

DevOpsCon

magazin RE-THINK IT!

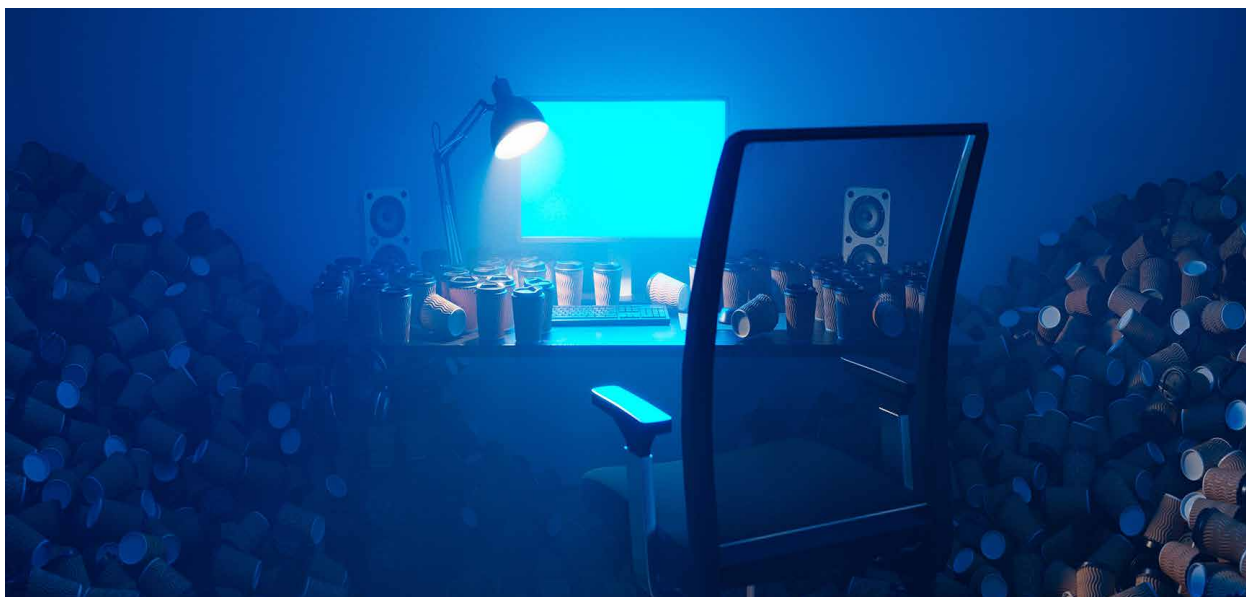
Deep Impact

Sonderdruck für
www.andrena.de

andrena
OBJECTS

Moderne Security Challenges

Azure Kubernetes Cluster 101



© Inkoly/Shutterstock.com

Wie die agile Transformation gelingt

Die Säulen effektiver Businessagilität

Wenn Agilität mit Meetings gleichgesetzt wird, wird sie zum Selbstzweck. Wirkung entsteht erst, wenn drei Faktoren stimmen: Wir verstehen Kunden besser, liefern kontinuierlicher und entscheiden schneller. Dieser Beitrag zeigt, wie diese drei Säulen der effektiven Businessagilität zusammenspielen und welche Arbeit Scrum Master und Führung wirklich leisten müssen.

von Sylvia Ebenhöch, Marvin Kranz und Benjamin Maier

Vor einigen Jahren hat eine Erkenntnis in vielen Unternehmen Einzug gehalten: Die Art, wie bisher (Software-)Produkte entwickelt wurden, war nicht mehr wettbewerbsfähig. Neue, agile Entwicklungsmethoden wie Extreme Programming oder Frameworks wie Scrum versprachen darauf eine Antwort. Neue Produkte schneller auf den Markt zu bringen, dank regelmäßigen Feedbacks zufriedener Kunden zu haben und mit selbstorganisierten Teams deren Produktivität zu steigern, waren dabei zentrale Elemente.

In der Folge investierten Unternehmen massiv in ihre agile Transformation [1]. Sie etablierten Positionen für Mitarbeitende mit ausgeprägtem agilem Verständnis und einer Vorreiterfunktion wie beispielsweise Scrum

Master oder Agile Coaches, bauten interne Transformationsteams auf und führten umfangreiche Schulungsprogramme durch. Ganze Abteilungen wurden in agile Teams reorganisiert, unterstützt von neuen Tools und angepasster Infrastruktur.

In den agilen Transformationen sollten Scrum Master eine zentrale Rolle übernehmen. Als Change Agents hatten sie den Auftrag, die Organisation von Grund auf zu transformieren. Von ihnen wurde erwartet, Teams zu Höchstleistungen zu führen, Hindernisse zu beseitigen und den agilen Wandel voranzutreiben. Darüber hinaus sollten sie maßgeblich zur Veränderung der Unternehmenskultur beitragen.

Doch in der Realität zeigte sich ein anderes Bild. Viele Scrum Master beschränkten sich auf operative Tätigkeiten wie die Moderation von Meetings, anstatt tiefgrei-

fende organisatorische Veränderungen voranzutreiben. Bei der Beseitigung organisatorischer Hindernisse blieben sie dagegen weitgehend wirkungslos, einerseits wegen mangelnder Unterstützung durch die Führungsebene, andererseits aufgrund eines falschen Selbstverständnisses bezüglich der eigenen Verantwortung.

Das Resultat war wachsende Frustration auf allen Seiten. Man verlor sich in Diskussionen über die korrekte Anwendung von Methoden. Dabei geriet der eigentliche Zweck aus dem Blick, eine adaptive, kundenfokussierte und kontinuierlich liefernde Organisation aufzubauen.

Der Weg in die Krise: mechanische Agilität ohne Wirkung

Unsere Analyse gescheiterter Transformationen zeigt ein klares Muster. Scrum wurde in diesen Fällen als reines Prozessframework implementiert und Scrum Events verloren ihre eigentliche Wirkung. Sprint Planings wurden auf Aufgabenverteilung reduziert, Daily Scrums zu Statusmeetings. Sprint Reviews waren oberflächliche Demonstrationen von Funktionalitäten und Retrospektiven blieben ohne konkrete Verbesserungsmaßnahmen. Scrum Master wurden in einem solchen Umfeld zu reinen Prozesswächtern degradiert. Verstärkt wurde diese Problematik durch das Verharren in traditionellen Führungsmustern. Während Teams agil arbeiten sollten, blieben Hierarchien, Budgetierung und Entscheidungsprozesse unverändert. Zudem dominierte Kontrolle weiterhin über Vertrauen.

Die Konsequenzen dieser oberflächlichen Transformation wurden schnell sichtbar. Teams sahen sich durch eine neue Form der Bürokratie ausgebremst. Scrum Master, limitiert auf die Teamebene, konnten ihre eigentliche Wirkung nicht entfalten. Die erwarteten Verbesserungen blieben aus, stattdessen häuften sich Meetings ohne erkennbaren Mehrwert. Folglich intensivierte sich der Widerstand gegen jegliche Form der Agilität. Als Reaktion kehren viele Unternehmen zu traditionellen Arbeitsweisen zurück. Ein Rückschritt, der die eigentlichen Probleme auch weiterhin nicht löst.

Die aktuelle Situation: das Ende von Scrum?

Somit befinden wir uns nun in einer verfahrenen Situation. Schlagzeilen wie „Das Ende der Agilität“, „Scrum ist tot“ und „Massenentlassungen von Scrum Mastern“ prägen die Debatte rund um agile Arbeitsmethoden [2], [3]. Was vor wenigen Jahren als zukunftsweisende Unternehmensführung galt, steht heute auf dem Prüfstand. Viele Unternehmen hinterfragen ihre Transformationsprogramme, bauen agile Rollen ab und zweifeln die Wirksamkeit agiler Methoden an.

Gleichzeitig war die Notwendigkeit schneller Anpassung an Marktveränderungen noch nie größer als heute. Digitalisierung, künstliche Intelligenz und veränderte Kundenanforderungen verlangen maximale Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Genau das, was agile Methoden eigentlich ermöglichen und unterstützen sollen.

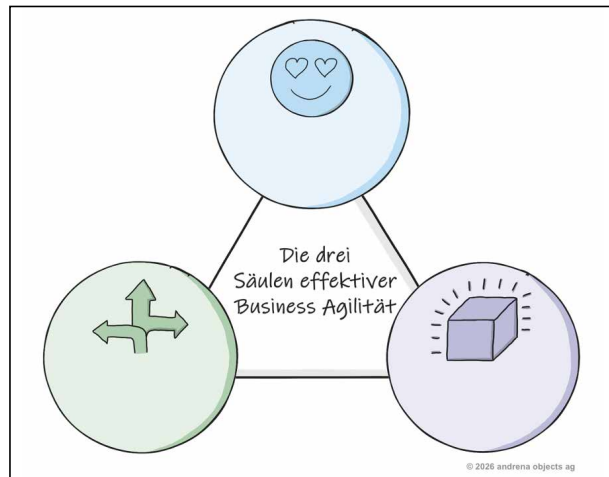


Abb.1: Die drei Säulen effektiver Businessagilität

Der Spannung zwischen sichtbarem Scheitern und steigendem Bedarf liegt eine klare Ursache zugrunde: Der Fokus liegt zu oft auf der Mechanik der Methode und zu selten auf Zweck und Wirkprinzipien. Im Kern fehlen drei Fähigkeiten, die Wirkung erzeugen: Kundenorientierung, kontinuierliche Lieferfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit [4], [5].

Worauf es wirklich ankommt: die drei Säulen effektiver Businessagilität

Jenseits von Prozessen und Events basiert echte Businessagilität auf diesen drei fundamentalen Säulen (Abb. 1). Sie machen den Unterschied zwischen oberflächlicher und wirkungsvoller Agilität aus. Schauen wir sie im Einzelnen an.

Kundenorientierung

Kundenorientierung ist der Kompass, der die gesamte Produktentwicklung leitet. Unternehmen, die sie vernachlässigen, landen unserer Erfahrung nach oft in der „Featurefalle“. Sie entwickeln Funktionen, die niemand braucht, und übersehen, was wirklich wichtig ist.

Kundenorientierung beginnt mit einem tiefen Verständnis der Kundenbedürfnisse, das über offensichtliche Funktionswünsche hinausgeht. Teams müssen die eigentlichen Probleme und Herausforderungen ihrer Nutzer verstehen, ihre Motivation erkennen und auch unausgesprochene Bedürfnisse entschlüsseln. Statt dass Teams beispielsweise unreflektiert eine Filterfunktion implementieren, sollten sie hinterfragen, warum Nutzer diese Funktion tatsächlich benötigen. Wenn das zugrunde liegende Problem erkannt wird, kann eventuell eine wirkungsvollere oder kostengünstigere Lösung entwickelt werden, etwa eine intelligentere Vorsortierung oder automatische Kategorisierung (Abb. 2).

Die systematische Integration von Kundenfeedback in die Arbeitsprozesse ermöglicht es, Produkte proaktiv weiterzuentwickeln. Es geht dann nicht nur darum, Fehler zu beheben, sondern Trends und Muster im Nutzungsverhalten zu erkennen. Diese Erkenntnisse er-

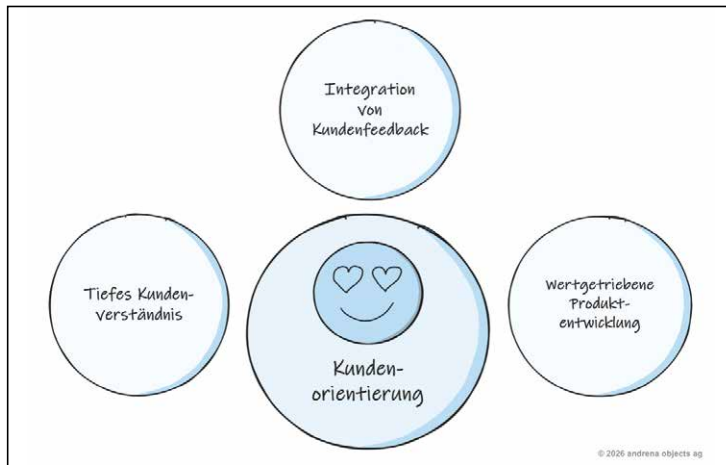


Abb. 2: Säule „Kundenorientierung“

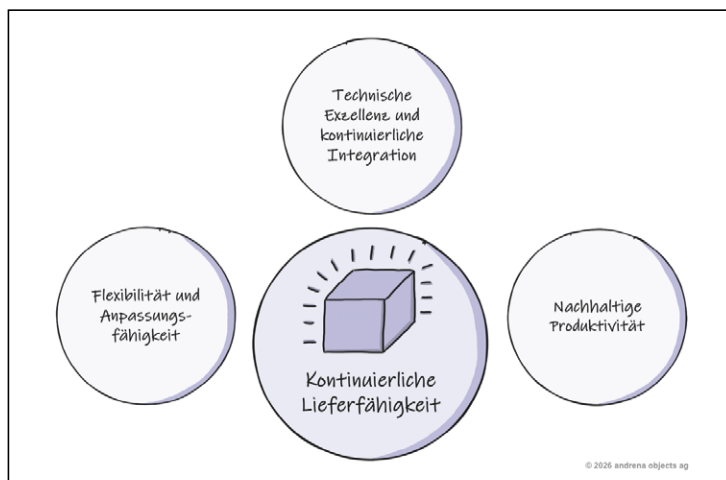


Abb. 3: Säule „Kontinuierliche Lieferfähigkeit“

möglichen es, Produkte gezielt weiterzuentwickeln und neue Chancen am Markt zu identifizieren und zu nutzen, bevor Wettbewerber das tun. In der Praxis kann das beispielsweise bedeuten, dass Teams Nutzungsdaten analysieren und feststellen, dass eine vermeintlich unwichtige Nebenfunktion intensiv genutzt wird. Das ist ein klares Signal für bisher unerkannte Kundenbedürfnisse. Ein prominentes Beispiel ist hier X, ehemals Twitter. Hashtags gingen auf Nutzerinitiativen zurück und wurden später als Produktfunktion übernommen. Auch Retweets kamen aus der Community und sind heute eine Kernfunktion, die nicht mehr wegzudenken ist [6].

Eine wertgetriebene Produktentwicklung verhindert die Entwicklung unnötiger Features und die Verschwendung von Ressourcen. Dabei muss jede Entwicklungsentscheidung zwei zentrale Aspekte berücksichtigen: den Wert für die Kunden und den Impact für das Unternehmen. Der Wert beschreibt dabei, welche konkreten Bedürfnisse erfüllt oder welche Probleme gelöst werden, also den direkten Nutzen für den Kunden. Der Impact hingegen fokussiert sich auf die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen, sei es in Form von Um-

satzsteigerungen, verbesserter Marktposition, gesteigerter Reputation oder der Gewinnung neuer Kunden. Ein Team könnte beispielsweise eine neue Funktion entwickeln, die nicht nur ein drängendes Kundenproblem löst (Wert), sondern gleichzeitig die Marktposition des Unternehmens durch ein Alleinstellungsmerkmal stärkt (Impact).

Kontinuierliche Lieferfähigkeit

Während die Kundenorientierung das Was definiert, bestimmt die kontinuierliche Lieferfähigkeit das Wie und Wann. In einer Welt, die sich rasch ändernden Marktbedingungen ist die Fähigkeit, kontinuierlich Wert zu liefern, nicht optional, sondern überlebenswichtig. Viele Unternehmen haben nach unseren Beobachtungen Agilität im Rahmen der Entwicklung und Umsetzung verstanden, vergessen jedoch, dass erst das tatsächliche Liefern Mehrwert bringt (Abb. 3).

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind dabei zentrale Elemente. Teams müssen in der Lage sein, auf veränderte Marktbedingungen, neue Kundenanforderungen oder technologische Entwicklungen schnell und effektiv zu reagieren. Das zeigt sich etwa darin, wie Teams mit unerwarteten Änderungen umgehen. Statt einen festgelegten Plan stur zu verfolgen, können sie ihre Prioritäten kurzfristig anpassen. Beispielsweise dann, wenn sich durch Wettbewerberaktivitäten die Dringlichkeit bestimmter Features erhöht.

Das Fundament kontinuierlicher Lieferfähigkeit ist technische Exzellenz. Clean Code, automatisierte Tests und eine robuste Deployment Pipeline sind keine optionalen Extras, sondern essenzielle Voraussetzungen für schnelle und zuverlässige Auslieferungen. In der Praxis bedeutet das, dass jede Codeänderung automatisch getestet wird und direkt im Anschluss in eine Testumgebung deployt werden kann. Ein erfolgreiches Team kann die Zeit von der Codeänderung bis zum produktiven Deployment von Stunden auf wenige Minuten reduzieren.

Besonders wichtig ist auch der Aspekt der nachhaltigen Produktivität. Kontinuierliche Lieferfähigkeit bedeutet nicht, dass Mitarbeiter ständig am Limit arbeiten. Im Gegenteil, erfolgreiche Teams etablieren einen gleichmäßigen, vorhersagbaren Arbeitsrhythmus. Sie vermeiden die klassischen Releasezyklen mit Überstunden kurz vor Auslieferungen und anschließenden Produktivitätseinbrüchen. Stattdessen liefern sie regelmäßig kleinere Zwischenstände, sogenannte Inkremente. Das erhält nicht nur die Teamgesundheit, sondern erhöht auch die Qualität und Zuverlässigkeit der Lieferungen.

Eine ausgewogene Wissens- und Kompetenzverteilung ist ebenfalls von großer Bedeutung. Erfolgreiche Teams praktizieren daher oft Pair Programming oder organisieren regelmäßige Knowledge-Sharing-Sessions. Codereviews werden nicht als lästige Pflicht, sondern als Gelegenheit zum Lernen verstanden.

Die Lieferfähigkeit von Teams kann mit konkreten Metriken wie Deploymentfrequenz oder der Zeitspanne

von der Idee bis zur Produktivnutzung gemessen werden. Ein reifes Team kann mehrmals täglich deployen und auftretende Probleme innerhalb von Minuten beheben. Dabei ist die kontinuierliche Verbesserung der Lieferfähigkeit ein iterativer Prozess. Teams identifizieren regelmäßig Engpässe in ihrer Delivery Pipeline und arbeiten gezielt an deren Beseitigung. Etsy demonstrierte beispielsweise mit 25 bis mehr als 50 Deployments pro Tag, wie Continuous Delivery zu einer hohen Änderungsrate bei stabiler Qualität führt [7].

Entscheidungsfähigkeit

Selbst mit perfektem Kundenverständnis und exzellenter Lieferfähigkeit bleiben Unternehmen erfahrungsgemäß ineffektiv, wenn sie nicht schnell und fundiert entscheiden können. In komplexen Märkten wird die Qualität und Geschwindigkeit von Entscheidungen zum kritischen Wettbewerbsfaktor.

Grundvoraussetzung sind dabei gelebte Transparenz und ein ungehinderter Informationsfluss im gesamten Unternehmen. Teams müssen Zugang zu allen relevanten Informationen haben, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. In der Praxis bedeutet das beispielsweise die Nutzung visueller Übersichten, die den aktuellen Projektstatus, Hindernisse und Abhängigkeiten für alle sichtbar machen. Erfolgreiche Teams etablieren zudem kurze Kommunikationswege und verzichten auf zeitraubende Berichtsstrukturen über mehrere Hierarchieebenen.

Den notwendigen Rahmen für eine effektive Entscheidungsfindung bilden klare Zielsetzungen und konsequente Priorisierungen. Teams brauchen Klarheit über die strategische Ausrichtung und müssen verstehen, wie ihre täglichen Entscheidungen zur Gesamtstrategie beitragen. Ein bewährter Ansatz ist zum Beispiel die Formulierung klarer Erfolgskriterien für jede Initiative. Das ermöglicht es Teams, auch bei Unsicherheit selbstständig die richtigen Prioritäten zu setzen (Abb. 4).

Besonders wichtig ist das Prinzip der dezentralen Entscheidungsfindung. Entscheidungen müssen dort getroffen werden, wo die relevante Expertise liegt, meist direkt in den Teams. Entwicklungsteams können beispielsweise eigenständig über technische Implementierungsdetails entscheiden, während Product Owner Produktentscheidungen basierend auf dem Kundenfeedback treffen. Diese Verteilung der Entscheidungskompetenz erhöht nicht nur die Geschwindigkeit, sondern auch die Qualität der Entscheidungen.

Die Fähigkeit, Entscheidungen bei Bedarf schnell zu korrigieren, ist dabei ebenso wichtig wie die initiale Entscheidungsfindung. Teams müssen lernen, Fehlentscheidungen frühzeitig zu erkennen und den Mut haben, sie auch zu korrigieren. Ein iteratives Vorgehen mit regelmäßigen Überprüfungspunkten hilft dabei, das Risiko großer Fehlentscheidungen zu minimieren, und ermöglicht kontinuierliche Kursanpassungen basierend auf neuen Erkenntnissen.

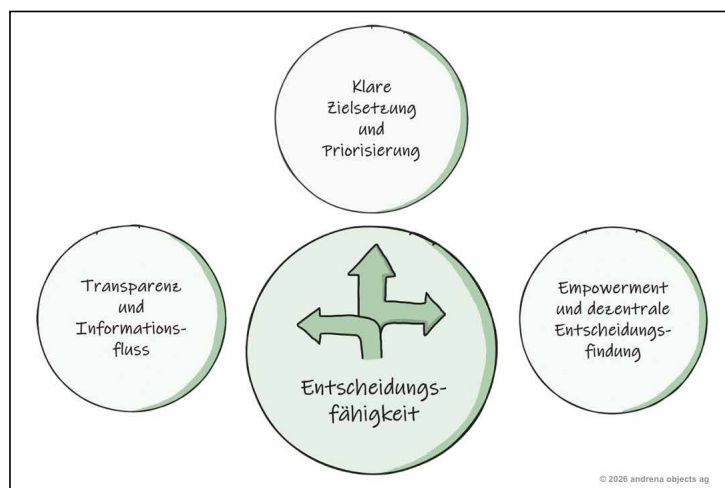


Abb. 4: Säule „Entscheidungsfähigkeit“

Das Zusammenspiel der drei Säulen

Die praktische Erfahrung zeigt, dass Unternehmen alle drei Säulen stärken müssen. Bei starker Kundenorientierung ohne Beachtung der anderen zwei Säulen wachsen Produkt-Backlogs ins Unermessliche. Bei kontinuierlicher Lieferfähigkeit ohne Kundenfokus werden oft die falschen Features für die Kunden entwickelt. Und bei ausgeprägter Entscheidungsfähigkeit ohne Umsetzungsstärke bleiben Beschlüsse wirkungslos.

Die entscheidende Frage ist daher nicht „Welche Säule ist die wichtigste?“, sondern „Wie stärken wir alle drei Säulen systematisch?“. Jede Säule unterstützt die anderen beiden. Kundenorientierung liefert die Grundlage für sinnvolle Entscheidungen, Entscheidungsfähigkeit sorgt für klare Prioritäten, und kontinuierliche Lieferfähigkeit erzeugt schnelles Feedback für die nächsten Entscheidungen (Abb. 5).

Die wahre Verantwortung des Scrum Masters

In Anbetracht der drei Säulen, muss auch die Verantwortung des Scrum Masters fundamental neugedacht werden. Der Fokus auf reine Prozessmoderation und das Durchführen von Events greift deutlich zu kurz und wird der eigentlichen Verantwortung dieser Position nicht gerecht. Ein effektiver Scrum Master ist vielmehr ein Enabler für echte Businessagilität und trägt direkte Verantwortung für die Wertschöpfung der Organisation.

Diese Verantwortung beginnt mit einem tiefgreifenden Verständnis für die Geschäftsziele und -prozesse des Unternehmens. Scrum Master müssen in der Lage sein, systemische Zusammenhänge zu erkennen und aktiv auf Verbesserungen hinwirken. Es geht nicht nur darum, dass Teams „agil arbeiten“, sondern dass sie messbare Ergebnisse liefern, die das Unternehmen voranbringen.

Dafür ist fundierte Praxiserfahrung unerlässlich. Hochschulabsolventen können nicht nach einer Zweitagesschulung effektiv als Scrum Master arbeiten. Stattdessen braucht es mehrjährige Praxiserfahrung, idealerweise in Rollen wie Entwickler, Product Owner oder

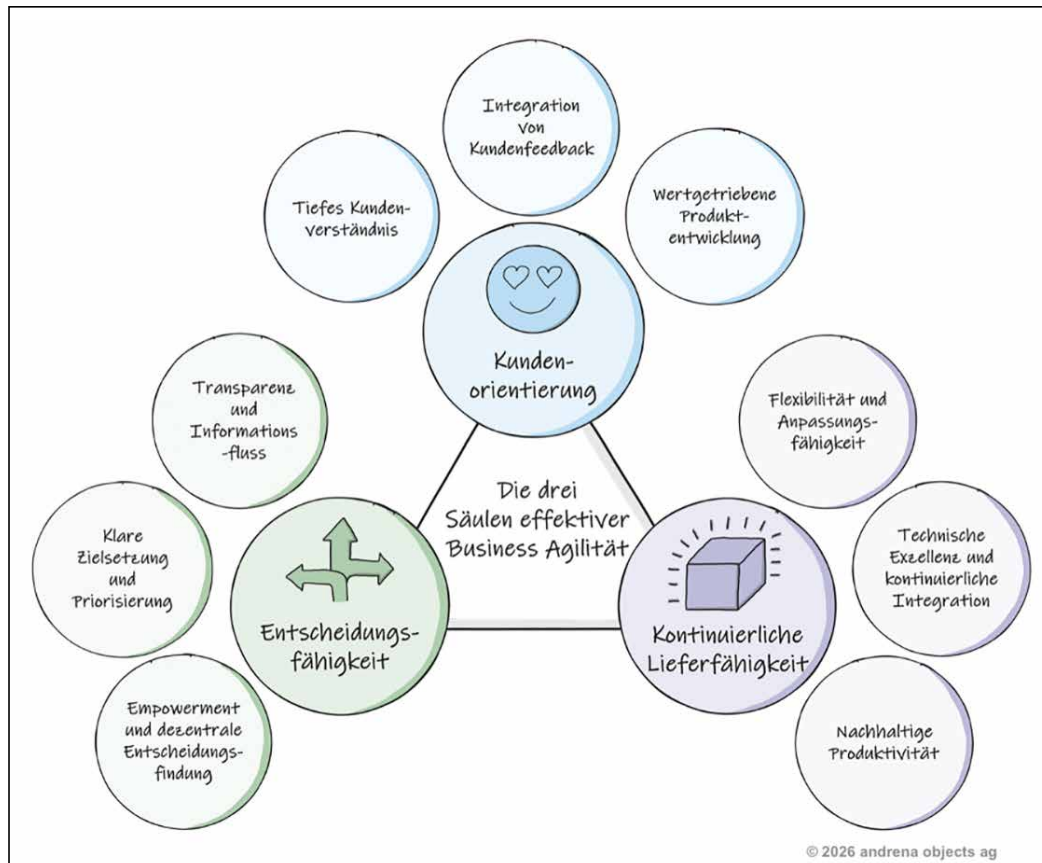


Abb. 5: Die drei Säulen effektiver Businessagilität im Gesamtüberblick

Führungskraft. Nur wer selbst komplexe Projekte durchgeführt und die Herausforderungen der Produktentwicklung erlebt hat, kann Teams wirkungsvoll unterstützen und führen und damit Unternehmen weiterbringen.

Ein effektiver Scrum Master benötigt zudem ein breites Spektrum an Kompetenzen. Systemisches Denken, fundierte Businessexpertise und ausgeprägte Changemanagement-Fähigkeiten sind ebenso wichtig wie Coaching-Kompetenzen und strategisches Verständnis. Diese Fähigkeiten müssen kontinuierlich weiterentwickelt werden, um mit Änderungen in den Anforderungen Schritt zu halten.

Die zentrale Mission des Scrum Masters muss die Stärkung der drei Säulen effektiver Businessagilität sein:

- Bei der Kundenorientierung unterstützt er Teams dabei, echtes Kundenverständnis zu entwickeln und Feedback systematisch zu integrieren. Er hilft, die Balance zwischen kurzfristigen Kundenwünschen und langfristiger Produktvision zu wahren.
- Im Bereich der kontinuierlichen Lieferfähigkeit identifiziert er organisatorische Hindernisse und unterstützt Teams bei der Etablierung nachhaltiger Entwicklungspraktiken. Er hilft bei der Balance zwischen schneller Lieferung und technischer Exzellenz.
- Bei der Entscheidungsfähigkeit arbeitet er mit der Führungsebene zusammen, um Entscheidungsprozesse zu optimieren und Teams zu befähigen, selbstständig zu entscheiden, wo es sinnvoll ist. Dabei hilft er sowohl den Teams als auch den Führungskräften, die

richtige Balance zwischen Autonomie und Alignment zu finden.

Für diese anspruchsvolle Aufgabe benötigen Scrum Master die richtigen Rahmenbedingungen. Sie müssen in der Lage sein, über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg zu wirken, und benötigen dabei die volle Rückendeckung des Managements. Das erfordert ein klares Mandat für organisatorische Veränderungen, Zugang zu allen relevanten Stakeholdern und ausreichend Zeit für strategische Arbeit.

Die Wirksamkeit eines Scrum Masters zeigt sich daher nicht in der Perfektion von Scrum-Ereignissen, sondern in der messbaren Verbesserung der organisatorischen Leistungsfähigkeit. Er ist erfolgreich, wenn Teams nicht nur agile Praktiken anwenden, sondern echten Mehrwert für Kunden und Unternehmen schaffen.

Die entscheidende Rolle der Führungsebene

Der Erfolg einer agilen Transformation steht und fällt mit der Führungsebene. Es ist zwar möglich, Agilität von unten nach oben zu treiben, die Praxis zeigt jedoch, dass nachhaltige Veränderung aktive Unterstützung und Engagement der Führungskräfte erfordert [8], [9]. Eine bloße Tolerierung oder passive Unterstützung reicht hier nicht aus.

Führungskräfte müssen dabei über eine passive Unterstützerrolle hinauswachsen. Sie sind die eigentlichen Treiber der Veränderung und müssen agile Prinzipien aktiv vorleben. Das bedeutet oft, jahrelang gepflegte Füh-

rungsmuster zu hinterfragen und neue Wege des Führens zu gehen. Die größte Herausforderung liegt dabei nicht in der Einführung neuer Prozesse, sondern in der fundamentalen Änderung des eigenen Führungsverhaltens.

Eine zentrale Verantwortung der Führungsebene liegt darin, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Das geht weit darüber hinaus, Ressourcen bereitzustellen. Es bedeutet, aktiv organisatorische Hindernisse abzubauen, veraltete Strukturen aufzubrechen und neue Arten der Zusammenarbeit zu ermöglichen. Führungskräfte müssen den Mut haben, etablierte Prozesse infrage zu stellen und auch unbequeme Veränderungen durchzusetzen.

Besonders wichtig ist es, eine Kultur des Vertrauens zu entwickeln. Führungskräfte müssen lernen, Entscheidungskompetenz zu delegieren und den Teams Raum für eigenständiges Handeln zu geben. Das erfordert oft einen radikalen Perspektivwechsel: weg von Kontrolle und Mikromanagement, hin zu Unterstützung und Empowerment. Fehler müssen dabei als notwendiger Teil des Lernprozesses verstanden und nicht sanktioniert werden.

Die Zusammenarbeit mit Scrum Mastern nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein. Führungskräfte müssen Scrum Mastern ein klares Mandat geben und sie aktiv in strategische Entscheidungen einbinden. Der regelmäßige Austausch zwischen Führungsebene und Scrum Mastern ist essenziell, um Veränderungsinitiativen effektiv voranzutreiben und auftretende Hindernisse schnell zu beseitigen. Dabei ist es wichtig, dass Führungskräfte auch kritisches Feedback annehmen und darauf reagieren.

Die kulturelle Transformation ist dabei vielleicht die größte Herausforderung. Eine agile Kultur lässt sich nicht verordnen, sie muss vorgelebt und entwickelt werden. Führungskräfte müssen aktiv eine Atmosphäre schaffen, in der Innovation gedeihen kann, in der offene Kommunikation selbstverständlich ist und in der Mitarbeitende sich trauen, neue Wege zu gehen. Das erfordert Geduld und ein langfristiges Commitment.

Besonders wichtig ist das Durchhaltevermögen in schwierigen Phasen. Jede Transformation durchläuft Höhen und Tiefen, und gerade in Krisenzeiten ist die Versuchung groß, in alte Verhaltensmuster zurückzufallen. Hier müssen Führungskräfte Standhaftigkeit beweisen und den eingeschlagenen Weg konsequent weitergehen. Das bedeutet auch, den Teams in unsicheren Zeiten Stabilität und Orientierung zu geben.

Fazit: der Weg zu echter Businessagilität

Die aktuelle Krise von Scrum und Agilität markiert einen notwendigen Wendepunkt. Sie zeigt, dass oberflächliche Transformation und mechanische Prozessumsetzung nicht ausreichen, um den Herausforderungen der modernen Geschäftswelt zu begegnen.

Der Schlüssel zu echter Businessagilität liegt in der konsequenten Stärkung und Verknüpfung dreier fundamentaler Säulen:

- **Kundenorientierung:** Sie sorgt dafür, dass die richtigen Produkte entwickelt werden.

- **Kontinuierliche Lieferfähigkeit:** Sie stellt sicher, dass Wert regelmäßig und zuverlässig geliefert wird.
- **Entscheidungsfähigkeit:** Sie ermöglicht schnelles und fundiertes Handeln in komplexen Situationen.

Diese Neuausrichtung erfordert ein verändertes Verständnis der Schlüsselrollen. Scrum Master müssen sich von Prozessmoderatoren zu echten Change Agents entwickeln, die mit fundiertem Businessverständnis messbare Verbesserungen erzielen. Gleichzeitig sind Führungskräfte gefordert, aktiv Veränderungen voranzutreiben und eine Kultur des Vertrauens zu etablieren.

Businessagilität ist dabei kein Zustand, sondern eine Fähigkeit, die kontinuierlich entwickelt werden muss. Erfolgreiche Organisationen werden jene sein, die über die reine Prozessbefolgung hinausgehen und ihre Anpassungsfähigkeit als strategischen Vorteil nutzen. Der Weg mag herausfordernd sein, aber er bietet die Chance, Unternehmen nachhaltig für eine dynamische Zukunft aufzustellen.



Sylvia Ebenhöch ist Scrum Master und Agile Coach bei andrena. Sie ist davon überzeugt, dass jedes Team jede Herausforderung durch kontinuierliches Überprüfen und Anpassen bewältigen kann. Dabei setzt sie auf Empathie, Kommunikation und Neugier.



Marvin Kranz ist Scrum Master und Agile Coach bei andrena. Erst als Entwickler, jetzt als Scrum Master in der agilen Produktentwicklung unterstützt er Organisationen dabei, kontinuierlich Wert an den Kunden zu liefern und dadurch erfolgreich zu sein.



Benjamin Maier ist Consultant bei andrena. Seit über zehn Jahren inspiriert und befähigt er Menschen, Teams und Organisationen, ihre Ziele effektiv zu erreichen. Seine Arbeit basiert auf Kollaboration, Kreativität und kontinuierlicher Verbesserung.

Links & Literatur

- [1] Studienreport All-Agile IT: https://scrumdenken.de/downloads/studien/Ergebnisbericht_All-Agile-IT.pdf
- [2] Scrum.org: „Agile is Dead“: <https://www.scrum.org/resources/blog/agile-dead>
- [3] Hrushka, Anna: „Capital One cuts 1,100 tech jobs“: <https://www.bankingdive.com/news/capital-one-cuts-1100-tech-jobs-agile/640861/>
- [4] Business Agility Report 2023: <https://businessagility.institute/learn/2023-business-agility-report/751>
- [5] Standish Group Chaos Report: <https://www.standishgroup.com/products/copy-of-chaos-report-beyond-infinity-digital-version>
- [6] Retweets bei X, ehemals Twitter: <https://en.wikipedia.org/wiki/Reblogging>
- [7] Continuous Deployment bei Etsy: <https://www.infoq.com/news/2014/03/etsy-deploy-50-times-a-day>
- [8] Agile-Pulse-Studie 2023: <https://www.bearingpoint.com/de/publikationen-and-events/publikationen/studie-agile-pulse-2023/>
- [9] McKinsey über die Rolle von Führung: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-impact-of-agility-how-to-shape-your-organization-to-compete>