

Inhalt

Vorwort	9
1 Problem und Entscheidung – Umsetzung und Erfolg	13
1.1 Problem.....	13
1.2 Entscheidung	15
1.3 Umsetzung	19
1.4 Erfolg	26
▷ Fragen zur ersten Einschätzung.....	40
1.5 Über die schwierige Verknüpfung von Implementierung und Erfolg – drei Beispiele.....	41
1.5.1 Warum, zum Teufel, machen die das nicht?	41
1.5.2 Man sollte glauben, man hat es in der Hand.....	42
1.5.3 M&A: Gute Entscheidung – schlechtes Geschäft?	46
2 Erfolgsbedingungen der Umsetzung: Ressourcen und Macht	57
2.1 Ressourcen.....	57
2.1.1 Was sind kritische Ressourcen?	59
2.1.2 Annahmen zum strategischen Umgang mit Ressourcen	61
2.1.3 Eigene Ressourcen nützen, auf sich vertrauen	62
2.1.3.1 Was schwächt die Selbstkontrolle, was stärkt sie?.....	68
2.1.3.2 Zur Bedeutung von Selbstkontrolle im Umsetzungsprozess.....	70
▷ Fragen zum sinnvollen Umgang mit Ressourcen	74
2.2 Macht – Einfluss – Autorität.....	75
2.2.1 Die Macht organisatorischer Einheiten	79
2.2.2 Wie stellt man die Macht einzelner Bereiche fest?.....	80
2.2.3 Gelegenheiten zur Ausübung von Macht und Einfluss	82
▷ Analysefragen zu Positionen und organisatorischen Einheiten	84
3 Soziale Netzwerke als Ressource	85
3.1 Netzwerke.....	85
3.2 Zentrale Positionen in Netzwerken	92
3.3 Dichte von Netzwerken	97
3.4 Beziehungen als Kapital	98
3.5 Sympathie – Vertrauen – Kompetenz.....	104
3.6 Interne Netzwerke bei Umsetzungsprojekten	107
▷ Fragen zum Einfluss anderer	108
4 Beziehungen, mit denen man umgehen muss	111
4.1 Wichtige Stellen, Gruppierungen und Personen	111
4.2 Verbündete und Koalitionen	115
4.2.1 Welche Bedingungen begünstigen die Suche nach Verbündeten und Koalitionen?	118
4.2.2 Wer sind geeignete Verbündete oder Kandidaten für Allianzen?.....	119
4.2.3 Kritische Situationen und Risiken für Allianzen	120

4.3	Betroffene, Beteiligte, Stakeholder	122
4.3.1	Interne Stakeholder	124
4.3.1.1	Linienvorgesetzte, Mittleres Management	125
4.3.1.2	Die Organisationsspitze.....	129
4.3.2	Externe Stakeholder	136
4.3.3	Zum Einfluss der Stakeholder.....	139
▷	Fragen zur Analyse wichtiger sozialer Beziehungen	149
5	Unerwünschtes Engagement: Widerstand und Gegner	151
5.1	Widerstand erzeugt Spannung.....	151
5.2	Spannungen aus der Vorgeschichte der Implementierung.....	154
5.3	Woran rüttelt die Umsetzung? – Beispiel IT	156
5.4	Was führt jedenfalls zu Widerspruch und Abwehrreaktionen?	160
5.5	Gegnerschaft, die das Vorgehen der Umsetzung provoziert	165
5.6	Über den Umgang mit Widerständen und Gegnern.....	167
5.7	Unentschlossene	172
5.8	Diffuse interne Hinweise	177
5.8.1	Tratsch und Gerüchte	177
5.8.1.1	Negative und positive Seiten	178
5.8.1.2	Was beflügelt Tratsch und Gerüchte?	181
5.8.1.3	Wie verbreiten sich Gerüchte und was kann man notfalls dagegen tun? ..	183
5.8.2	Schweigen: ungehörte Reaktionen.....	184
5.8.3	Dilbert und Diogenes: bissige Reaktionen	189
▷	Fragen zu Widerstand, Gegnern, Unentschlossenen und Tratsch	196
6	Fehler: Möglichkeiten und Warnhinweise.....	199
6.1	Negatives wirkt stärker als Positives	199
6.2	Fehler: Möglichkeiten im Laufe eines Prozesses.....	210
6.2.1	Daten als Fakten	210
6.2.2	Typische Fehlerarten	214
6.3	Fallen, in die jeder tappt: Bias	217
6.4	Vom Übersehen zum Desaster	228
6.5	Schwache Signale – unüberhörbare Wirkung.....	232
6.6	Untiefen der Unwissenheit	238
6.7	Warnsignale im Umsetzungsprozess	246
▷	Fragen zum Umgang mit Fehlern und Warnsignalen	253
7	Situationen gestalten, Veränderungen und Erfolge planen	257
7.1	Situationen gestalten	257
7.1.1	Zur Wirkung von Druck und Anspannung	258
7.1.2	Erledigte und unerledigte Aufgaben: Entlastung und Spannung.....	262
7.1.3	Vertrauen erleichtert Veränderungen und Führung.....	267
7.1.4	Zwänge und Möglichkeiten von Situationen	273
▷	Analysefragen: Wie können Sie mit Situationen spielen?.....	283
7.2	Veränderung planen	284
7.2.1	SWOT: eigene Stärken und Schwächen – Chancen und Risiken von außen	285

7.2.2	Wenn die Sache nicht im Lot ist – wenn das Gleichgewicht gestört wird.....	288
7.2.3	Wenn das Gleichgewicht gestört werden soll – die Analyse der Einflussfaktoren.....	291
7.2.3.1	Beispiele	293
7.2.3.2	Empfehlungen für die Anwendung der Kraftfeldanalyse.....	296
7.2.3.3	Nach der Analyse: die möglichen Umsetzungsstrategien	297
7.3	Erfolge schaffen mit Small Wins – Peanuts?	299
▷	Fragen, die für die Planung von Small Wins nützlich sein können	305
8	Unausweichliche Episoden im Laufe der Umsetzung	307
8.1	Anfang	307
8.1.1	Vorgeschichte: der Rahmen	308
8.1.2	Die Inkubationszeit	310
▷	Was man vor Beginn einer Umsetzung wissen sollte	312
8.2	Der Start.....	313
8.2.1	Beziehungen aktivieren und Teambildung.....	313
▷	Fragen zur Zusammensetzung eines Teams.....	314
8.2.2	Anmerkungen zur Konzeption und Planung	315
▷	Wollen Sie an der Umsetzung verantwortlich mitarbeiten oder nicht?	319
8.3	Umsetzungsvorhaben leiten: eine Sandwich-Situation.....	320
▷	Fragen zur Einschätzung der Führungssituation	327
8.4	Kritische Situationen	327
8.5	Ende oder Abbruch	329
8.5.1	Wenn zu viel schiefgeht: Abbruch.....	331
8.5.2	Weitermachen?	334
	Zitierte Literatur	339
	Verzeichnis der Abbildungen	377
	Index	379