

Markus Menz / Torsten Schmid
Günter Müller-Stewens / Christoph Lechner

Strategische Initiativen und Programme

Unternehmen gezielt transformieren



Inhaltsverzeichnis

Geleitwort..... 5

Vorwort 7

Strategische Initiativen und Programme: Eine Einführung 17

Teil A: Strategische Führung durch Initiativen und Programme

1 Strategische Initiativen und Programme als strategischen Prozess managen ... 49

1.1 Einführung 49

1.2 Design strategischer Prozesse als Führungsaufgabe 50

1.2.1 Teilsysteme strategischer Prozesse..... 50

1.2.2 Alternative Prozessmodelle: Planung versus Evolution 52

1.2.3 Evolutionäre Strategieprozesse bei IBM..... 55

1.3 Management von Initiativen und Programmen als organisatorische Fähigkeit ... 59

1.3.1 Instrumente und Formen der Professionalisierung 60

1.3.2 Das nachhaltige Wertsteigerungsprogramm ThyssenKrupp *best* 62

1.3.3 Messung der Performance im Initiativen- und Programmmanagement 65

1.3.4 Professionalisierungsstufen des Initiativen- und Programmmanagements 67

1.4 Fazit 69

Literaturhinweise und Anmerkungen 69

2 Strategische Initiativen und Programme mit Führungsansätzen steuern 71

2.1 Einführung 71

2.2 Vier idealtypische Führungsansätze 72

2.2.1 Agenda setzen – Vorgabe von Themen 73

2.2.2 Kontext setzen – Günstige Rahmenbedingungen schaffen..... 75

2.2.3 Dirigieren – Topmanagement als zentraler Akteur 76

2.2.4 Selbstorganisation – Die unternehmerischen Kräfte entfalten 77

2.3 Führungsansatz für Ihr Unternehmen..... 79

2.3.1 Welchen Ansatz hat Ihr Unternehmen? – Ist-Analyse..... 79

2.3.2 Wie effektiv ist Ihr Ansatz? – Kontextanalyse 79

2.3.3 Wie meistern Sie die Herausforderungen Ihres Ansatzes? 83

2.3.4 Wie meistern Sie generelle Herausforderungen der Steuerung? 86

2.4 Fazit 88

Literaturhinweise und Anmerkungen 89

Teil B: Management des strategischen Programms

3 Das strategische Programm planen 95

3.1 Einführung 95

3.2	Zielsetzung des strategischen Programms.....	96
3.2.1	Eigenschaften und Funktionen der Zielsetzungen.....	96
3.2.2	Anforderungen an Zielsetzungen	98
3.2.3	Entwicklung von Zielsetzungen	99
3.3	Performance-Messung des strategischen Programms	101
3.3.1	Ziele und Funktionen der Performance-Messung.....	101
3.3.2	Arten der Performance-Messung	102
3.3.3	Herausforderungen der Performance-Messung.....	106
3.4	Ressourcen- und Budgetplanung des strategischen Programms.....	110
3.5	Fazit	112
	Literaturhinweise und Anmerkungen	112
4	Das strategische Programm organisieren	115
4.1	Einführung	115
4.2	Strategische Programme im Kontext des Gesamtunternehmens	115
4.2.1	Strategische Programme als temporäre Organisationsform	116
4.2.2	Kriterien und Optionen für das organisationale Design	117
4.3	Formale Organisation strategischer Programme.....	121
4.3.1	Organisationseinheiten strategischer Programme	121
4.3.2	(De-)Zentralisierung der Zusammenarbeit in strategischen Programmen.....	131
4.4	Informale Organisation strategischer Programme	133
4.4.1	Einbettung strategischer Programme in soziale Netzwerke.....	133
4.4.2	Virtualisierung der Zusammenarbeit in strategischen Programmen	135
4.5	Fazit	138
	Literaturhinweise und Anmerkungen.....	139
5	Das strategische Programm personell besetzen	143
5.1	Einführung	143
5.2	Managementrollen in strategischen Initiativen und Programmen	144
5.2.1	Unternehmensleitung	144
5.2.2	Programmleiter	145
5.2.3	Initiativenleiter	146
5.3	Kompetenzanforderungen an Leiter strategischer Initiativen.....	149
5.3.1	Strategisch-unternehmerische Führungsqualitäten	150
5.3.2	Fachlich-methodische Kompetenz	151
5.3.3	Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz	153
5.3.4	Sozio-kommunikative Kompetenz.....	154
5.3.5	Personale Kompetenz.....	156
5.4	Leiter strategischer Initiativen auswählen und entwickeln	157
5.4.1	Selektionskriterien	158
5.4.2	Individuelle Kompetenzentwicklung	159
5.4.3	Organisationale Kontextgestaltung.....	162
5.5	Fazit	164
	Literaturhinweise und Anmerkungen.....	166

6	Das strategische Programm kommunizieren.....	169
6.1	Einführung	169
6.2	Anforderungen an die Programmkommunikation.....	171
6.3	Organisation der Programmkommunikation	175
6.4	Prozess und Kernaktivitäten der Programmkommunikation	178
6.4.1	Planung	179
6.4.2	Umsetzung	188
6.4.3	Evaluation.....	199
6.5	Fazit	201
	Literaturhinweise und Anmerkungen.....	201

Teil C: Management des Initiativenportfolios

7	Strategische Initiativen generieren (Variation).....	209
7.1	Einführung	209
7.2	Herausforderung und Prozess der Variation.....	210
7.3	Ansatz zur Gestaltung der Variation	211
7.3.1	Zielsetzung des Programms.....	212
7.3.2	Kriterien zur Gestaltung der Variation.....	213
7.3.3	Instrumente zur Gestaltung der Variation	217
7.3.4	Zusammenfassende Handlungsempfehlungen.....	229
7.4	Fazit	230
	Literaturhinweise und Anmerkungen.....	231
8	Strategische Initiativen planen, bewerten und auswählen (Selektion).....	235
8.1	Einführung	235
8.2	Gestaltungsprinzipien zur Selektion strategischer Initiativen	237
8.3	Vorgehensmodell zur Selektion strategischer Initiativen	241
8.3.1	Formale Bewertung: Steckbriefe und Muss-Projekte.....	242
8.3.2	Strategische Bewertung.....	245
8.3.3	Operative Bewertung	261
8.4	Fazit	266
	Literaturhinweise und Anmerkungen.....	266
9	Strategische Initiativen umsetzen und nachhaltig verankern (Retention)	269
9.1	Einführung	269
9.2	Herausforderung der Implementierung strategischer Initiativen	270
9.3	Bezugsrahmen zur Ausgestaltung der Retentionsphase.....	274
9.3.1	Organisatorische Rahmenbedingungen	274
9.3.2	Retentionsphasen.....	279
9.3.3	Führungsorganisation.....	285
9.4	Fazit	297
	Literaturhinweise und Anmerkungen.....	298

Autorenverzeichnis.....	301
Sachwortverzeichnis.....	305