

Xavier Gilbert / Bettina Büchel
Rhoda Davidson

Erfolgreiche Umsetzung strategischer Initiativen

Sieben Erkenntnisse
zur Überwindung
der häufigsten Hürden



Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Strategische Initiativen sind eine Herausforderung.....	9
1 Festlegen der strategischen Prioritäten.....	21
1.1 Initiativen mit strategischer Auswirkung.....	22
1.1.1 Ihre Erfolgsformel im Wettbewerb (Business Modell).....	22
1.2 Die strategischen Prioritäten bestimmen.....	24
1.2.1 Bewertung der wirtschaftlichen Auswirkungen.....	24
1.2.2 Bewertung des Zeithorizonts.....	25
1.3 Auswahl der strategischen Initiativen.....	28
1.3.1 Überschaubarer Umfang.....	30
1.3.2 Verfügbarkeit von Ressourcen.....	31
1.3.3 Wie viel Veränderung ist machbar?.....	32
1.3.4 Ungewissheit.....	33
1.3.5 Ausmaß der Komplexität.....	35
1.4 Die strategische Marschroute festlegen.....	35
1.4.1 Der strategische Übersichtsplan.....	36
1.4.2 Engagement des leitenden Managements.....	39
1.5 Zusammenfassung.....	40
2 Auswahl des Teams.....	43
2.1 Auswahl der Besten.....	44
2.2 Auswahl des Sponsors.....	45
2.2.1 Aufgaben des Sponsors.....	45
2.2.2 Wirkung des Sponsors auf das Team.....	47
2.2.3 Ein Sponsor, der etwas in Bewegung setzt.....	49
2.2.4 Sponsor oder Führungskomitee?.....	49
2.3 Rekrutierung des Teamleiters.....	50
2.3.1 Aufgaben des Teamleiters.....	50
2.3.2 Wichtige Auswahlkriterien.....	52
2.3.3 Zusammenarbeit von Sponsor und Teamleiter.....	52
2.4 Rekrutierung der Teammitglieder.....	53
2.4.1 Größe des Teams.....	54
2.4.2 Auswahlkriterien für die Teammitglieder.....	55
2.5 Zwei mögliche Zeitbomben.....	58
2.6 Soziale Interaktion des Teams.....	60
2.7 Zusammenfassung.....	62

3	Bestimmen des Kurses.....	65
3.1	Die Initiative auf Kurs bringen	67
3.2	Drei Schritte zum Bestimmen des Kurses.....	69
3.2.1	Einigung über das zu lösende Problem.....	70
3.2.2	Einigung über das zu erwartende Ergebnis.....	74
3.2.3	Einigung über den Umsetzungsplan	78
3.3	Zusammenfassung.....	82
4	Mobilisieren von Teamenergie	85
4.1	Motivation und Energie.....	86
4.1.1	Soziale Motive zur Mobilisierung von Energie	88
4.2	„Emotionales Engagement“	96
4.2.1	Würden Sie selbst sich engagieren?	98
4.2.2	Rationale und emotionale Entscheidung	100
4.3	Die Rolle des Teamleiters.....	102
4.3.1	Die eigene Einstellung überprüfen	103
4.3.2	Das Beste aus den Mitarbeitern herausholen	105
4.4	Zusammenfassung.....	106
5	Durchdenken der Schritte.....	109
5.1	Die Realisierungsphase	111
5.1.1	Schritte durchleuchten.....	111
5.1.2	Hürden abschätzen	112
5.1.3	Optionen generieren	112
5.1.4	Teamzusammenhalt sichern	113
5.1.5	Regelmäßiges „Durchdenken“ zur Gewohnheit machen	113
5.2	Flexible Ablaufplanung.....	114
5.2.1	Planen, jedoch Optionen offen halten.....	115
5.2.2	Planung der Fristen	117
5.2.3	Messbare Erfolgskriterien einführen	118
5.2.4	Die Verantwortungsbereiche klären	119
5.3	Ressourcenplanung	119
5.3.1	Abschätzen der kritischen Ressourcen	122
5.4	Überwachen der wichtigsten Leistungsindikatoren	125
5.4.1	Wertermittlung ist keine exakte Wissenschaft	125
5.4.2	Identifikation der Werttreiber	127
5.5	Überwachung von Umsetzungsrisiken.....	129
5.5.1	Risiken identifizieren	129
5.5.2	Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen möglicher Risiken prüfen.....	130
5.6	Zusammenfassung.....	131

6	Unterstützung gewinnen	135
6.1	Bedeutung des Top-Managements.....	136
6.2	Die Zielanwender	138
6.2.1	Vorteile der Initiative herausstellen.....	139
6.2.2	Mitspracherecht gewähren.....	140
6.2.3	Langfristige Unterstützung sichern	141
6.3	Die Lieferanten der Ressourcen	142
6.3.1	Strategische Initiativen sind eine organisatorische Herausforderung	142
6.3.2	Engagement der Lieferanten von Ressourcen	145
6.4	Unterstützung durch die öffentliche Meinung	146
6.4.1	Wer sind die Meinungsführer?.....	147
6.4.2	Meinungsführer identifizieren	149
6.5	Kommunikation ist kritisch.....	151
6.5.1	Die Energie aufrechterhalten	155
6.6	Zusammenfassung.....	156
7	Steuerung des Umsetzungsprozesses	157
7.1	Steuerung ist notwendig.....	158
7.1.1	Die Umsetzung auf Kurs halten	159
7.1.2	Lernen während der Umsetzung	161
7.1.3	Die Energie bewahren.....	164
7.1.4	Engagement fördern und erhalten.....	166
7.2	Die praktische Steuerung des Prozesses.....	168
7.2.1	Organisierte Statusbesprechungen	168
7.2.2	Meilensteinbesprechungen	171
7.2.3	Ständig auf dem Laufenden bleiben	174
7.3	Zusammenfassung.....	177
Epilog	179