

Inhalt

Ihr Weg zum E-Newsletter Strategieverwirklichung V

Vorwort zur 2. Auflage VII

Vorwort zur 1. Auflage IX

Kapitel 1: Im Wettbewerb um die Zukunft 1

- 1.1 Visionen und Alltagshandeln..... 3
- 1.2 Wettbewerbskraft Strategieverwirklichung 6
- 1.3 Erfolgsfaktoren der Strategieverwirklichung 9
- 1.4 Werkzeuge der Strategieverwirklichung..... 13

**Kapitel 2: Navigationsinstrumente
der Strategieverwirklichung 19**

- 2.1 Die Landkarte des Akteurs:
Wie verhalten sich Akteure? 21**
 - 2.1.1 Die Menschen machen es 21
 - 2.1.2 Erklärungsansätze zu Motivation, Handeln und Lernen 22
 - 2.1.3 Das Navigationsinstrument 27
- 2.2 Die Landkarte der Organisation:
Wie wird die Organisation erfolgreich? 33**
 - 2.2.1 Die Organisation als soziales Konstrukt lebt vom Erfolg..... 33
 - 2.2.2 Ansätze des strategischen Managements..... 36
 - 2.2.3 Das Navigationsinstrument 42
- 2.3 Die Landkarte des Handelns: Was verbindet Organisation
und Akteure im Alltag? 49**
 - 2.3.1 Alte Verbindungen durch neue ersetzen 49
 - 2.3.2 Erklärungsansätze der Organisationsforschung..... 49
 - 2.3.3 Das Navigationsinstrument 53

2.4	Die Landkarte der Strategieverwirklichung: Wie kann der Entwicklungspfad gestaltet werden?	58
2.4.1	Die Beeinflussbarkeit des Wandels	58
2.4.2	Erklärungsansätze zum Wandel der Organisation.....	59
2.4.3	Durch Impulse Aufmerksamkeit und Ressourcen ausrichten	63
2.4.4	Das Navigationsinstrument.....	67

Kapitel 3: Verwirklichungsmanagement 73

3.1	Zusammenarbeit organisieren	75
3.1.1	Stetig auf dem Entwicklungspfad voranschreiten.....	75
3.1.2	Verwirklichungsmanagement richtig positionieren	76
3.1.3	Den Auftrag des Prozessteams klären	78
3.1.4	Erfolgsbeitrag des Prozessteams bestimmen.....	79
3.1.5	Rollen und Aufgaben festlegen.....	80
3.1.6	Prozedere und organisatorischen Rahmen vereinbaren.....	83
3.1.7	Den Stil der Strategieverwirklichung vorgeben	85
3.2	Entscheidungen herbeiführen	90
3.2.1	Das Voranschreiten gestalten.....	90
3.2.2	Entscheidungen optimal vorbereiten.....	92
3.2.3	Entscheiden.....	94
3.2.4	Entscheidungen dokumentieren und kommunizieren	97
3.3	Fortschritte planen	100
3.3.1	Detaillieren und aggregieren.....	100
3.3.2	Werkzeuge für das Ergebnismanagement.....	101
3.3.3	Masterplan und Detailpläne synchronisieren.....	104
3.3.4	Planung und Handlung in Einklang bringen	106
3.4	Ergebnisse steuern	110
3.4.1	Das Soll zum Ist machen	110
3.4.2	Partner auswählen	111
3.4.3	Vereinbaren, beauftragen, abnehmen	113
3.4.4	Kontinuierlich kontrollieren.....	116
3.4.5	Dokumentieren und Konsequenzen ableiten.....	118

Kapitel 4: Orientierung schaffen..... 123

4.1 Geschäftssystem definieren 125

- 4.1.1 Die Eckpfeiler der künftigen Organisation setzen 125
- 4.1.2 Den Visionären Kegel einsetzen..... 126
- 4.1.3 Denkbare Zukünfte beschreiben 133
- 4.1.4 Bestimmen, wozu es die Organisation gibt..... 135
- 4.1.5 Den Organisationserfolg präzisieren 138
- 4.1.6 Festlegen, wodurch sich die Organisation auszeichnet..... 142
- 4.1.7 Strategische Klippen umschiffen 147

4.2 Handlungssystem entwerfen 150

- 4.2.1 Auf Relevanz, Effektivität und Effizienz zielen..... 150
- 4.2.2 Leistungen und Leistungsversprechen bestimmen 151
- 4.2.3 Leistungserbringung ordnen..... 154
- 4.2.4 Steuerung auf Erfolgstreibern aufbauen..... 159

4.3 Kommunikation ausrichten 163

- 4.3.1 Beteiligung schaffen..... 163
- 4.3.2 Voraussetzungen prüfen 167
- 4.3.3 Inhalte festlegen..... 168
- 4.3.4 Formen auswählen 172
- 4.3.5 Dramaturgie ausarbeiten 175
- 4.3.6 Kommunikationsguide verfassen 178

4.4 Masterplan erstellen 181

- 4.4.1 Den Entwicklungspfad vorausdenken..... 181
- 4.4.2 In acht Schritten zum Masterplan kommen 183
- 4.4.3 Am Übergang zur Phase Bewegung erzeugen..... 186

Kapitel 5: Bewegung erzeugen 189

5.1 Promotoren einbinden..... 191

- 5.1.1 Mit Promotoren die Akteure in der Fläche erreichen 191
- 5.1.2 Promotoren gewinnen..... 192

5.1.3	Promotoren qualifizieren	197
5.1.4	Promotoren unterstützen.....	200
5.2	Kommunikation starten.....	204
5.2.1	Startimpulse in die Fläche senden	204
5.2.2	Kick-off-Veranstaltung als Initialimpuls nutzen	205
5.2.3	Strategie vor Ort vertiefen und präsentieren	208
5.3	Geschäftssystem kaskadieren.....	211
5.3.1	Die Organisationseinheiten erreichen.....	211
5.3.2	Das Geschäftssystem der Organisationseinheit definieren	212
5.3.3	Präferenzen und Machtkonstellationen berücksichtigen	215
5.4	Handlungssystem konkretisieren.....	221
5.4.1	Das Handlungssystem einbetten.....	221
5.4.2	Leistungen und Leistungsversprechen ausarbeiten.....	223
5.4.3	Leistungserbringung strukturieren.....	227
5.4.4	Mit Erfolgstreibern steuern	231
5.5	Potenziale aufdecken.....	235
5.5.1	Professionalisierungsbedarf der Akteure aufspüren	235
5.5.2	Anforderungsprofile erarbeiten	236
5.5.3	Potenziale der Schlüsselgruppen einschätzen.....	240
5.5.4	Professionalisierungsbedarf für generelle Schlüsselfähigkeiten erheben.....	243
5.5.5	Professionalisierungsprogramme erstellen.....	245
5.6	Durchbruch signalisieren	248
5.6.1	Frühe Ergebnisse belohnen.....	248
5.6.2	Die Bewegung der Organisation inszenieren.....	249
5.6.3	Motivation in den Organisationseinheiten stärken.....	252
5.6.4	Am Übergang zur Phase Handeln intensivieren	253
Kapitel 6: Handeln intensivieren.....		257
6.1	Strategie-Dialoge führen	259
6.1.1	Strategie-Dialoge als Führungsinstrument einsetzen.....	259
6.1.2	Spezielle Besprechungen einrichten	262

6.1.3	Regelkommunikation und Prozess verbinden.....	264
6.1.4	Ziele und Entwicklung im Einzelgespräch klären	265
6.1.5	Strategie in informelle Gespräche einfließen lassen	268
6.2	Akteure auswählen	271
6.2.1	Schlüsselgruppen erfolgreich besetzen	271
6.2.2	Neue Akteure gewinnen.....	272
6.2.3	Sich für Akteure entscheiden	274
6.2.4	Die ersten 100 Tage planen.....	278
6.2.5	Sich von Akteuren trennen.....	279
6.3	Kommunikation verstärken	283
6.3.1	Vermeehrt Impulse in die Fläche senden.....	283
6.3.2	Passende Kommunikationsinstrumente nutzen.....	285
6.3.3	Ziele und Weltbild festigen.....	287
6.3.4	Handlungsvoraussetzungen verdeutlichen.....	289
6.3.5	Erzielte und erwartete Ergebnisse sichtbar machen.....	292
6.4	Professionalisieren.....	295
6.4.1	Sich für das Handlungssystem fit machen	295
6.4.2	Förderbeziehungen organisieren	296
6.4.3	Durch Experten professionalisieren	300
6.4.4	Akteure als Manager ihrer Professionalität	303
6.5	Handlungssystem betreiben.....	308
6.5.1	Den Übergang zum neuen Handlungssystem gestalten.....	308
6.5.2	Handlungssystem anlaufen lassen.....	309
6.5.3	Handlungssystem auf Leistung bringen.....	312
6.5.4	Incentivierung anpassen.....	313
6.6	Ergebnisse vermarkten.....	317
6.6.1	Aus wahrnehmbaren wahrgenommene Ergebnisse machen	317
6.6.2	Informieren	319
6.6.3	Intensivieren.....	321
6.6.4	Bestätigen	322
6.6.5	Am Übergang zur Phase Selbstverständlichkeit erzielen	324

7	Selbstverständlichkeit erzielen.....	327
7.1	Feedbacksystem nutzen	329
7.1.1	Erreichtes überprüfen.....	329
7.1.2	Wirkungen des Handelns erheben.....	331
7.1.3	Abweichungen analysieren.....	334
7.1.4	Den Erfolg sichern und ausbauen.....	339
7.2	Stabilisieren	343
7.2.1	Das erreichte Niveau halten	343
7.2.2	Geschäftssystem und Selbstkonzept verbinden.....	345
7.2.3	Stabilität in den Handlungsvoraussetzungen schaffen.....	347
7.2.4	Stabilisieren durch Überprüfen, Bewerten und Belohnen.....	351
7.2.5	Kommunikation auffrischen	354
7.3	Dauerhaft verbessern.....	356
7.3.1	Das Erfolgsniveau stetig erhöhen.....	356
7.3.2	Top-Management als Motor.....	358
7.3.3	Management als Steuerer und Begleiter.....	359
7.3.4	Mitarbeiter als Durchführende vor Ort.....	364
7.4	Erneuern	367
7.4.1	Wenn Verbessern nicht mehr ausreicht.....	367
7.4.2	Neuerungen im Handlungssystem anstoßen	369
7.4.3	Durch Benchmarking von anderen lernen.....	370
7.4.4	Geschäftssystem überdenken.....	373
7.4.5	Die Strategieverwirklichung fortsetzen.....	377
	Kapitel 8: Lernen für die Zukunft.....	379
8.1	Zwischen den Welten.....	381
8.2	Strategieverwirklichungskompetenz ausbauen	383
8.3	Maximen der Strategieverwirklichung beherzigen	387

Hilfreiches	393
Glossar	395
Stichworte.....	402
Kompakt.....	417
Bilder	419
Literatur.....	424
Autor	433