



„Agile Leadership“ – Zur agilen Führungskraft geboren?

Stefanie Meindl, Julia Pfähler, Moritz Bissel

Für eilige Leser | Um flexibel, agil und innovativ am Markt agieren zu können, benötigen Unternehmen Mitarbeiter, die ihrem Beruf gern und mit viel Leidenschaft nachgehen. Daher suchen sie nach Persönlichkeiten, die in ihrem Innersten Gestalter, Macher und Unternehmer sind und zugleich verantwortungsvoll handeln. Aufgabe von Führungskräften ist es, ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter Bestleistungen geben können, wollen und dürfen. Ein derartiges Arbeitsumfeld zieht nicht nur junge motivierte Talente magisch an, sondern wirkt sich auch direkt positiv auf die Kundenzufriedenheit, die Flexibilität und die Innovationskraft aus und ist somit ein Schlüsselfaktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg!

Schlagwörter | Führung; Agilität; Vertrauen; Befähigung; Können; Wollen; Dürfen

Im Zentrum steht der Mitarbeiter

Führungskräfte befinden sich oft in einem Spannungsfeld: Die Kunden erwarten immer mehr Flexibilität und digitale Lösungen. Gleichzeitig steigen die Ansprüche junger Talente: Sie wollen größtmögliche Freiheit bei ihrer eigenen Arbeitsgestaltung. Und auch der Druck aus dem Top-Management nimmt zu, um die gesteckten Ziele so schnell, effizient und kostengünstig wie möglich umzusetzen.

Um heute flexibel, agil und innovativ am Markt agieren zu können, brauchen Unternehmen Mitarbeiter, die gerne und mit Leidenschaft ihrer Berufung nachgehen; Mitarbeiter, die in ihrem Innersten Gestalter, Macher und Unternehmer sind und verantwortungsvoll handeln. Denn ein wesentlicher Baustein für einen positiven Gesamteindruck eines Unternehmens sind zufriedene Mitarbeiter. Und eben diese Mitarbeiter stehen im Zentrum der agilen Führungsarbeit. Kunden merken sofort, wo ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld herrscht.



Abbildung 1 – Manager vs. Leader

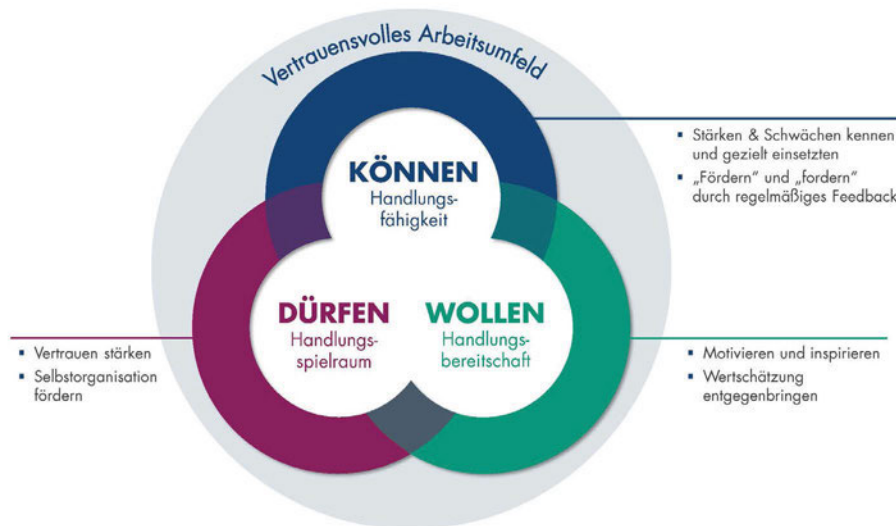


Abbildung 2 – Können, wollen und dürfen innerhalb eines vertrauensvollen Umfelds

Je mehr Spaß Mitarbeiter an ihrer Arbeit haben und je stärker sie befähigt werden, eigene Entscheidungen zu treffen, desto mehr zahlt dies auf ein positives Gefühl ein, welches die Mitarbeiter direkt an die Kunden weitergeben.

Neben den fachlichen und organisatorischen Fähigkeiten einer Führungskraft sind daher heutzutage vor allem die befähigenden, coachenden und empathischen Eigenschaften eines „Leaders“ gefordert, um ein derartiges vertrauensvolles Arbeitsumfeld zu schaffen und Mitarbeiter zu schlagkräftigen Teams zu entwickeln (siehe Abbildung 1).

Kann man agile Führung lernen?

Doch wer sind diese „Leader“? Schenkt man einer mittlerweile in die Jahre gekommenen Führungstheorie Glauben, so definieren eine Führungskraft angeborene und nicht erlernbare Eigenschaften. Das heißt, dass es „natürliche Leader“ gibt. Lange ging man davon aus, dass eine Führungskraft jemand ist, der entdeckt und nicht entwickelt werden muss. Die Suche nach den Eigenschaften, die erfolgreiche Führungspersönlichkeiten ausmachen, begann mit einer Reihe von Studien in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Beispielsweise kam Stogdill im Jahr 1948 zu dem

Ergebnis, dass es bestimmte Eigenschaften gibt, die Führungskräfte auszeichnen. Dazu zählen unter anderem Zuverlässigkeit, Initiative, Selbstvertrauen sowie Kreativität, Maskulinität und Antrieb. Diese Definition einer Führungskraft ist mit einem autoritären Führungsstil verbunden, der sich durch klare Regeln, Strukturen und Ziele auszeichnet. Der Mitarbeiter macht, was der Vorgesetzte von ihm erwartet – nach dem Prinzip von Geben und Nehmen.

Überträgt man dieses Bild auf die heutigen Anforderungen an einen agilen Leader mit einem komplexen, nicht routinemäßigen Aufgabengebiet, erkennt man schnell, dass diese Sichtweisen nicht mehr zeitgemäß sind.

Ein agiler Leader sieht seine Funktion nicht als Persönlichkeitsdisposition, sondern als Aufgabe. Das Team steht im Fokus, nicht die Führungskraft. Dabei spielt die emotionale Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Die dazu benötigten Fähigkeiten des agilen Leaders beruhen auf einer Skill-basierten Führungstheorie. So beschreibt Katz, dass Führende drei Arten von Fähigkeiten benötigen: technische, soziale und konzeptionelle. Eine Führungskraft ist dadurch wandelbar und kann gut adaptieren, je nachdem, welche Art von Führung in einer Situation gerade den entsprechenden Erfolg bringt.

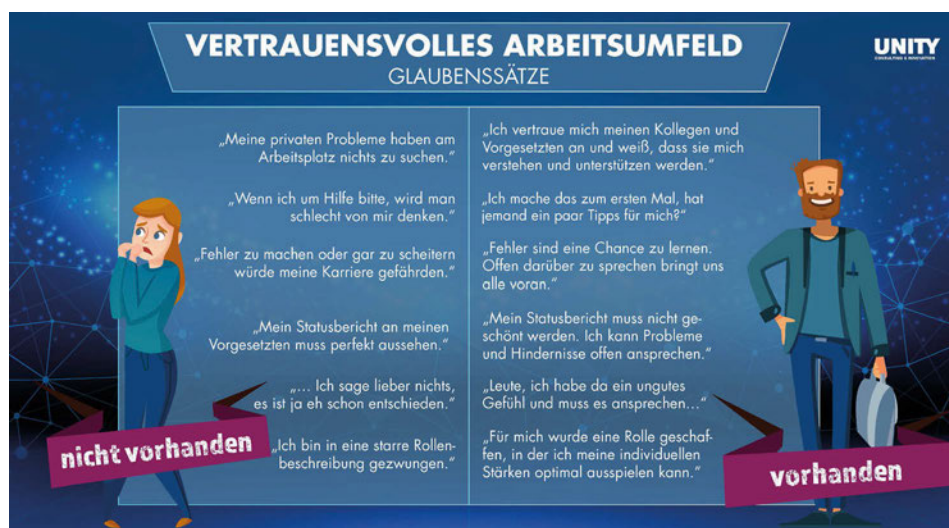


Abbildung 3 – Glaubenssätze im nicht vertrauensvollen und vertrauensvollen Umfeld im Vergleich

Agile Leadership Quick-Check				
1	Würden Sie sich als motivierend und visionär bezeichnen?	Ja	Teilweise	Nein
2	Zeigen Sie Mitarbeitern und Kollegen regelmäßig Ihre Wertschätzung ?	Ja	Teilweise	Nein
3	Kennen Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter und setzen diese bewusst ein?	Ja	Teilweise	Nein
4	Nutzen Sie Feedback regelmäßig als Tool zur Mitarbeiterentwicklung?	Ja	Teilweise	Nein
5	Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern und genießen Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter?	Ja	Teilweise	Nein
6	Dürfen Teammitglieder selbstorganisiert Aufgaben verteilen und Entscheidungen treffen?	Ja	Teilweise	Nein
7	Würden Sie sich als guten Zuhörer bezeichnen?	Ja	Teilweise	Nein

Abbildung 4 – Führen Sie bereits agil? Testen Sie sich mit dem Agile Leadership Quick-Check

Kurzum: Man wird nicht zur Führungskraft geboren. Die notwendigen Fähigkeiten einer Führungskraft sind erlernbar und somit grundsätzlich für jeden erreichbar.

Vertrauen als Schlüssel

Wo findet man eigentlich Mitarbeiter, die gerne und mit Leidenschaft ihrer Berufung nachgehen? Ein hohes Gehalt ist da schon lange nicht mehr das einzige Argument. Auch eine magische Recruiting-Formel gibt es nicht. Stattdessen liegt der Schlüssel in einem vertrauensvollen Arbeitsumfeld, in denen Menschen ihr Bestes geben können, wollen und dürfen.

Insbesondere für jüngere Generationen sind solche Umfelder attraktiv. Sie haben den Anspruch, mitzudenken und zu gestalten und wollen nicht kommentarlos Anweisungen abarbeiten. Nur wenn insgesamt die Leistungsfähigkeit (können), die Leistungsbereitschaft (wollen) und die Leistungsbedingungen (dürfen) im Gesamtkontext passend für den Mitarbeiter und dessen Führungskraft sind, kommt es zu einem proaktiven „Flow“, der wiederum auf ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld einzahlt.

Woran erkennt man ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld?

„Wir gehen vertrauensvoll und offen miteinander um.“ Dieses Statement ist heutzutage in nahezu allen Unternehmensvorstellungen zu lesen. Doch wenn man nachfragt, wo und wie genau Vertrauen tatsächlich gelebt wird, stößt man oftmals auf betretenes Schweigen. Wenngleich der Wert Vertrauen offenbar in vielen Unternehmen einen hohen Stellenwert genießt. Doch oft beschreiben die offiziellen Statements dazu nicht die gelebte Unternehmenskultur. Sie zeichnen vielmehr einen nicht greifbaren Idealzustand.

Aber woran erkennt man ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld? Primär liegen hier bestimmte Glaubenssätze zugrunde [siehe Abbildung 3].

- Ein wahrhaft vertrauensvolles Umfeld bedeutet, **als „ganzer Mensch“ am Arbeitsplatz gesehen zu werden**. Es bedeutet, Stärken, aber auch Schwächen und Emotionen zeigen zu dürfen. Denn in einem vertrauensvollen, agilen Umfeld werden Mitarbeiter entsprechend ihrer Stärken

eingesetzt, anstatt in starre Rollenbeschreibungen gezwängt zu werden.

- Ebenso beinhaltet ein vertrauensvoller Umgang auch, **Fehler machen zu dürfen**. Zwar sind viele Unternehmen um eine offene Fehlerkultur bemüht, doch wo bspw. Statusberichte geschönt werden und Projektleiter nicht den Mut oder die Autorität haben, offensichtlich scheiternde Projekte zu stoppen, herrscht keine Fehlerkultur. Und solange Fehler machen in einem Unternehmen keine Option ist, solange „trial and error“ nicht möglich ist, werden auch echte Innovationen nicht möglich sein.
- Zuletzt ist auch **das Vorhandensein von Klarheit und Transparenz** auf der Beziehungsebene zwischen den Mitarbeitern, aber auch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ein Indiz für ein vertrauensvolles Umfeld. Worüber wird z. B. auf Top-Management Ebene diskutiert? Warum wurden bestimmte Entscheidungen getroffen? Welche individuellen Ängste gibt es? Regelmäßige und ehrliche Kommunikation auf Augenhöhe motiviert und fördert den vertrauensvollen Umgang miteinander auf jeder Beziehungsebene.

Leadership Hacks

Ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld bildet also die Basis, auf der agile Leader agieren. Im nächsten Schritt der agilen Führungsarbeit geht es darum, sowohl Individuen als auch Teams zu entwickeln und gleichzeitig den vertrauensvollen Umgang miteinander zu stärken. Ziel ist es, aus einzelnen Kollegen ein schlagkräftiges Team zu formen. Im Folgenden werden sieben „Leadership Hacks“ vorgestellt, die alle auf dieses Ziel einzahlen.

1. Motivieren und inspirieren

Agile Führungskräfte sind in jeder Hinsicht proaktiv und präsent (nicht nur im Sinne von Verfügbarkeit), um ihr Team zu motivieren. Sie zeigen ihren Mitarbeitern eine Vision auf, für die es sich lohnt zu arbeiten. Eine Vision muss nicht erreichbar sein, sondern vielmehr einen erstrebenswerten Zustand beschreiben, der die Herzen der Mitarbeiter berührt und für den sie bereit sind, vollen Einsatz zu bringen. Intrinsische Motivation kommt dabei in den wenigsten Fällen durch monetäre Anreize wie Zielvereinbarungen. Vielmehr ist es das Ge-

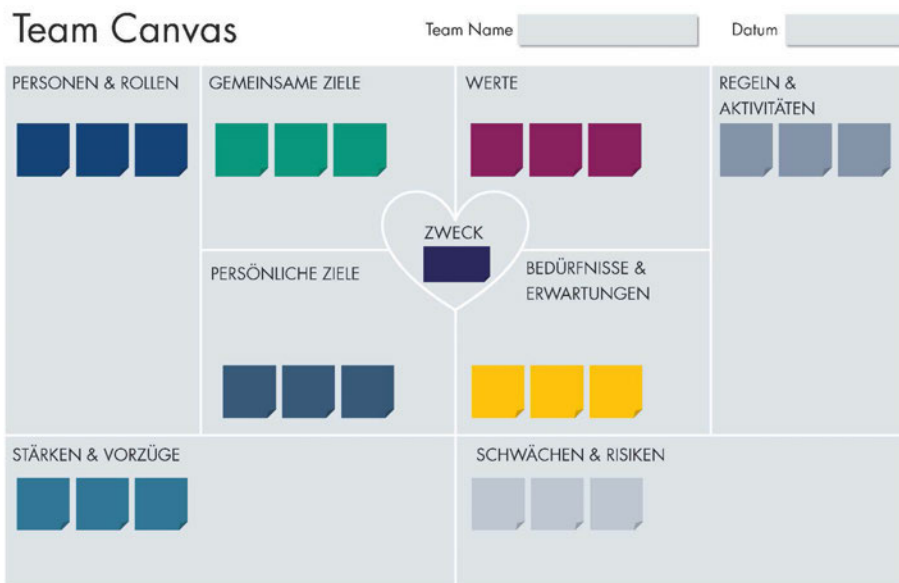


Abbildung 5 – Team Canvas Template (Quelle: www.mural.co)

fühl, etwas bewegen und mitgestalten zu können und dabei über sich hinauszuwachsen.

- **Individuelle Motivatoren kennen(lernen):** Jeder Mensch hat individuelle, intrinsische Motivatoren, Bedürfnisse, Wünsche und Ziele, die es als Führungskraft zu erkennen und mit der Organisation in Einklang zu bringen gilt.
- **„Moving Motivators“ (Quelle: Management 3.0):** Ein in der Praxis etabliertes Tool zur spielerischen Identifizierung der individuellen Motivatoren eines Mitarbeiters.

2. Wertschätzen

Individuelle Wertschätzung und insbesondere immaterielle Anerkennung sind ein wesentlicher Baustein agiler Führung. Insbesondere in Zeiten virtueller Zusammenarbeit haben Teammitglieder oft das Gefühl, dass ihre Beiträge übersehen werden, weil sie nicht physisch präsent sind, um vor den Kollegen gelobt zu werden. Agile Führungskräfte müssen andere Wege finden, um die Bemühungen ihrer Mitarbeiter zu würdigen. Dabei kann es so einfach sein! Zum Beispiel können Post-its am Schreibtisch (oder in virtuellen Zeiten eine kleine Aufmerksamkeit mit einem Gruß nach Hause geliefert) mit der Botschaft „Danke für deine harte Arbeit“ oder die Nutzung der „Lobfunktion“ in kollaborativen Tools/Plattformen (wie bspw. MS Teams, Zoom o. ä.) bereits eine große Rolle in Sachen Wertschätzung spielen.

- **Regelmäßigkeit:** Nicht nur bei der Erreichung bestimmter Meilensteine sollten gute Leistungen anerkannt werden. Auch ein „Danke, dass ich mich immer auf dich/Sie verlassen kann“ kann die intrinsische Motivation steigern und Mitarbeiter dazu bringen, gewisse Tätigkeiten selbstbestimmt und durch Überzeugung auszuführen.
- **„Kudo Karten“ (Quelle: Management 3.0):** Eine einfache und effektive Methode um individuelle Leistungen für das gesamte Team sichtbar anzuerkennen und so den Teamgeist zu stärken.

3. Mitarbeiter nach Stärken einsetzen

Im Kern der agilen Führungsarbeit geht es darum, aus Individuen mit all ihren Talenten und unentdeckten Potenzialen schlagkräftige Teams zu formen. Dazu muss nicht nur der Mitarbeiter als Einzelperson betrachtet werden, sondern auch der Gesamtkontext im Team. Die Voraussetzung ist auch hier wieder: Vertrauen und Offenheit für Neues – insbesondere von Führungskräften.

- **Stärken und Schwächen transparent machen:** Diese können im Rahmen eines Teamentwicklungstages anhand gezielter Leitfragen herausgearbeitet werden. Die Führungskraft ist hier Teil des Teams und sollte sich aus dieser Übung nicht herausziehen. Dies stärkt das gegenseitige Verständnis und Vertrauen füreinander und erleichtert die Zusammenarbeit.
- **Talente bewusst einsetzen:** Im nächsten Schritt geht es darum, Mitarbeiter zu ermutigen und ihnen zu ermöglichen, gemäß der eigenen Interessen und der damit verbundenen Selbsteinschätzung der Stärken proaktive und selbstständig initiierte Veränderungen der individuellen Tätigkeit voranzutreiben – weg von formalen Stellenbezeichnungen.
- **Etablierte Tools aus der Praxis:** Formate wie „Market of Skills“-Workshops oder ein „Team Canvas“ (siehe Abbildung 5 – Team Canvas Template (Quelle: www.mural.co)) stärken nicht nur das Verständnis für jeden einzelnen, sondern auch das Zusammengehörigkeitsgefühl.

4. Regelmäßig Feedback geben

Agile Führung bedeutet auch, regelmäßig Feedback zu geben und einzufordern. Gleichzeitig muss dieses leicht und offen aufgenommen werden können, um immer wieder zur Selbstreflexion anzuregen. Sowohl für Führungskräfte als auch Mitarbeiter gilt: Die Reflexion der eigenen Arbeit, seiner Stärken und Schwächen, seiner persönlichen und beruflichen Ziele und tatsächlichen Erfolge ist wichtig für zukünftige Verbesserungen. Agile Führungskräfte unterstützen dies, indem sie bewusst und regelmäßig Feedback geben und hierfür eine vertrauensvolle Umgebung schaffen, in der Feedback auch

in Form von Kritik und Äußerung von Bedenken und Ängsten erlaubt ist.

- **Bewusst und regelmäßig:** Feedback sollte ein fester Bestandteil der regelmäßigen Kommunikation (z. B. Mitarbeitergespräche oder in Teammeetings) sein.
- **Beide Richtungen:** Nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch Führungskräfte selbst sollten offen für Rückmeldungen sein.
- **Taten folgen lassen:** Idealerweise werden aus dem Feedback direkt Veränderungen abgeleitet, um sich selbst und andere weiterzuentwickeln.

Nicht nur Feedback zu geben, sondern auch offen Fehler anzuerkennen und aus diesen bewusst zu lernen, ist ein wesentlicher Aspekt im Bereich Fördern und Fordern. Durch eine gezielte Befähigung und Ermutigung zu Initiative und Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter können Führungskräfte ihre Teams weiterentwickeln.

5. Vertrauen vorleben

Vertrauen ist die Basis für eine offene Feedback- und Fehlerkultur. Die zwei wesentlichen Aspekte von Vertrauen sind Zutrauen und Glaubwürdigkeit.

Im Geschäftsleben ist die Kommunikation des Ziels oft wichtiger als die Markierung des Weges. Agile Führungskräfte nehmen den Prozess nicht zu genau, denn das resultiert oft aus dem Bedürfnis nach mehr Kontrolle. Damit würde man riskieren, Talente zu begraben und aktiv davon abhalten, mit dem Vorgesetzten vertrauensvoll in Kontakt zu treten.

- **Keine Rechtfertigungen:** Führungskräfte zeigen ihrem Team, dass sie ihm vertrauen, wenn sie es vermeiden, nach Gründen und Rechtfertigungen für Entscheidungen zu fragen.
- **Kein Mikromanagement:** Agile Leader mischen sich nicht in die täglichen Abläufe ihres Teams ein. Sie beobachten nicht jeden Schritt, sondern sind da, wenn sie gebraucht werden.
- **Virtuelle Sprechstunden:** Eine wöchentliche Sprechstunde für die Mitarbeiter fördert die Kommunikation. Diese Gespräche sollten privat, professionell und vertraulich sein.
- **Nutzerhandbuch:** Ein Nutzerhandbuch (siehe Abbildung 6 – Individuelles „Benutzerhandbuch“ der eigenen Arbeitspräferenzen) hilft, die individuellen Arbeitspräferenzen mit

Kollegen zu teilen. Es erleichtert die Zusammenarbeit im Team, insbesondere in Zeiten virtueller Arbeit.

6. Selbstorganisation fördern

Die Zusammenarbeit beginnt mit dem gemeinsamen Anliegen bzw. der gemeinsamen Definition einer Vision, aus der die Interaktionen erwachsen. Daraus entwickelt sich ein individueller Abstimmungsprozess zwischen den Mitarbeitern, in dessen weiteren Verlauf gemeinsam Regeln vereinbart werden. Typische und emergente Eigenschaften eines selbstorganisierenden Teams können wie folgt aussehen:

- Alle Teammitglieder haben gemeinsame Ziele, die sie verstehen und die auf eine gemeinsame Vision einzahlen. Sie arbeiten zusammen und inspirieren und begeistern sich somit gegenseitig.
- Es herrscht gegenseitiges Vertrauen, Respekt und Unterstützung. Es gibt keine klare Abgrenzung von Aufgaben, sondern flexible Anpassung und Hilfsbereitschaft.
- Gemeinsame Werte und Überzeugungen, Teamgeist und Füreinanderdasein untermauern das Ganze nochmals.

Um all diese Eigenschaften zu fördern, muss eine agile Führungskraft diese zunächst verstehen, selbst verinnerlichen und mithilfe einer klar verständlichen Vision für ihre Mitarbeiter im Unternehmen vorleben. Entscheidende Größen sind die Möglichkeit (Dürfen) und Fähigkeit (Wollen), Verantwortung zu übernehmen. Der Einsatz effektiver Entscheidungsstrategien und -prozesse ist ebenfalls wichtig für eine erfolgreiche Selbstorganisation der Teams, Stichwort: Selbstführung.

- **Entscheidungsbefugnis ans Team geben:** Nur wenn das Team eine gemeinsame Verantwortung trägt, also weitgehende Entscheidungsbefugnisse hat, kann es sich wirksam selbstorganisieren.
- **Entscheidungsprozesse beeinflussen:** Führungskräfte können die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen, Aufgaben verteilt oder ihre Mitarbeiter beurteilt werden, verändern. Statt Top-Down kann ein Konsens- oder Mehrheitsentscheid über einen beratenden Entscheidungsprozess eingeführt werden.

7. Zuhören

Bewusst die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter wahrzunehmen, um besser auf sie eingehen zu können, gehört zu einem agilen Führungsverständnis dazu. Das Signal „ehrlich sein zu

Benutzerhandbuch: Wie arbeite ich mit:

Miriam Mustermann

- **Arbeitszeiten:** (z.B. ich bevorzuge Meetings am Morgen, um am Nachmittag konzentrierter zu arbeiten)
- **Ideale Umgebung:** (z.B. ich führe gerne zwanglose Telefonate im Freien beim Spaziergehen)
- **Kommunikationsvorlieben:** (z.B. ich ziehe kurze Telefonate den E-Mails vor)
- **Lernstil:** (z.B. ich bin ein sehr visueller Mensch, es ist schwierig für mich, Informationen durch Zuhören aufzunehmen)
- **Persönlichkeit:** Fügen Sie einige typische Eigenschaften über sich selbst hinzu, entweder aus früheren Persönlichkeitstests oder aus Erfahrung (z.B. Meine kreative Denkweise erscheint anderen manchmal sehr chaotisch, bitte haben Sie Verständnis)



Abbildung 6 – Individuelles „Benutzerhandbuch“ der eigenen Arbeitspräferenzen (© AJ_Watt/E+/Getty Images)

dürfen“ sollten Führungskräfte geben, um auch so wiederum ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis aufzubauen.

- **„Wie geht es dir?“:** Diese Frage sollte mehr als nur eine Begrüßungsfloskel sein und insbesondere in Zeiten großer Unsicherheit bewusst und in Ruhe gestellt werden. Das signalisiert ehrliches Interesse und stärkt das gegenseitige Vertrauen.
- **Das Gehörte in Betracht ziehen:** Zuhören heißt nicht: „Ich höre zu und mache dann, was ich will“. Agile Führungskräfte haben verinnerlicht, aktiv zuzuhören und sich offen gegenüber anderen Sichtweisen und Ideen zu positionieren. ■

Literatur

- [1] Brown, Brené: The Power of Vulnerability, Brené Brown: The Power of Vulnerability – Super Soul | Podcast on Spotify, Stand 22. 03. 2021.
- [2] von Au, Corinna: Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen, Springer, Wiesbaden 2017.
- [3] Grätsch, Susanne/ Knebe, Cassandra Agile Führung – Was ist Agile Leadership? Die 10 Prinzipien, Agile Führung – Was ist Agile Leadership? Die 10 Prinzipien (berlinerteam.de), Stand 22. 03. 2021.
- [4] Sohm, Stefanie: Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur, Bertelsmann Stiftung, Juli 2007.
- [5] Ott, Bastian: Anforderungen an die moderne Führungspersönlichkeit. Theorie und persönliche Reflexion, GRIN Verlag, München 2019.
- [6] Stippler, Maria / Moore, Sadie / Rosenthal, Seth / Doerffer, Tina: Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends, 2. Auflage, Bertelsmann Stiftung Leadership Series, Gütersloh 2020.
- [7] Parker David W. /Holesgrove, Melanie/ Pathak, Raghhuvar: Improving productivity with self-organised teams and agile leadership, in: International Journal of Productivity and Performance Management, 64,2015, 1, S. 112–128.
- [8] Hofert, Svenja: Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, 2. Auflage, Gabler Verlag, 2018.
- [9] Cuddy, Amy: 3 Minutes on HOW LEADERS GET LISTENING WRONG, https://www.linkedin.com/posts/amy-cuddy-3654034_leadershipdevelopment-listeningskills-leaderskills-activity-6707653727840473088-SRXY, Stand: 22. 03. 2021

Eingangsabbildung: © pixelfit/E+/Getty Images

Stefanie Meindl

Stefanie Meindl ist Teamleiterin und Senior Beraterin bei der UNITY AG. Seit 2015 begleitet sie internationale Teams aus verschiedensten Branchen bei ihrer agilen Transformation. Als Trainerin und Coach hat sie vier Jahre in Asien verbracht.
Telefon: 0160 8 825 576
eMail: Stefanie.Meindl@unity.de



Julia Pfähler

Julia Pfähler ist als Beraterin im Competence Center „Product & Service Innovation“ am UNITY-Standort in Stuttgart tätig. Sie berät Unternehmen in den Bereichen Organisationsentwicklung in der Digitalisierung, Agilität und Change Management.
Telefon: 0174 7 808 679
eMail: Julia.Pfaehler@unity.de



Moritz Bissel

Moritz Bissel ist Senior Berater im Competence Center „Digitalisierung & Transformation“ am UNITY-Standort in Nürnberg. Er begleitet branchenübergreifend Unternehmen in agilen Projekten und Softwareeinführungen.
Telefon: 0174 9 925 537
eMail: Moritz.Bissel@unity.de

