Führungskräften »auf Augenhöhe« in ihrer eigenen Change-Kurve. Ben ist ein zertifizierter SAFe 6.0 Practice Consultant. Seine Freizeit widmet er seiner Familie, den Bergen und der Suche nach dem besten Pizzateig-Rezept nördlich von Neapel.



**Oliver Frisius** ist Projektmanager, Risikomanager und Controller aus Leidenschaft. Agil seit 2001, offshore seit 2004, Großprojekte seit 2007: Als IT-Projektleiter in den Branchen Wholesale, Industrie, Banken und Versicherungen verantwortete er Softwareentwicklungs- und IT-Transformationsprojekte mit bis zu 250 Mitarbeitern Teamstärke. Als Risikomanager und Controller hat er in mehreren deutschen Unternehmensberatungen Hunderte komplexer Projekte unter die Lupe genommen und sucht – am liebsten unerbittlich konstruktiv – gemeinsam mit Projektleitern und Auftraggeber nach Lösungen für Stabilisierung, Turnaround und Optimierung von Krisenprojekten und Organisationseinheiten.



**Mara Henke** hat bereits in verschiedenen Kontexten umfangreiche Erfahrung mit agilen Methoden und der Organisationsentwicklung in agilen Projekten gesammelt. Sie arbeitet derzeit als agiler Coach und Transformationsberaterin bei Deloitte, wo sie in Kundenprojekten tätig ist und dabei ihre Expertise in der Umsetzung agiler Arbeitsweisen einbringt. Zusätzlich führt sie Interviews mit Kundenvertretern im Rahmen des Deloitte Podcasts Sprint! New Work New Mindset. Durch ihre umfangreiche Erfahrung in der Begleitung von agilen Transformationen und ihre Leidenschaft für die Teamentwicklung unterstützt sie Menschen und Organisationen dabei, ihre Herausforderungen im Kontext von Veränderungsprozessen erfolgreich zu meistern.



**Malte Hölting** verfügt über sieben Jahre Berufserfahrung und begleitet Kunden aus unterschiedlichen Branchen bei ihrer lean-agilen Transformation. Hierbei ist er auf die Analyse von Ende-zu-Ende-Prozessen und die Reorganisation von Delivery-Systemen durch lean-agile Prinzipien spezialisiert. Durch Einbringung seiner methodischen Expertise und Coaching von Führungskräften befähigt er seine Kunden, veraltete Denkmuster hinter sich zu lassen und Zusammenarbeitsmodelle in der Organisation neu zu denken. Darüber hinaus begleitet er Kunden dabei, die identifizierten Verbesserungspotenziale durch Change-Maßnahmen nachhaltig zu implementieren.



**Julia Horndasch** hat bereits in verschiedenen Unternehmenskontexten und Rollen umfassende Erfahrungen mit der (skaliert) agilen Arbeitsweise gesammelt und die Herausforderungen agiler Transformationen miterlebt. Sie ist Expertin für Agile Coaching, Systemischer Coach und Teamentwicklerin und hat das Ziel, Menschen bei ihren Herausforderungen im Kontext von Transformationen wirksam zu unterstützen.



**Dr. Thomas Karl** ist ein erfahrener Senior Advisor auf Geschäftsleitungsebene für nachhaltige Transformationen in eine lean-agile, digitale Zukunft. Er verfügt über mehr als 15 Jahre Arbeitserfahrung in internationalen Teams für IT-Großprojekte in verschiedenen Branchen bei mehreren führenden Unternehmensberatungen. Als Lean Management & Six Sigma Master Black Belt, Kanban-Trainer, SAFe® SPC, Systemischer Coach und zertifizierter Practitioner in vielen weiteren agilen Frameworks verfügt er über eine umfangreiche praktische Erfahrung und tiefes theoretisches Wissen in der erfolgreichen Anwendung lean-agiler Methoden in der Organisations- & Softwareentwicklung. Er ist Sprecher auf internationalen Konferenzen, Kolumnist, Fachbeirat bei mehreren agilen Konferenzen, Advisory Board Member bei Fachverbänden und aufstrebenden Unternehmen. Darüber hinaus ist er Autor diverser Fachartikel, Buchautor und Co-Creator des »House-of-agile-Quality«-Konzepts, trusted Advisor für Führungskräfte und Hochschuldozent für agiles Management.



**Luisa Lauterbach** hat einen Masterabschluss in Psychologie und bereits während ihres Studiums umfangreiche Erfahrungen in der Planung und Durchführung von Trainings sowie im Coaching und Teammanagement gesammelt. Seit über zwei Jahren liegt ihr Fokus auf agilen Arbeitsweisen, insbesondere auf der Begleitung von Transformationen nach dem SAFe Framework. Sie ist zertifizierte Scrum Masterin und SAFe Practice Consultant. Ihr inhaltlicher Schwerpunkt liegt auf agilem Coaching und agilem Change-Management, wobei sie Teams und Organisationen dabei unterstützt, nachhaltige Veränderungen erfolgreich umzusetzen.



**Nico Liedl** ist seit über 15 Jahren ein vielseitiger Experte auf dem Gebiet des agilen Qualitätsmanagements. Mit seiner umfassenden Erfahrung in verschiedenen Rollen wie SPC, Lead Quality Engineer (Lean Six Sigma Black Belt), Speaker, Trainer und Autor des HOAQ »House of agile Quality« unterstützt er Unternehmen bei der erfolgreichen Umsetzung agiler Projekte und bringt dabei seine Leidenschaft für Prozessverbesserungen und organisatorische Veränderungen ein.



**David Lutz** weist zehn Jahre Erfahrung in Mitarbeit und Leitung agiler Projekte auf. Nach seiner Promotion in Informatik an der Universität Zürich betätigte er sich in den Bereichen Logistik, Telekommunikation, Automotive und Banking. Er legt den Schwerpunkt in seiner Arbeit auf die agile Transformation ganzer Organisationen oder großer Bereiche und verfügt über umfangreiche Erfahrung als agiler Trainer. Er betätigt er sich ehrenamtlich in der Kommunalpolitik, wurde in den Stadtrat einer deutschen Millionenstadt gewählt und übernahm dort die Tätigkeit des digitalpolitischen Sprechers seiner Fraktion.



**Stephanie Naumann** begleitet als Agile Coach Organisationen, Teams und Führungskräfte im öffentlichen Sektor und der internationalen Wirtschaft in ihrer agilen Transformation. Dabei helfen ihr 20 Jahre internationaler Marketing-Erfahrung, kulturelle Nuancen zu erkennen und auf sie einzugehen.



**Alida Ott** hat ein sprachwissenschaftliches Studium an der Universität Bonn abgeschlossen und im Anschluss wertvolle Erfahrungen in den Redaktionen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks gesammelt. Dort entdeckt sie ihr Interesse für innovative Arbeitsweisen. 2020 übernimmt sie die Rolle des Scrum Masters, führt agile Methoden in Bildungs- und Data-Science-Projekten ein und begleitet als Agile Coach Teams im öffentlichen Sektor. In ihrer aktuellen Rolle als Beraterin unterstützt sie Organisationen bei der agilen Transformation nach SAFe.



**Janis Scheffel** vereint Erfahrung in großen IT-Transformationen mit mehr als sieben Jahren Erfahrung in der Entwicklung sowie Umsetzung von diversen Steuerungstools. Dabei kombiniert er diverse Datenquellen, um Informationen für verschiedene Ebenen bereitzustellen, um die zur Verfügung stehenden Informationen gewinnbringend zu nutzen. Die Automatisierung der Tools sowie nötige Bereinigung der Daten ist dabei eine zentrale Voraussetzung.



**Benjamin Scheffold** hat 15 Jahre Erfahrung in der Leitung globaler IT- und Geschäftstransformationen. Er verfügt über breite Erfahrung in den Bereichen Enterprise Agility, Digital Business sowie IT-Organisation und Operational Excellence. In seiner Arbeit hat er einen großen Fokus auf die Befähigung von Organisationen und Menschen gelegt, indem er Change-Management mit Coaching, Training und Up-Skilling kombiniert.



**Harald Steinborn** berät Unternehmen seit vielen Jahren erfolgreich bei ihren komplexen Geschäfts- und IT-Transformationsprogrammen. Er hat viele Jahre für ein indisches Technologieunternehmen gearbeitet und große, agile Global-Delivery-Programme im Bankenbereich verantwortet und dabei Teams über unterschiedliche Kontinente hinweg orchestriert. Seit mehr als zwölf Jahren unterstützt Harald Unternehmen bei ihren agilen Transformationen. Dabei hat er agile Aufbau- und Ablauforganisationen unter anderem auf Grundlage des Scaled Agile Framework/SAFe definiert. Harald ist zertifizierter Coach und erfahrener Trainer.



Mit über 10 Jahren Erfahrung in renommierten Unternehmensberatungen hat sich **Katrin The** als Expertin für tiefgreifende Transformationen und strategische Veränderungen in global agierenden Unternehmen etabliert. Als erfahrener systemischer Coach mit mehreren Zertifizierungen in OKR, Projektmanagement und agilen Skalierungsmethoden, einschließlich des Scaled Agile Framework (SAFe), unterstützt sie Unternehmen dabei, nachhaltige Lösungen zur Performance-Optimierung zu entwickeln. Katrin kombiniert strategische Beratung mit einem klaren Fokus auf Coaching und Up-Skilling, um sowohl Organisationen als auch Individuen gezielt in ihrer Weiterentwicklung zu fördern.



**Julia Tuppek** setzt ihr Wissen aus über 20 Jahren Erfahrung aus Industrie- und Beratungsfirmen ein, um die untrennbare Einheit aus Technologie, Mensch und Geschäftszielen optimal aneinander auszurichten. Dies gelingt ihr, indem sie einen ganzheitlichen Ansatz implementiert, der Informationsfluss, agiles Denken und schlanke Methoden miteinander verbindet. Mit ihrer umfangreichen Branchenkenntnis, Beratungserfahrung und Führungskompetenz ermöglicht sie Teams und Organisationen den Weg von der Theorie zur Praxis.



**Stefan Volk** sammelt seit 2014 Erfahrungen im Umfeld agiler Organisationen, Arbeitsweisen und Transformationen. Er arbeitete bereits als Scrum Master, Product Owner, Agile Coach, Agile Transformation Lead und Team Lead mehrerer lokaler, geographisch verteilter und internationaler Teams. Stefan Volk leitet große Project-to-Product- und SAFe-Transformationen und ist ein leidenschaftlicher (skaliert) agiler und ausgebildeter systemischer Coach. Er ist Sprecher auf Konferenzen, Ersteller diverser Trainings und Blog-Einträge sowie Gewinner des 1. Platzes des Best of Consulting Awards 2021 der Wirtschaftswoche für eine agile Transformation.



**Dr. Ilga Vossen** treibt seit über 20 Jahren die Frage um, was Menschen motiviert, was sie fühlen und was sie antreibt. Als promovierte Sozialpsychologin bringt sie diese Passion in die Themen Leadership und Organisationsdynamiken ein. Ilga Vossen arbeitet als systemischer Leadership Coach und Mediatorin. Sie begleitet Führungskräfte in persönlichen und organisationalen Umbruchphasen. Dabei arbeitet sie mit Empathie und Klarheit daran, Führungskräfte zu echten kollaborativen Teams zusammenzubringen – jenseits persönlicher Agenden und Befindlichkeiten.



**Nina Weber** hat 20 Jahre Erfahrung in der Leitung von Projekten – sowohl im agilen als auch im klassischen Umfeld. Sie war in Unternehmen unterschiedlicher Branchen tätig, insbesondere der Konsumgüter- und der Automobilindustrie. Im Rahmen einer Best-Cost-Country-Sourcing-Strategie eines global aufgestellten Automobilzulieferers hat sie Einkaufsbüros und Lieferantenportfolios in China, Indien, Türkei und Tschechien aufgebaut. Zudem war sie seit der »Stunde 0« an der konzeptionellen Entwicklung und Implementierung eines Transformationsoffices beteiligt und hat die Steuerung der Strategieumsetzung nach OKR (Objectives and Key Results) eingeführt.



**Xingyue Yang** ist eine erfahrene Beraterin im Technologiebereich, mit dem Schwerpunkt auf agiler Transformation und Change Communication sowie moderner KI-Ansätze. Sie hat umfangreiche Erfahrungen als Scrum Master, Agile Coach und Design Thinking Coach in verschiedenen Branchen wie Automobil, Telekommunikation, Industrieprodukte und Bauwesen gesammelt. Sie hat außerdem mehrere Konferenz- und Zeitschriftenbeiträge über die Förderung von Kreativität und Innovation in der digitalen Zusammenarbeit veröffentlicht.



**Anna Zielke** hat ein betriebswirtschaftliches Studium an der University of Bath abgeschlossen und im Anschluss wertvolle Erfahrungen in der Beratung gesammelt. Hier sammelte sie erste Erfahrungen zum Changemanagement und entdeckte ihre Passion für Agilität. Als Scrum Master verantwortete sie die Einführung agiler Methoden in einem Produktteam und im Bereich IT. Als Agile Coach begleitete sie die agile Transformation eines Teams und vertiefte ihr Wissen und ihre Erfahrung rund um Dynamiken, Motivation und Optimierung von Teams. Aktuell fokussiert sie sich auf die agile Transformation nach SAFe und gestaltet den Wandel innerhalb eines führenden Automobilherstellers.