

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>1 Einleitung: Mythos Agilität</b> .....	13
<b>2 Treiber für Agilität – Gründe und Auslöser</b> .....	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
<b>3 Wissenschaftliche Grundlagen für ein agiles Reifegradmodell</b> .....	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
<b>4 Das TRAFO-Modell zur agilen Organisationsentwicklung</b> .....	47
4.1 Gründe und Entstehung des TRAFO-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
<b>5</b>	<b>Die fünf Level auf dem Weg zu einer agilen Organisation .....</b>	<b>95</b>
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
<b>6</b>	<b>Das Vorgehen – den Weg der agilen Transformation gestalten .....</b>	<b>117</b>
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
<b>7</b>	<b>Unternehmensbeiträge: Wie machen es andere Unternehmen? .....</b>	<b>145</b>
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	<b>Die agile Organisation als Unternehmensmodell der Zukunft .....</b>	<b>327</b>
9	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>331</b>
10	<b>Weiterführende Literaturempfehlungen .....</b>	<b>339</b>
11	<b>Autorenverzeichnis .....</b>	<b>345</b>
	Stichwortverzeichnis .....	363