

Dieter Thomaschewski/Rainer Völker (Hrsg.)

Agiles Management

Verlag W. Kohlhammer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	5
1 Agilität und Agilitätsmanagement – eine Einführung	15
<i>Dieter Thomaschewski und Rainer Völker</i>	
1.1 Überblick	15
1.2 Was ist Agilität und warum wird sie benötigt?	16
1.3 Exkurs: Über Managementmoden – Hype Agilität	17
1.4 Welche Managementaufgaben sind angesprochen?	20
1.5 Warum wer wie agil sein sollte	23
1.6 Ambidextrie – oder: Agilität nur dann, wenn sie sich lohnt....	25
1.7 Fazit und Zielsetzung des Buches	26
Literatur	27
2 Determinanten und Treiber der Agilität von Unternehmen	29
2.1 Industriegrenzen lösen sich auf – Unternehmen setzen auf Agilität	
<i>Martin Scholich und Katja Kröber</i>	
2.1.1 Warum verschieben sich Industriegrenzen?	
2.1.1.1 Technologie als Treiber der Konvergenz	
2.1.1.2 Neue Branchencluster lösen Industriegrenzen ab	
2.1.1.3 Ökosysteme und Inkubationsprogramme: wichtige Treiber der neuen Branchencluster ...	
2.1.2 Agilität als Antwort auf Veränderung	
2.1.2.1 Dimensionen der Agilität	
2.1.2.2 Agilität und Transformation	
2.1.3 Wege in eine agile Organisation – Bausteine für die Praxis	
2.1.3.1 Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung einer Transformation	
2.1.3.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis	
2.1.4 Resümee	
Literatur	

3	Strategie und Agilität	39
3.1	Strategie oder Agilität? Smart kombiniert zu echten Wettbewerbsvorteilen im Zeitalter der Digitalen Transformation	39
	<i>Michael Schröder</i>	
3.1.1	Einleitung	39
3.1.2	Digitale Transformation: Perspektiven und beschleunigter Wettbewerb	40
3.1.2.1	Perspektiven der Digitalen Transformation	40
3.1.2.2	Wettbewerbskräfte im digitalen Umfeld	42
3.1.3	Agiler Ansatz als (vermeintliche) Lösung	43
3.1.3.1	Essenz von Agilität: Grundidee, Werte	43
3.1.3.2	Grenzen und Kritik	44
3.1.4	Strategie und Agilität kombiniert	45
3.1.4.1	Essenz des strategischen Ansatzes: Historie, Werte	45
3.1.4.2	Idee des kombinierten Lösungsansatzes	46
3.1.4.3	Kombiniertes Vorgehensmodell	47
3.1.4.4	Erfolgsfaktor »Mensch und Zusammenarbeit« ...	48
3.1.5	Digitale Transformation in der Praxis	48
3.1.5.1	Revival der Individualsoftware	49
3.1.5.2	Agile und sichere Lösungsarchitektur	49
3.1.5.3	Case 1: Industrieunternehmen – IoT – AI – Cloud	50
3.1.5.4	Case 2: Augmented Reality App für Handelsunternehmen	51
3.1.6	Fazit	52
	Literatur	52
3.2	Unternehmenssteuerung 2.0 – Agil und zukunftssicher	53
	<i>Karsten Knechtel und Katharina Meiler</i>	
3.2.1	Unternehmenssteuerung und ihre Handlungsfelder ...	53
3.2.2	Traditionelle Methoden stoßen an ihre Grenzen – dynamische Zeiten erfordern einen agilen Ansatz	54
3.2.3	Unternehmenssteuerung 2.0 – der agile Strategieprozess	55
3.2.4	Die Faktoren des Erfolgsrezepts	57
3.2.5	Die ersten Schritte beim agilen Strategieumsetzungsprozess	59
3.2.6	Die Praxis bestätigt – es funktioniert!	60
3.3	Mit agiler Strategieentwicklung und -umsetzung zum Erfolg	61
	<i>Sylvie Löffler und Andreas Mönch</i>	
3.3.1	Einleitung	61

3.3.2	Warum musste sich die Saxonía Systems verändern?	61
3.3.3	Die Veränderung von 2010 zu Heute	63
3.3.4	Die Schritte der Veränderung	64
3.3.5	Die Erfolgsfaktoren für die Veränderung	72
	3.3.5.1 Führung und Zusammenarbeit	72
	3.3.5.2 Zielrahmen	74
	3.3.5.3 Vorgehen – agiler Strategieprozess	75
	3.3.5.4 Werte und Prinzipien	76
3.3.6	Zusammenfassung	78
	Literatur	78
4	Unternehmen und Führungskultur	79
4.1	Agilität und Selbstverantwortung	79
	<i>Silvester Schmidt</i>	
4.1.1	Einleitung	79
	4.1.1.1 Agilität	79
	4.1.1.2 Selbstverantwortung	80
4.1.2	Kultur agiler Organisationen	80
	4.1.2.1 Charakteristika agiler Organisation	80
4.1.3	Kulturstiftende Werte einer agilen Organisation	84
	4.1.3.1 Prägende Werte agiler Organisationen	84
	4.1.3.2 Kernstruktur der agilen Organisation	85
4.1.4	Selbstverantwortung als Ermöglicher von Agilität	86
	4.1.4.1 Die agile Persönlichkeit	86
4.1.5	Führung und Selbstverantwortung	89
	4.1.5.1 Rollen einer Führungskraft	89
	4.1.5.2 Entwicklung einer Führungskraft und ihrer Rollen	89
4.1.6	Leistungspotenziale erschließen	91
	4.1.6.1 Agile Persönlichkeiten finden	91
	4.1.6.2 Merkmale einer agilen Persönlichkeit	91
	4.1.6.3 Fahndung nach agilen Persönlichkeiten	92
4.1.7	Überforderung vermeiden	93
	4.1.7.1 Persönlichkeitsinduzierte Überforderung	94
	4.1.7.2 Kompetenzinduzierte Überforderung	94
4.1.8	Fazit	96
	Literatur	97
4.2	Agile Zusammenarbeit zwischen Teams und Führungskräften	97
	<i>Daniel Philipp Friedmann</i>	
4.2.1	Manager sind Steinzeitmenschen – etablierte Führungsmodelle kommen an ihre Grenzen	97

4.2.2	Agile Organisationsformen als Antwort auf eine komplexe Realität	99
4.2.2.1	Auflösung horizontaler Organisationsstrukturen – interdisziplinäre Teams	99
4.2.2.2	Auflösung vertikaler Organisationsstrukturen – flache Hierarchien	100
4.2.3	Gängige Szenarien in der Transformation von Führungskräften und Teams	100
4.2.3.1	Der »Real Deal« – Agile Zusammenarbeit von Führungskräften und Teams	100
4.2.3.2	Das »Machtvakuum« – Agile Führungskräfte, aber traditionell arbeitende Teams	104
4.2.3.3	Der »Kulturschock« – Agile Teams, aber eine traditionelle Führung	106
4.2.3.4	Das »Agile Theater« – Sneakers & Post-Its, aber keine agile Zusammenarbeit	106
4.2.4	Außerhalb der Komfortzone – der Weg zum »Real Deal«	108
4.2.4.1	Phase 1: Etabliere die agilen Grundlagen	108
4.2.4.2	Phase 2: Raus aus der Komfortzone	111
4.2.4.3	Phase 3: Entwicklung von Hochleistungsteams	112
4.2.5	Fazit und Empfehlung	113
	Literatur	114
4.3	Agile Teams brauchen starke Führung – das eine bedingt das andere!	114
	<i>Bianca Fuhrmann</i>	
4.3.1	Agile Führung ist nichts für Anfänger	114
4.3.2	»Agilität« ist ein überstrapazierter Begriff	114
4.3.3	Agilität ist eine Denkweise und Grundhaltung	115
4.3.4	In welchen Unternehmensbereichen ist Agilität sinnvoll?	115
4.3.5	Mischformen in Form einer klassischen Organisation mit autarken agilen Projekten sind besonders hilfreich bei Organisationsveränderungen	116
4.3.6	Führungslose Teams sind ein Märchen	116
4.3.7	Starke Führungskräfte handeln unternehmerisch	117
4.3.8	Starke Führungskräfte sind erfahrener als agile Führungskräfte	118
4.3.9	Fazit: Agile Teams brauchen starke Führungskräfte – immer!	118
	Literatur	118

5	Umsetzung und Durchsetzung von Agilität	120
5.1	Umsetzung von Agilität in der Markt- und Kundenbearbeitung	120
	<i>Michael Bernecker</i>	
5.1.1	Bedeutung der Agilität in der Markt- und Kundenbearbeitung	120
5.1.2	Das Agile Marketing Manifesto	121
5.1.3	Vorteile und Voraussetzungen für eine agile Markt- und Kundenbearbeitung im Unternehmen	124
5.1.4	Praxisbeispiele	126
	Literatur	127
5.2	Talentmanagement und Agilität	127
	<i>Katharina Harsch und Lynn Schäfer</i>	
5.2.1	Einführung	127
5.2.2	Talent Management und Kontext	128
5.2.3	Agilität – ein Überblick	129
5.2.4	Agiles Talent Management in der Praxis	131
	5.2.4.1 Agile Talente und Talentgewinnung	131
	5.2.4.2 Talentauswahl und Peer-Recruiting	132
	5.2.4.3 Selbstnominierung und innovative Formate in der Talententwicklung	133
	5.2.4.4 Talentbindung in agilen Organisationen	135
5.2.5	Kritische Reflexion	137
	5.2.5.1 Agilität als Gesundheitsrisiko und Auslöser für Stress	137
	5.2.5.2 Nicht überall, wo Agilität drauf steht, ist auch Agilität drin	138
5.2.6	Fazit	138
	Literatur	139
5.3	Agiles Lernen am Arbeitsplatz – Kompetenzen und Tools in der Umsetzung	142
	<i>Benjamin Höhne, Jörg Longmuß, Eve Sarah Müller</i>	
5.3.1	Strategische Kompetenzentwicklung mit agilen Methoden	142
	5.3.1.1 Warum agil?	143
	5.3.1.2 Rollen im Lernprojekt	144
5.3.2	Learning Operating System	145
	5.3.2.1 Kompetenzdiagnostik für agile Lernprojekte ...	146
	5.3.2.2 Lernkarten	148
5.3.3	Praxisbeispiele	149
	5.3.3.1 KMU im Biotech-Sektor	149
	5.3.3.2 Großunternehmen im Maschinenbau	150
	5.3.3.3 Bereich Technik in einem Großunternehmen ...	151
	Literatur	153

6	Funktionale Ausgestaltung der Agilität	154
6.1	Agilität in der Produktentwicklung – Vom ersten Scrum Team zur agilen Organisation	154
	<i>Florian Rödler</i>	
6.1.1	Bedeutung von Agilität in der Produktentwicklung ...	154
6.1.2	Ausgangslage bei der EOS GmbH.....	155
6.1.3	Vom ersten Scrum Team zur agilen Organisation.....	156
	6.1.3.1 Einführung von Scrum in der Softwareentwicklung	157
	6.1.3.2 Erste Schritte mit Scrum in der Maschinenentwicklung	158
	6.1.3.3 Gestaltung des organisatorischen Rahmens für mehr Agilität	158
6.1.4	Lessons-learned und Handlungsempfehlungen	160
6.1.5	Fazit	161
	Literatur	161
6.2	Agilität in der Logistik mit Smart Contracts und Blockchain	162
	<i>Josef Packowski</i>	
6.2.1	Blockchain: Der neue Standard für agile Unternehmen?	162
6.2.2	Vorzüge der Blockchain-Technologie	163
	6.2.2.1 Die drei Säulen der Blockchain-Technologie ...	164
	6.2.2.2 Die Funktionsweise von Blockchains	166
6.2.3	Blockchains mit Smart Contracts verändern die Supply Chain	167
	6.2.3.1 Smart Contracts	167
	6.2.3.2 Beispiele Blockchain basierte Supply Chains ...	167
6.2.4	Zusammenfassung und Ausblick	169
	Literatur	170
6.3	Agile Optimierung in der Produktion – Eine neue Prozess- und Planungskultur mit digitaler Entscheidungsintelligenz ...	171
	<i>Adrian Weiler</i>	
6.3.1	Digitalisierung in der Fertigung: Hin zu einem neuen Planungsverständnis	171
	6.3.1.1 Zunehmender Druck auf den Mittelstand	171
	6.3.1.2 Keine Flexibilität ohne neusten IT-Standard ...	172
	6.3.1.3 Technologie verändert Entscheidungsgrundlagen	173
	6.3.1.4 Agile Planung mit System	173
6.3.2	Agilität auch bei Losgröße 1 – Von ungenutzten Chancen und dem Teufel im Detail	175
	6.3.2.1 Agilität bedingt eine zentrale Steuerung	175

6.3.2.2	Neue Chancen durch digitale Entscheidungskompetenz	176
6.3.2.3	Simultanplanung in der Serienfertigung	178
6.3.3	Mensch und Algorithmus – Agilität in der Umsetzung	179
6.3.3.1	Eine Strategie für das operative Management	179
6.3.3.2	Der Weg zur agilen Optimierung	179
6.3.4	Fazit	180
	Literatur	181
6.4	Erfolgreich mit agiler Marketing-Automatisierung.....	181
	<i>Adriana M. Nuneva</i>	
6.4.1	Einleitung	181
6.4.2	Flexiblere Planung dank Marketing Automation am Beispiel von TE	182
6.4.2.1	Die Ausgangssituation	182
6.4.2.2	Das Modell	183
6.4.2.3	Prozesse	184
6.4.2.4	Betrachtung der einzelnen Schritte	184
6.4.2.5	Key Performance Indicators (KPIs)	185
6.4.3	Fazit	186
	Literatur	187
7	Steuerung und Controlling in agilen Unternehmen	188
7.1	Controlling im agilen Unternehmen	188
	<i>Michael Mollenhauer</i>	
7.1.1	Controlling als interne Dienstleistung	188
7.1.2	Controlling in agilen Unternehmen	189
7.1.3	Agiles Controlling in der Praxis	193
7.1.4	Beispiel	195
7.1.5	Anforderungsprofil an den Controller	197
7.1.6	Fazit	198
	Literatur	199
8	Ausblick	200
8.1	Milliarden Zukünfte – zwischen Pragmatismus und Wissenschaft	200
	<i>Christoph K. Keller</i>	
8.1.1	Gibt es sie (noch) – die Zukunft?	200
8.1.2	Foresight – eine Idee setzt sich durch und kommt an ihre Grenzen	201
8.1.2.1	Zukunftselemente – Standardzukünfte	201
8.1.2.2	Alternative Zukünfte	202
8.1.3	Zukunftsanalyse: Potenzierete Zukünfte	202

8.1.4	Disruptionen sind »dreieckig«	203
8.1.5	Zukünfte neu denken	205
8.1.6	Agilität - bitte mit Orientierung	206
8.1.7	Das »große O« gestalten	208
8.1.8	Die Zukunft trainieren	210
8.1.9	Fazit: Orientierung ist der Schwerpunkt	210
	Literatur	211
Herausgeber und Autoren		213