

# Inhaltsverzeichnis

## **Vorworte**

Barbara Kellermann (Harvard Kennedy School): Über Anführer und ihre Anhänger .....	11
Ansgar Thießen & Robert Wreschniok: Über Strategien und ihre Aktivierung .....	17

## **Einleitung**

Wandel in Unternehmen als soziale Bewegung .....	25
Sozialdynamiken, die Strategieumsetzung verhindern .....	35
Alignment Gap .....	37
Focus Gap .....	38
Commitment Gap .....	39
Action Gap .....	40
Sozialdynamiken nutzen .....	42
Dieses Buch ist für... ..	45
Die Bilder und Figuren in diesem Playbook .....	50

## **Der Strategy Activation Canvas**

Auf einen Blick .....	55
Wirkungsfeld Kontext setzen .....	61
Den Fokus setzen: Der strategische Kern .....	61
Eine Koalition für Resultate bilden: Die Bewegung .....	63
Komplexität in den Kontext setzen: Der Narrativ und das Gesamtbild .....	66

Wirkungsfeld Strategie- und Transformationsprozesse beschleunigen .....	69
Mechanismen des Zuhörens .....	70
Fokussierende Mechanismen .....	72
Mechanismen der Sensualisierung .....	74
Mechanismen des Experimentierens .....	76
Agile Mechanismen .....	78
Digitale Mechanismen .....	79
Mechanismen zur Messung .....	80
Die Aktivierungs-Lüge: Wenn Aktivierung keine Aktivierung ist .....	83

## **Die Wirkungsfelder des Strategy Activation Canvas**

Eine Praxisanleitung .....	89
Den Fokus setzen: Der strategische Kern .....	91
Fallstudie: Hamburg Commercial Bank Transformation #PushForResults .....	93
Den Kern formulieren: Strategie als Erzählung .....	98
Den Kern erfassen: Die wichtigsten handelnden Akteure als Quelle .....	102
Den Kern verstehen: Der Blick hinter das Strategiepapier .....	104
Woran erkennst du, dass du auf der richtigen Spur bist? Der strategische Kern .....	115
Eine Koalition für Resultate bilden: Die Bewegung .....	117
Fallstudie: NORD/LB Die #zukunftschafter-Koalition .....	118
Ziele einer Koalition .....	123
Aufgaben einer Koalition .....	126
Typen von Koalitionen .....	127
Rollen von Koalitionären .....	130
Woran erkennst du, dass du auf der richtigen Spur bist? Die Bewegung .....	131

Komplexität in den Kontext setzen: Der Narrativ und das Gesamtbild .....	133
Fallstudie: E.ON Vom Big Picture zur Big Action .....	134
Vereinfachung ist nicht die Antwort auf Komplexität: Die Kraft der Kontextualisierung .....	138
Zeichnen des Gesamtbildes: Die Kraft der Visualisierung .....	142
Big Pictures – Strategielandkarte & Storytelling .....	147
Woran erkennst du, dass du auf der richtigen Spur bist? Der Narrativ und das Gesamtbild .....	158
Strategie- und Transformationsprozesse beschleunigen .....	159
Zuhören .....	163
Negativität nutzen .....	166
Widerstände zu Beschleunigern machen .....	172
Vom Townhall zur 2 Weeks Challenge .....	178
Woran erkennst du, dass du auf der richtigen Spur bist? Zuhören .....	186
Fokussieren .....	187
Fokus auf Zielen, nicht Change .....	187
Fokus auf Sprints, nicht Marathon .....	190
Fokus auf Momente, nicht Zahlen .....	191
Fokus auf Stärken, nicht Schwächen .....	195
Woran erkennst du, dass du auf der richtigen Spur bist? Fokussieren .....	202
Experimentieren .....	203
Prozesse die das Denken lenken .....	206
Tiny Habits .....	208
Working-out-Loud Prinzip .....	209
Systematisch und gesteuertes Ausprobieren .....	211
Micro Experiments .....	214
Woran erkennst du, dass du auf der richtigen Spur bist? Experimentieren .....	215

Dauerhaft laufen lassen .....	216
Fallstudie: Allianz #lead – What makes a great leader? .....	217
Die 11 agilen Prinzipien der Strategie-Aktivierung .....	223
Woran du erkennst, dass du auf der richtigen Spur bist? Dauerhaft laufen lassen .....	231
Messen .....	232
Strategie-Aktivierung in Zahlen fassen .....	232
Messen der indirekten Kausalität .....	234
Woran du erkennst, dass du auf der richtigen Spur bist? Messen .....	235

### **Strategie-Aktivierung in Großunternehmen – Vordenker einer neuen Generation**

Baloise Group: Emotionen, Menschen und Netzwerke – nicht Prozess und Hierarchien .....	239
Microsoft: Die Relevanz einer neuen Ära mitgestalten – Microsofts strategischen Kern weltweit aktivieren .....	253
Swisscom: Spielerisch, interaktiv und witzig: „Mach mit“ bei Swisscom .....	267
Swiss Re: Agile Transformation als Bewegung – wenn HR „Agilität“ aktiviert .....	277

### **Ausblick**

Die Rolle von Führung in der Strategie-Aktivierung .....	303
Und, es geht weiter .....	309
Digitale Tools und Plattformen für die Strategie-Aktivierung .....	310
Autorenprofile .....	315
Im Playbook verwendete Studien und Literatur .....	321
Impressum .....	328