

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung: Das Scheitern und die Agile Transformation</b>	<b>1</b>
1.1	Scheitern ist überall in der Welt	2
1.1.1	Scheitern im IT-Umfeld: Big Data und Data-Science-Projekte scheitern	2
1.1.2	Scheitern im IT-Umfeld: ERP-Projekte scheitern	3
1.1.3	Scheitern im IT-Umfeld: Wenn IT-Projekte generell scheitern	3
1.1.4	Scheitern im Management	3
1.1.5	Scheitern von M&A-Projekten	4
1.1.6	Scheitern beim Wandel der Unternehmenskultur	5
1.1.7	Gescheiterte Marktführer	7
1.2	Agilität und organisationale Agilisierung	8
1.2.1	Die Transformation im organisationalen Kontext	9
1.2.2	Agilität als neue Haltung in einer sich ständig und immer schneller verändernden Welt	11
1.2.3	Agiles „Way of Working“	18
1.2.4	Was sind Agile Transformationen?	19
1.2.5	Agile Adaptionen und Agile Projekte	21
1.2.6	Bedeutung der Unternehmenskultur in Agilen Transformationen	23
	Fazit	28
	Literatur	28
<b>2</b>	<b>Warum das Wagnis eingehen? Das Ideal der agilen Organisation</b>	<b>31</b>
2.1	VUCA und das Zeitalter des Digitalen	32
2.2	Exkurs: Frederic W. Taylor & die klassisch-hierarchische Organisation	34
2.3	Motivatoren für Agilität aus Sicht der Unternehmensführung	35
2.4	Motivatoren für Agilität aus Mitarbeitersicht	38
2.5	Die agile Organisation	40
2.5.1	Agiles Führungskräfteverhalten	44
2.5.2	Agile Planung, Budgetierung und Bewertung	45
2.5.3	Agile Organisationsstruktur	47

2.6	Reifegrade einer agilen Organisation. ....	48
	Fazit. ....	52
	Literatur. ....	52
<b>3</b>	<b>Modelle für Transformation und Agilisierung von Organisationen. ....</b>	<b>55</b>
3.1	Gibt es Best Practices für die Agile Transformation? ....	56
3.2	Skalierte Agilität, Agile at Scale ....	57
3.2.1	Scaled Agile Framework (SAFe). ....	57
3.2.2	Scrum@Scale (S@S). ....	59
3.2.3	Agile Skalierung vs. Agile Transformation ....	62
3.3	Den Wandel managen: Die Bedeutung von Changemanagement in der Agilen Transformation. ....	65
3.4	Kotters achsstufiges Leading Change Model. ....	67
3.4.1	Ein Klima der Veränderung herbeiführen ....	68
3.4.2	Die Gesamtorganisation befähigen und beteiligen ....	70
3.4.3	Das Momentum aufrechterhalten und Veränderungen institutionalisieren ....	72
3.5	Path to Agility ....	74
3.5.1	Funktion des P2A-Transformations-Frameworks ....	77
3.5.2	Reifegrade auf dem Path to Agility ....	78
3.6	Dennings zehnstufige Agile Transformation Journey ....	80
3.7	Change Transition Management ....	86
	Fazit. ....	90
	Literatur. ....	90
<b>4</b>	<b>Untersuchung: (Miss-)Erfolgsfaktoren bei Agilen Transformationen in der Praxis. ....</b>	<b>93</b>
4.1	Über Erfolg und Scheitern Agiler Transformationen (1.–8. Frage). ....	95
4.2	Zielsetzung von Agilen Transformationen (9.–13. Frage). ....	101
4.3	Anwendung von Changemanagement-Maßnahmen mit Fokus auf erfolgreiche oder gescheiterte Transformationen (14.–16. Frage) ....	107
4.4	Zusammenhang von Changemanagement und der beabsichtigten Änderung der Unternehmenskultur (17.–20. Frage) ....	111
	Fazit. ....	112
	Literatur. ....	112
<b>5</b>	<b>Wie Führungskräfte und „Beweger“ die Agile Transformation zum Erfolg führen können. ....</b>	<b>113</b>
5.1	Agile Führungskräfteteams ....	116
5.1.1	Wer bildet das agile Führungskräfteteam? ....	117
5.1.2	Transformation Backlogs – Woran arbeitet das agile Führungskräfteteam? ....	117
5.1.3	Wie arbeitet das agile Führungskräfteteam agil? ....	118
5.2	Warum man mit traditionellem (Change-)Management nicht agil werden kann. ....	119

---

5.3	Lean Change Management .....	121
5.3.1	Einsichten.....	123
5.3.2	Optionen.....	124
5.3.3	Exkurs: Veränderungsteams.....	125
5.3.4	Experiment.....	127
5.4	3 Tipps, die Sie jetzt umsetzen können .....	129
	Fazit.....	132
	Literatur.....	133
	<b>Schlusswort .....</b>	<b>135</b>
	<b>Literatur.....</b>	<b>139</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>141</b>