

Accelerate

Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen

Bearbeitet von
Prof. John P. Kotter

1. Auflage 2015. Buch. XI, 155 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5021 7
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.


beck-shop.de
Kötter
ACCELERATE
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
John P. Kotter
DIE FACHBUCHHANDLUNG
ACCELERATE

Strategischen Herausforderungen
schnell, agil und kreativ begegnen

Aus dem Amerikanischen übersetzt
von
Katrin Klein

Verlag Franz Vahlen München

JOHN P. KOTTER ist Bestsellerautor, preisgekrönter Managementvordenker, erfolgreicher Unternehmer, inspirierender Redner und Harvard-Professor.

Er wurde 1972 in die Fakultät der Harvard Business School aufgenommen. 1980, im Alter von nur 33 Jahren, erhielt er als jüngstes Fakultätsmitglied aller Zeiten eine Professur auf Lebenszeit.

In den letzten 30 Jahren wurden Millionen von Nachdrucken seiner Artikel aus dem *Harvard Business Review* (HBR) verkauft. Zuletzt wurde sein HBR-Artikel *Accelerate!* als praxisorientierteste und bahnbrechendste Arbeit im Wirtschafts- und Managementbereich mit dem McKinsey Award 2012 ausgezeichnet.

Dr. Kotter hat bisher 19 Bücher veröffentlicht, darunter 12 Bestseller. Sein wohl beliebtestes Buch *Our Iceberg is Melting* (dt. *Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt*) wurde 2006 veröffentlicht. Der *New York Times*-Bestseller führte ein breites Publikum an das Acht-Stufen-Modell hinter Kotter International heran. Weitere vielgelesene Bücher sind *A Sense of Urgency* (dt. *Das Prinzip Dringlichkeit*), *The Heart of Change* und vor allem *Leading Change* (dt. *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*), das 2011 vom *Time Magazine* zu einem der 25 einflussreichsten Management-Bücher aller Zeiten gekürt wurde.

Um seine Bücher zu ergänzen und seine Ideen weiter auszuführen, hat Dr. Kotter mehrere Videos veröffentlicht, von denen die meisten auf YouTube zur Verfügung stehen. *Succeeding in a Changing World* wurde von der *Training Media Review* zum besten Lehrvideo des Jahres gewählt und zudem mit einem Telly Award ausgezeichnet.

Mehrere Jahrzehnte lang bestand Dr. Kotters wichtigste Aufgabe darin, beim Aufbau von Kotter International zu helfen – einer völlig neuen Art Strategieberatung, die auf seiner preisgekrönten Arbeit basiert und rasant wächst.

John P. Kotter ist stolzer Vater zweier Kinder und lebt mit seiner Frau Nancy Dearman in Cambridge, Massachusetts.

Mehr Informationen über die Arbeit von John P. Kotter und Kotter International finden Sie auf www.kotterinternational.com.

Original work copyright © 2014 John P. Kotter
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

ISBN 978 3 8006 5021 7

© 2015 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © Trinity – depositphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)



beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

VORWORT

Wir befinden uns an der Schwelle zu einer neuen Ära, die von unkalulierbaren Turbulenzen und exponentiell zunehmendem Wandel gekennzeichnet ist, auf den wir nicht vorbereitet sind. Das vorliegende Buch zeigt, wie es einigen Pionieren gelingen konnte, dieses aufkeimende Umfeld zu ihrem Vorteil zu nutzen – und damit zu den großen Gewinnern einer neuen Zeit zu werden.

Accelerate beschäftigt sich mit der Frage, wie man strategischen Herausforderungen schnell genug, mit Agilität und mit Kreativität begegnen kann, um einmalige Gelegenheiten effektiv zu nutzen, die sich heute schneller denn je auftun und wieder verschwinden. Es zeigt, wie Menschen in einigen führenden, innovativen Organisationen harte Konkurrenzkämpfe gewinnen, nie dagewesenen Turbulenzen standhalten und mit den jederzeit drohenden technologischen Diskontinuitäten umgehen – und zwar ohne ihre kurzfristigen Ergebnisse zu beeinträchtigen oder ihre Mitarbeiter übermäßig zu belasten.

Die hier präsentierten Schlussfolgerungen sind von fundamentaler Bedeutung. Die Welt verändert sich heute so schnell, dass die grundlegenden Systeme, Strukturen und Kulturen, die sich im Laufe des letzten Jahrhunderts entwickelt haben, den neuen Anforderungen nicht mehr standhalten können. Die schrittweisen Anpassungen unserer bisherigen Management- und Strategieentwicklungssysteme, so clever sie auch sein mögen, sind für diese Aufgabe völlig ungeeignet. Um in einer von Umbrüchen und wachsender Unsicherheit geprägten Zeit an der Spitze zu bleiben, ist vielmehr ein völlig neuer Ansatz gefragt.

Die Lösung besteht jedoch nicht darin, unser gesamtes Wissen zu verwerfen und noch einmal bei null anzufangen. Sie besteht darin, auf natürliche Weise ein zweites System einzuführen, das den meisten erfolgreichen Unternehmern sogar bereits bekannt sein dürfte. Dabei sorgt das neue System für die notwendige Agilität und Geschwindigkeit, während der Fortbestand des alten Systems Verlässlichkeit und Effizienz gewährleistet. Die Kombination beider Systeme ähnelt sehr der Struktur, die sich im Leben eines jeden reifen Unternehmens irgendwann einmal entwickelt hat, dann aber nicht aufrecht erhalten (und zwischenzeitlich vergessen) wurde. Es gibt eine praktische und äußerst kostengünstige Methode, dieses „duale Betriebssystem“ aufzubauen und rasch greifbare Ergebnisse damit zu erzielen. Ich habe es mit eigenen Augen gesehen. Es funktioniert.

Das diesem Buch zugrunde liegende Forschungsprojekt basiert auf meinen bisherigen Untersuchungen über groß angelegte Veränderungen. Diese wurden von der Harvard University finanziert, an der ich seit vielen Jahrzehnten lehre. Über die Ergebnisse habe ich erstmals in meinem Buch *Leading Change* (1996) berichtet. Weitere Erkenntnisse folgten in *The Heart of Change* (2002), *Our Iceberg is Melting* (2006), *A Sense of Urgency* (2008) und *Buy-in* (2010), wobei letzteres auf meinen ersten Studien zum Thema Führung basiert, die bis 1974 zurückreichen. Die vielleicht wichtigsten Ergebnisse in diesem Zusammenhang wurden 1990 unter dem Titel *A Force for Change: How Leadership is Different from Management* veröffentlicht.¹ Es erstaunt mich immer wieder, wie robust die Schlussfolgerungen aus diesen Arbeiten noch heute sind, wie sie nach wie vor Gültigkeit besitzen, obwohl sich die Welt, mit der Führungskräfte in Unternehmen (aber auch in Behörden, gemeinnützigen Organisationen und Bildungseinrichtungen) heute konfrontiert sind, so sehr verändert hat. Die Erkenntnisse, die ich in diesem Buch präsentiere, ergänzen meine bisherige Arbeit. Das Problem liegt in diesem Fall nämlich keineswegs darin, dass alte Ideen aufgrund neuer Realitäten ihre Gültigkeit

¹ Anm. d. Übers.: In deutscher Sprache erschienen sind die Titel „A Force for Change: How Leadership is Different from Management“ (*Abschied vom Erbsenzähler*, Econ-Verlag, 1991), „A Sense of Urgency“ (*Das Prinzip Dringlichkeit*, Campus-Verlag, 2009), „Our Iceberg is Melting“ (*Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt*, Droemer, 2011) und „Leading Change“ (*Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, Vahlen, 2013).

verlieren. Vielmehr geht es darum, die bisherigen Schlussfolgerungen zu erweitern, um bahnbrechende neue Ideen daraus abzuleiten.

Bis zu diesem Projekt bin ich bei allen Untersuchungen, die ich über viele Jahrzehnte hinweg durchgeführt habe, nach derselben Methode vorgegangen: Finde Unternehmen, die zu den zehn oder zwanzig Prozent der erfolgreichsten Organisationen gehören. Beobachte, was sie tun. Sprich mit Menschen, die in diesem Umfeld gearbeitet haben. Gehe dann bei den Organisationen mit durchschnittlichem Erfolg und bei den Schlusslichtern genauso vor. Suche nach Mustern, in denen die Unterschiede zwischen ihnen deutlich werden. Dokumentiere diese Muster und konzentriere dich dabei auf Faktoren, die man beeinflussen kann – um durchschnittliche in sehr gute und schlechte in zumindest akzeptable Leistungen zu verwandeln.

Bei diesem Projekt habe ich erstmals in meiner beruflichen Karriere eine Vorgehensweise ausprobiert, die sich in zwei grundlegenden Aspekten von meinem bisherigen Ansatz unterscheidet: Hier fange ich bei den Menschen an, die mit ihrer Arbeit wirklich Grenzen überwunden und ganz neue Dimensionen geschaffen haben. Das gilt nur für vielleicht das oberste eine Prozent aller Organisationen – diejenigen, die durch vollkommen neue Handlungsweisen wahrlich herausragende Ergebnisse erzielt haben. Im nächsten Schritt beobachte ich, wie andere (gewöhnlich mithilfe von Kotter International) versucht haben, es den Besten der Besten auf ihre eigene Weise, in ihren eigenen Branchen oder Organisationen gleichzutun. Dieser Wechsel fühlt sich in etwa so an, als würde ein Pharmaunternehmen von reiner Grundlagenforschung zu Grundlagenforschung plus Produktentwicklung plus klinischer Erprobung übergehen.

Accelerate richtet sich an Führungskräfte, die willens und fähig sind, die harte Realität des heutigen wirtschaftlichen Umfelds zu erkennen, zu wissen, dass mutige Veränderungen notwendig sind, und die bereit sind, dabei als Wegbereiter voranzugehen. Ich hoffe, dass die Geschichten der ersten, erfolgreichen Pioniere in diesem Zusammenhang Ihre eigenen Entscheidungen in dieser Richtung bestätigen werden, dass sie Ihnen Zuversicht geben, noch weiter zu gehen, und Sie inspirieren, die dringend erforderlichen zusätzlichen Maßnahmen zu ergreifen. Meiner Meinung nach erfordert der Auf-

bau von Organisationen, die heute und auch in Zukunft erfolgreich sind, zweifelsohne wesentlich größere Anstrengungen, als wir sie bislang unternommen haben. Es muss viel mehr geschehen, um florierende Wirtschaftsstrukturen zu schaffen, die Milliarden von Menschen auf diesem Planeten zu einem besseren Leben mit mehr Wohlstand verhelfen.

Die vorliegende Arbeit wurde von der Unternehmensberatung Kotter International finanziert, bei der ich als Director of Research tätig bin und die Pioniere bei der Umsetzung der hier vorgestellten Methoden unterstützt. Darüber hinaus ist mir auch die Harvard University nach wie vor eine große Hilfe gewesen – nicht mehr durch finanzielle Mittel zwar, dafür aber umso mehr durch die Kommentare zu meinen Textentwürfen, die ich von Studierenden unserer Executive-Programme und Fakultätskollegen erhalten habe.

Wie immer haben viele Menschen auf die eine oder andere Weise einen Beitrag zu diesem Buch geleistet. Dazu gehören insbesondere Dennis Goin und Randy Ottinger von Kotter International sowie Amy Bernstein und Jeff Kehoe von Harvard Business Publishing.

VORWORT	V
Kapitel 1: Die Grenzen der Hierarchie in einer beschleunigten Welt	1
Vom Netzwerk zur Hierarchie	3
Die Grenzen managementgesteuerter Hierarchien	6
Eine neue Richtung	9
Wie geht es weiter?	12
Kapitel 2: Chancen nutzen mit einem dualen Betriebssystem ..	15
Die Struktur eines dualen Systems	16
Die Prinzipien eines dualen Betriebssystems	18
Die acht Beschleuniger	21
Die freiwilligen Helfer	26
Wachstum und Dynamik	28
Kapitel 3: Die Risiken – Ein mahnendes Beispiel	31
Eine neue Strategie	31
Die HR-IT-Initiative	33
Einschätzung der Risiken	34
Die Geschichte – Teil 2	37
Vorstellung und Realität	40
Kapitel 4: Führung und Entwicklung	43
Management ist nicht gleich Führung	44

Die organisatorische Entwicklung	49
Zurück in die Zukunft	54
Kapitel 5: Die fünf Prinzipien und acht Beschleuniger in der Praxis	57
Davidsons Außendienst	58
Was Davidson über die fünf Prinzipien lernte	59
Der 1. Beschleuniger: Dringlichkeit bezogen auf eine große Chance	62
Der 2. Beschleuniger: Die Führungskoalition	66
Der 3. Beschleuniger: Eine Veränderungsvision und strategische Initiativen	69
Der 4. und 5. Beschleuniger: Freiwillige Helfer gewinnen und Initiativen vorantreiben	71
Der 6. bis 8. Beschleuniger: Erfolge, Erfolge und noch mehr Erfolge	75
Die Ergebnisse sprechen für sich	78
Bisherige Ergebnisse in anderen Organisationen	79
Kapitel 6: Dringlichkeit: Die Triebkraft des Wandels	81
Dringlichkeit, Selbstzufriedenheit und falsche Dringlichkeit	84
Ein aufgeschlossener Blick nach außen	87
Wirksames Vorbildverhalten	90
Umgang mit Erfolgen und positive Energie	92
Jeder, immer, überall	94
Kapitel 7: Die große Chance	97
Der Ausgangspunkt: Möglichkeiten und Chancen	98
Wie man ein gutes Opportunity Statement schreibt	103
Fallbeispiel: Schnelles Wachstum bei einem Maschinenbauer	105
Fallbeispiel: Revolutionierte Lieferketten	108

Fallbeispiel: Neue Wege im Vertrieb und Marketing	109
Fallbeispiel: Neue Spielregeln im Militär	111
Kapitel 8: Erste Schritte: Fragen und Antworten	115
Kapitel 9: Strategie – ein Ausblick auf die (unvermeidliche) Zukunft	131
Exponentielles Wachstum	131
Die Entwicklung des Strategiebegriffs	133
Das duale System – und Sie	136
Anhang A: Können Ihre „Best Practices“ Sie retten?	139
Eine Einschätzung	139
Methode 1: Ergänzung der operativen Planung und Um- setzung durch strategische Komponenten	140
Methode 2: Erweiterung des Grundsystems durch (per- manente oder temporäre) neue Einheiten, Mitarbeiter und Vorgesetztenverhältnisse	144
Methode 3: Beschleunigung durch Übernahmen	146
Anhang B: Müssen Sie jetzt handeln?	149
Eine Einschätzung	149
Das Ausmaß relevanter externer Veränderungen	150
Was auf dem Spiel steht	151
Das Ausmaß notwendiger interner Veränderungen	152
Ihre neuesten Erfahrungen mit einer optimierten Hierarchie	153
Kulturelle Veränderungen	154
Bereits angestoßene strategische Veränderungen	154