

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung: Das Scheitern und die Agile Transformation	1
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
2 Warum das Wagnis eingehen? Das Ideal der agilen Organisation	31
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 Führungsverhalten	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
3 Modelle für Transformation und Agilisierung von Organisationen.....	55
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 achtstufiges 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
4 Untersuchung: (Miss-)Erfolgsfaktoren bei Agilen Transformationen in der Praxis.....	93
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 erfolglose 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
5 Wie Führungskräfte und „Beweger“ die Agile Transformation zum Erfolg führen können.....	113
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
Schlusswort		135
Literatur		139
Stichwortverzeichnis		141