

Inhalt

Ihr Weg zum E-Newsletter Strategieverwirklichung.....V

Vorwort zur 2. Auflage VII

Vorwort zur 1. AuflageIX

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	Vermehrt 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 beherrzigen	387

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