

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Einleitung: Mythos Agilität	13
2 Treiber für Agilität – Gründe und Auslöser	17
2.1 Externe Treiber für Agilität	17
2.1.1 Technologischer Wandel und Digitalisierung	17
2.1.2 Steigende Dynamik und Komplexität	19
2.1.3 Kundenverhalten	19
2.1.4 Hohe Wettbewerbsintensität	20
2.2 Interne Treiber für Agilität	21
2.2.1 Bürokratie und geringer Output	21
2.2.2 Fachkräftemangel/Demografische Entwicklungen	22
2.2.3 Wertewandel	22
2.2.4 Individualisierung	23
2.3 Der Alltag in den Unternehmen – die Welten prallen aufeinander	24
3 Wissenschaftliche Grundlagen für ein agiles Reifegradmodell	27
3.1 Einleitung und Hinführung zum Thema	27
3.2 Definition Agilität und die historische Entwicklung des Konzepts	28
3.2.1 Definitionen von Agilität	28
3.2.2 Historische Entwicklung von Agilität	30
3.2.3 Empirische Erkenntnisse zu Agilität	31
3.3 Reifegrade agiler Organisationen	33
3.3.1 Allgemeine Reifegradmodelle in Organisationen	33
3.3.2 Reifegradmodelle für Agilität in Organisationen	35
3.3.3 Das Modell zur Implementierung von Agilität von Zhang und Sharifi	36
3.3.4 Das Agile Wheel Reference Model	38
3.4 Annäherung an ein ganzheitliches Reifegrad-Modell für Agilität in Organisationen	41
3.5 Fazit und Ausblick	43
4 Das TRAF0-Modell zur agilen Organisationsentwicklung	47
4.1 Gründe und Entstehung des TRAF0-Modells zur agilen Organisationsentwicklung	47

4.2	Die sechs Dimensionen des TRAF0-Modells	50
4.2.1	Die Prozess-Dimension: agile Prozesse einführen	53
4.2.2	Die Struktur-Dimension: kundenzentrierte Organisationsstrukturen schaffen	62
4.2.3	Die Strategie-Dimension: aus Kundenperspektive konsequent denken und handeln	70
4.2.4	Die Führungs-Dimension: Führung neu denken	73
4.2.5	Die 5. Dimension: mitarbeiterzentrierte HR-Instrumente	83
4.2.6	Die 6. Dimension: Die Kultur – Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser	88
5	Die fünf Level auf dem Weg zu einer agilen Organisation	95
5.1	Level 1: Die traditionelle Organisation	95
5.2	Level 2: Die Experimentierphase	98
5.3	Level 3: Die Bewährungsphase	103
5.4	Level 4: Die Etablierungsphase	106
5.5	Level 5: Die Agile Organisation	109
5.6	Beurteilung des Reifegrades	113
6	Das Vorgehen – den Weg der agilen Transformation gestalten	117
6.1	Den Startpunkt finden	117
6.2	Das passende Vorgehen wählen zu mehr Agilität	119
6.2.1	1. Erfolgsfaktor: Gründe haben	120
6.2.2	2. Erfolgsfaktor: Zielbild entwickeln	121
6.2.3	3. Erfolgsfaktor: Das Team definieren	122
6.2.4	4. Erfolgsfaktor: Den Prozess der Zusammenarbeit definieren ..	125
6.2.5	5. Erfolgsfaktor: Stories identifizieren, priorisieren, umsetzen und lernen	131
6.2.6	6. Erfolgsfaktor: Kollegen mitnehmen	136
7	Unternehmensbeiträge: Wie machen es andere Unternehmen?	145
7.1	Prozess-Dimension	147
7.1.1	TUI.com – die Erlebnisse auf der agilen Reise	147
7.1.2	Schritt für Schritt – Der ista Weg zur Agilität	159
7.2	Struktur-Dimension	175
7.2.1	PTV Group – Menschen bewegen, um Menschen und Güter besser zu bewegen	175
7.2.2	mcs promotion GmbH – vom klassischen Werbemittelhändler zum Marketing Supply Chain Specialist	187
7.3	Strategie-Dimension	199
7.3.1	Otto Group – Kulturwandel und Empowerment	199
7.3.2	XING AG – work in progress oder ständiger Fortschritt	210

7.4	Führungs-Dimension	218
7.4.1	//SEIBERT/MEDIA GmbH – Kickass Software, Rock’n’Roll Teams ..	218
7.4.2	1&1 Internet SE – Durch Agilität zu einem neuen Führungs- verständnis	230
7.5	Die 5. Dimension: Mitarbeiterzentrierte HR-Instrumente	247
7.5.1	Sipgate GmbH – Telefonie neu erfinden	247
7.5.2	moovel Group GmbH: How moovel works – agiles Arbeiten in einem corporate Start-up	265
7.6	Kultur-Dimension	281
7.6.1	AOE GmbH – die agile Organisation	281
7.6.2	REWE Digital GmbH – Agilität trotz schnellen Wachstums – oder genau deswegen?!	294
7.7	Beispiele des eigenen agilen Transformationsprozesses	307
7.7.1	DB Vertrieb GmbH – das neue HR: HR als Treiber der agilen Transformation bei DB Vertrieb	307
7.7.2	Yello Strom GmbH: Mehr als du denkst – das Yello-Zusammen- arbeitsmodell	318
8	Die agile Organisation als Unternehmensmodell der Zukunft	327
9	Quellenverzeichnis	331
10	Weiterführende Literaturempfehlungen	339
11	Autorenverzeichnis	345
	Stichwortverzeichnis	363