

# Die Unternehmung

Swiss Journal of Business Research and Practice

Themenheft „Agiles Management“

Andreas Wald und  
Ronald Gleich (Hrsg.)

Schweizerische  
Gesellschaft für  
Betriebswirtschaft (SGB)

Société suisse de gestion  
d'entreprise (SSG)

Herausgegeben von

Frauke von Bieberstein

Manfred Bruhn

Pascal Gantenbein

Markus Gmür

Klaus Möller

Günter Müller-Stewens

Margit Osterloh

Dieter Pfaff

Martin Wallmeier

2 2020

74. Jahrgang

Seite 117–238

ISSN 0042-059X



Nomos

## Aus dem Inhalt

Miriam Bachmann, Anne Kurzmann, Barbara Castrellon Gutierrez and Anne-Katrin Neyer  
**The Paradox of Agility: Reduce Formalization? Introduce Formalization!**

Simon Fischer, Christoph Lattemann, Beke Redlich and Ricardo Guerrero  
**Implementation of Design Thinking to Improve Organizational Agility in an SME**

Lukas Heidt, Felix Gauger, Benjamin Wagner und Andreas Pfnür  
**Widerstände gegen Agilität: Agiles Change Management als Erfolgsfaktor in Projekten der digitalen Transformation**

Rafael Lorenz, Luzius Bäckert and Johannes Heck  
**Principles of Operational Agility: A Case Study of a Swiss Telecommunication Company**

Patrick Ulrich und Robert Rieg  
**Agilität in Projektmanagement und Projektcontrolling – Ergebnisse einer empirischen Studie**

Anine Andresen, Shanga Mohammad and Andreas Wald  
**Agility as a Matter of Degree: An Empirical Study of the Determinants of Agility in Projects**

### Herausgeber im Auftrag der SGB/SSG

Prof. Dr. **Frauke von Bieberstein**, Universität Bern  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. **Manfred Bruhn**, Universität Basel  
Prof. Dr. **Markus Gmür**, Universität Fribourg  
Prof. Dr. **Klaus Möller**, Universität St. Gallen  
Prof. em. Dr. **Günter Müller-Stewens**, Universität St. Gallen  
Prof. Dr. Dr. h.c. **Margit Osterloh**, em., Universität Zürich  
Prof. Dr. **Dieter Pfaff**, Universität Zürich  
Prof. Dr. **Martin Wallmeier**, Universität Fribourg

### Geschäftsführender Herausgeber

Prof. Dr. **Klaus Möller**, Lehrstuhl für Controlling / Performance Management, Universität St. Gallen

**Redaktionsanschrift:** Oliver Hegers, Lehrstuhl für Controlling / Performance Management, Universität St. Gallen, ACA-HSG, Tigerbergstrasse 9, CH-9000 St. Gallen, E-Mail: [oliver.hegers@unisg.ch](mailto:oliver.hegers@unisg.ch)

**Beirat:** Prof. Dr. Dr. **Ann-Kristin Achleitner**, Technische Universität München | Prof. Dr. **Luzi Hail**, The Wharton School, University of Pennsylvania | Prof. Dr. **Christian Homburg**, Universität Mannheim | Prof. Dr. **Lutz Kruschwitz**, Freie Universität Berlin | Prof. Dr. **Andreas Pfingsten**, Westfälische Wilhelms-Universität Münster | Prof. Dr. **Gilbert Probst**, Université de Genève | Prof. Dr. **Stefan Reichelstein**, Stanford Graduate School of Business | Prof. Dr. **Ralf Reichwald**, Technische Universität München | Prof. Dr. **Bernd Schmitt**, Columbia University

## Inhalt

*Andreas Wald and Ronald Gleich*

Special Issue Editorial “Agile Management” ..... 117

## Beiträge

*Miriam Bachmann, Anne Kurzmann, Barbara Castrellon Gutierrez and Anne-Katrin Neyer*

The Paradox of Agility: Reduce Formalization? Introduce Formalization! ..... 122

*Simon Fischer, Christoph Lattemann, Beke Redlich and Ricardo Guerrero*

Implementation of Design Thinking to Improve Organizational Agility in an SME ..... 136

*Lukas Heidt, Felix Gauger, Benjamin Wagner und Andreas Pfnür*

Widerstände gegen Agilität: Agiles Change Management als Erfolgsfaktor in Projekten der digitalen Transformation ..... 155

*Rafael Lorenz, Luzius Bäckert and Johannes Heck*

Principles of Operational Agility: A Case Study of a Swiss Telecommunication Company ..... 173

*Patrick Ulrich und Robert Rieg*

Agilität in Projektmanagement und Projektcontrolling – Ergebnisse einer empirischen Studie ..... 187

## Zukünftige Hefte

## Impressum

### Druck und Verlag:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,  
Waldseestraße 3-5, D-76530 Baden-Baden,  
Telefon (07221) 2104-0/Fax (07221) 2104-27  
E-Mail [nomos@nomos.de](mailto:nomos@nomos.de)

### Anzeigen:

sales friendly, Verlagsdienstleistungen,  
Pfaffenweg 15, 53227 Bonn,  
Telefon 0228/978980, Telefax 0228/9789820,  
E-Mail: [roos@sales-friendly.de](mailto:roos@sales-friendly.de)

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online oder offline ohne zusätzliche Vergütung. Nach Ablauf eines Jahres kann der Autor anderen Verlagen eine einfache Abdruckgenehmigung erteilen; das Recht an der elektronischen Version verbleibt beim Verlag. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Herausgeber/Redaktion oder des Verlages wieder. Unverlangt eingesendete Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Die Redaktion behält sich eine längere Prüfungsfrist vor. Eine Haftung bei Beschädigung oder Verlust wird nicht übernommen. Bei unverlangt zugesandten Rezensionenstücken keine Garantie für Besprechung oder Rückgabe. Es werden nur unveröffentlichte Originalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklä-

ren sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden.

**Erscheinungsweise:** 4 Ausgaben pro Jahr

**Bezugspreis 2020:** Jahresabonnement incl. Onlinezugang (Privat) 116,- €, für Studierende (jährliche Vorlage einer Studienbescheinigung erforderlich) 64,- €; Institutionspreis incl. Onlinezugang 208,- €, Einzelheft 33,- €. Alle Preise verstehen sich incl. MwSt., zzgl. Vertriebskostenanteil 16,00 €, plus Direktbeorderungsgebühr Inland 1,65 € p.a.

Sonderbände, die zu diesem Titel erscheinen, werden den Abonnenten mit einem Vorzugspreis automatisch zugesandt und können bei Nichtgefallen zurückgegeben werden.

**Bestellmöglichkeit:** Bestellungen beim örtlichen Buchhandel oder direkt bei der Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden

**Kündigungsfrist:** jeweils drei Monate vor Kalenderjahresende

**Bankverbindung generell:** Zahlungen jeweils im Voraus an Nomos Verlagsgesellschaft, Postbank Karlsruhe: BIC PBNKDEFF, IBAN DE07 6601 0075 0073 6367 51 oder Sparkasse Baden-Baden Gaggenau: BIC SOLADES1BAD, IBAN DE05 6625 0030 0005 0022 66

Internet: [www.unternehmung.nomos.de](http://www.unternehmung.nomos.de)

Der Nomos Verlag beachtet die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen.

ISSN 0042-059X



Unterstützt durch die Schweizerische Akademie  
der Geistes- und Sozialwissenschaften  
[www.sagw.ch](http://www.sagw.ch)