

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2., überarbeiteten Auflage	9
Vorwort	11
1 Einleitung: Mythos Agilität	15
2 Treiber für Agilität – Gründe und Auslöser	19
2.1 Externe Treiber für Agilität	19
2.1.1 Technologischer Wandel und Digitalisierung	19
2.1.2 Steigende Dynamik und Komplexität	21
2.1.3 Kundenverhalten	21
2.1.4 Hohe Wettbewerbsintensität	22
2.2 Interne Treiber für Agilität	23
2.2.1 Bürokratie und geringer Output	23
2.2.2 Fachkräftemangel/Demografische Entwicklungen	23
2.2.3 Wertewandel	24
2.2.4 Individualisierung	25
2.3 Der Alltag in den Unternehmen – die Welten prallen aufeinander	25
3 Wissenschaftliche Grundlagen für ein agiles Reifegradmodell	29
3.1 Einleitung und Hinführung zum Thema	29
3.2 Definition Agilität und die historische Entwicklung des Konzepts	30
3.2.1 Definitionen von Agilität	30
3.2.2 Historische Entwicklung von Agilität	32
3.2.3 Empirische Erkenntnisse zu Agilität	33
3.3 Reifegrade agiler Organisationen	35
3.3.1 Allgemeine Reifegradmodelle in Organisationen	35
3.3.2 Reifegradmodelle für Agilität in Organisationen	36
3.3.3 Das Modell zur Implementierung von Agilität von und Sharifi	38
3.3.4 Das Agile Wheel Reference Model	39
3.4 Annäherung an ein ganzheitliches Reifegrad-Modell für Agilität in Organisationen	42
3.5 Fazit und Ausblick	44
4 Das Pioneers Trafo-Modell™ zur agilen Organisationsentwicklung	47
4.1 Gründe und Entstehung des Pioneers Trafo-Modells™ zur agilen Organisationsentwicklung	47
4.2 Vier grundlegende Agilitätsfaktoren	50

4.3	Die sechs Dimensionen des Pioneers Trafo-Modells™	53
4.3.1	Die Prozess-Dimension: agile Prozesse einführen	56
4.3.2	Die Struktur-Dimension: kundenzentrierte Organisationsstrukturen schaffen	66
4.3.3	Die Strategie-Dimension: aus Kundenperspektive konsequent denken und handeln	68
4.3.4	Die Führungs-Dimension: Führung neu denken	71
4.3.5	Die HR-Instrumente-Dimension: mitarbeiterzentriert, individuell und mit Teamfokus	81
4.3.6	Die Kultur-Dimension: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser	86
5	Die fünf Level auf dem Weg zu einer agilen Organisation	93
5.1	Reifegrad 1: Die stabilitätsorientierte Organisation	93
5.2	Reifegrad 2: Die effizienzgetriebene Organisation	97
5.3	Reifegrad 3: Die leistungsorientierte Organisation	102
5.4	Reifegrad 4: Die menschenzentrierte Organisation	106
5.5	Reifegrad 5: Die sinngetriebene Organisation	112
5.6	Phasen der Transformation von Reifegrad zu Reifegrad	117
5.7	Beurteilung des Reifegrades	120
6	Das Vorgehen – den Weg der agilen Transformation gestalten	123
6.1	Den Startpunkt finden	123
6.2	Das passende Vorgehen wählen zu mehr Agilität	125
6.2.1	1. Erfolgsfaktor: Gründe haben	126
6.2.2	2. Erfolgsfaktor: Zukunftsbild entwickeln	127
6.2.3	3. Erfolgsfaktor: Rollen besetzen	129
6.2.4	4. Erfolgsfaktor: Prozess organisieren	133
6.2.5	5. Erfolgsfaktor: Rahmenbedingungen verändern	139
6.2.6	6. Erfolgsfaktor: Kollegen begleiten	144
7	Unternehmensbeiträge: Wie machen es andere Unternehmen?	153
7.1	Prozess-Dimension	154
7.1.1	TUI.com – die Erlebnisse auf der agilen Reise	154
7.1.2	Schritt für Schritt – Der ista Weg zur Agilität	165
7.2	Struktur-Dimension	180
7.2.1	PTV Group – Menschen bewegen, um Menschen und Güter besser zu bewegen	180
7.2.2	mcs promotion GmbH – vom klassischen Werbemittelhändler zum Marketing Supply Chain Specialist	192
7.3	Strategie-Dimension	203
7.3.1	Otto Group – Kulturwandel und Empowerment	203
7.3.2	XING AG – work in progress oder ständiger Fortschritt	213

7.4	Führungs-Dimension	220
7.4.1	//SEIBERT/MEDIA GmbH – Kickass Software, Rock'n'Roll Teams	220
7.4.2	1&1 Internet SE – Durch Agilität zu einem neuen Führungsverständnis	231
7.5	Die 5. Dimension: Mitarbeiterzentrierte HR-Instrumente	245
7.5.1	Sipgate GmbH – Telefonie neu erfinden	245
7.5.2	moovel Group GmbH: How moovel works – agiles Arbeiten in einem corporate Start-up	261
7.6	Kultur-Dimension	275
7.6.1	AOE GmbH – die agile Organisation	275
7.6.2	REWE Digital GmbH – Agilität trotz schnellen Wachstums – oder genau deswegen?!	287
7.7	Beispiele des eigenen agilen Transformationsprozesses	300
7.7.1	DB Vertrieb GmbH – das neue HR: HR als Treiber der agilen Transformation bei DB Vertrieb	300
7.7.2	Yello Strom GmbH: Mehr als du denkst – das Yello-Zusammenarbeitsmodell	310
8	Die agile Organisation als Unternehmensmodell der Zukunft	318
9	Quellenverzeichnis	321
10	Weiterführende Literaturempfehlungen	329
11	Autorenverzeichnis	334
	Stichwortverzeichnis	345