

# 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 [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://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.

KÖNNEN IHRE „BEST PRACTICES“  
SIE RETTEN?

Eine Einschätzung

In Kapitel 4 habe ich erklärt, wie Organisationen auf der ganzen Welt in einer schnelllebigeren und turbulenteren Welt zu bestehen versuchen, indem sie irgendeine Kombination dreier Best-Practice-Ansätze verwenden, um die Leistungsfähigkeit von Systemen zu verbessern, die eigentlich nicht auf Geschwindigkeit und Agilität ausgelegt sind. Die Frage ist: Welche dieser Methoden benutzen Sie, und was wäre in Anbetracht der Informationen in diesem Anhang eine realistische Einschätzung dessen, wie gut diese Praktiken heute und in Zukunft für Sie funktionieren werden?

Methode 1: Ergänzung der operativen Planung und Umsetzung durch strategische Komponenten

Bei dieser ersten Option integriert ein Unternehmen den Aspekt der strategischen Planung in seinen jährlichen operativen Planungsprozess, um strategische Chancen früher erkennen und neue strategische Initiativen rascher umsetzen zu können. Anschließend werden Initiativen mit genehmigtem Budget auf dieselbe Weise von der Hierarchie durchgeführt, wie auch Quartalspläne umgesetzt werden.

Funktionale Gruppen, regionale Einheiten oder Produktparten sammeln und analysieren zusätzliche Zahlen. Vielleicht erstellen sie sogar Business Cases für neue strategische Initiativen, die erklären und begründen, welches Budget für die Aufgabe benötigt wird. Diese Dokumente werden dann dem Management vorgelegt, das sie im Rahmen seines jährlichen Planungsprozesses prüft und die strategischen Optionen, strategischen Initiativen und Investitionen entweder genehmigt oder ablehnt.

Alle genehmigten neuen Initiativen mit den dazugehörigen Budgets werden dann auf dieselbe Weise von der Hierarchie realisiert, wie auch jeder operative Plan mit dem dazugehörigen Budget umgesetzt wird. Das heißt, dass die normalen Planungsprozesse der Marketingabteilung, des Geschäftsbereichs Europa oder der Konsumgüterpartie einfach erweitert werden, um sowohl reguläre operative als auch die neuen strategischen Aktivitäten darin unterzubringen. Das wirkt sich auf die monatlichen Budgets aus und auch auf die Tagesordnungen der regelmäßigen Management-Meetings. Möglicherweise werden neue Kennzahlen verwendet, um die Umsetzung der strategischen Komponenten des Plans zu verfolgen. Aber sie werden die normalen Messsysteme immer nur ergänzen und niemals grundlegend verändern. Vielleicht wird das traditionelle Vergütungssystem durch neue Incentives ergänzt, die zur Erfüllung der Kennzahlen für die strategischen Teile des Plans motivieren sollen. Doch auch das Vergütungssystem wird sich nicht grundlegend verändern. In der Praxis verändert sich eigentlich gar nichts – abgesehen davon, dass sich der Zeitrahmen für die Umsetzung verlängert. In wirtschaftlicher Hinsicht ist das Ganze womöglich weder im

laufenden Quartal noch im laufenden Jahr rentabel. Im Gegenteil: Die Initiativen zehren gewöhnlich Barmittel auf und schmälern so das Quartalsergebnis.

In einigen Fällen kann diese Methode ganz gut funktionieren. Es müssen Ressourcen vorhanden sein, die in nicht unmittelbar rentable Initiativen investiert werden können. Wenn die externen Veränderungen, die Unsicherheiten und der Wettbewerbsdruck nicht allzu groß sind, müssen neue Strategien oder Initiativen weder besonders umfangreich sein, noch großartig anders als das, was Sie bisher getan haben; und die vorhandenen Methoden der Unternehmensführung werden gut damit zurechtkommen. Kleinere strategische Initiativen stoßen auch selten auf erheblichen Widerstand. Und wenn es Probleme gibt, kann ein starker CEO einfach mehr Druck ausüben, damit sowohl der strategische als auch der operative Teil eines Plans umgesetzt wird. Manchmal reichen dieser zusätzliche Einsatz und Druck von oben völlig aus, damit diese Methode funktioniert.

Im Prinzip werden hier Veränderungen von der Hierarchie und den Managementsystemen erzwungen. Und das funktioniert auch, solange die Veränderungen nicht besonders weitreichend sind. Gelegentlich werden die Verantwortlichen und die Kommunikationsabteilung dabei auf normale Kommunikationskanäle und -methoden zurückgreifen müssen, wenn eine besondere Botschaft bis an die Basis der Hierarchie verbreitet werden soll, um Akzeptanz zu schaffen und auf diese Weise störende Widerstände zu überwinden. Das ist in diesem Fall aber völlig ausreichend, denn abgesehen von einem längeren Zeithorizont für Planung und Umsetzung sind bei diesem Ansatz keinerlei Veränderungen notwendig.

Heutzutage führt diese Methode jedoch immer seltener langfristig zum Erfolg. Ein managementgesteuertes hierarchisches System wurde für Effizienz, Zuverlässigkeit und Kontinuität konzipiert. Mit einer soliden Struktur und kompetenten Mitarbeitern kann es ein wahres Wunderwerk sein, wenn es darum geht, kontinuierlich zu minimalen Kosten die erwartete Qualität zu produzieren. Natürlich können seine Prozesse etwas ausgedehnt werden, um Platz für strategische Initiativen zu schaffen, die unsere bisherige Arbeitsweise

leicht anpassen. Doch nach einer gewissen Zeit kommt es immer zu vier Problemen:

- Erstens ist ein managementgesteuertes hierarchisches System stark darauf ausgelegt, sich auf das *Jetzt* zu konzentrieren. Es hat einen ausgesprochen starken Hang zur Kurzfristigkeit, konzentriert sich auf den Tag, die Woche, das Quartal. Natürlich können Sie Planungs- und Steuerungsprozesse um Initiativen mit einem längeren Zeitrahmen ergänzen. Aber sobald Druck auf das System ausgeübt wird, schaltet es innerhalb einer Nanosekunde automatisch auf seinen kurzfristigen Standardmodus um.

Wir alle haben das schon einmal erlebt. Auf der Tagesordnung für ein Management-Meeting sind vielleicht 30 Minuten für operative und weitere 30 Minuten für strategische Angelegenheiten vorgesehen. Aber wenn es Probleme gibt – und die gibt es immer –, welche Seite wird dann wohl letztendlich gewinnen? Manager sind in den letzten Jahrzehnten unablässig dafür kritisiert worden, dass der operative Teil in Meetings immer 55 Minuten in Anspruch nimmt und für strategische Fragen nur noch 5 Minuten bleiben. Was die Kritiker dabei jedoch übersehen ist die Tatsache, dass dieses Problem *systemisch* ist. Es hat nichts mit kurzsichtigen oder inkompetenten Führungskräften zu tun.

- Zweitens gibt es einen guten Grund dafür, warum es in einer gut konzipierten hierarchischen Struktur das gibt, was wir spöttisch als „Silos“ bezeichnen: um konzentrierte Aufmerksamkeit und Expertise zu schaffen, die unsere Arbeit günstiger und zuverlässiger machen. Ziel dabei ist es, Kosten und Zeitaufwand für den Informationsaustausch zu minimieren, indem kritische Kommunikationsverbindungen in Silos zusammengefasst werden. Wenn Sie jedoch strategische Initiativen in Angriff nehmen, die neue Anforderungen durch eine völlig neue Arbeitsweise zu bewältigen versuchen, dann werden all die erforderlichen Veränderungen kaum auf ein Silo beschränkt sein. Organisationen sind voll von Wechselbeziehungen. Das bedeutet, dass zwangsläufig mehr siloübergreifende Kommunikation notwendig wird. Und wenn die Anzahl der Veränderungen ein relativ niedriges Maß übersteigt, dann findet diese Kommunikation nicht wirksam statt.

Darüber hinaus können neue Arbeitsweisen die Umschichtung von Ressourcen von einem Silo in ein anderes notwendig machen. Der Durchschnittsmensch aber gibt nicht gerne Ressourcen oder Aufstiegsmöglichkeiten auf. Also widersetzen sich die Mitarbeiter. Und dieser Widerstand bremst den Fortschritt und kostet Geld.

- Drittens gibt es in allen Hierarchien Ebenen, die ebenfalls Effizienz und Zuverlässigkeit gewährleisten sollen. Mitarbeiter in sehr engen und spezialisierten Jobs an der Basis können sehr gut darin werden, ihre Arbeit fehlerfrei zu erledigen – und das ohne hohe Gehälter zu verlangen. In einer Welt, in der sich nicht viel verändert, haben die Manager an der Spitze alle notwendigen Informationen, um gute strategische Entscheidungen zu treffen; und die Mitarbeiter an der Basis haben alle notwendigen Informationen, um diese Entscheidungen umzusetzen. Steigt jedoch die Geschwindigkeit und Unsicherheit, sind die benötigten Fakten nicht mehr automatisch verfügbar. In diesem Fall müssen die Informationen die Hierarchie häufiger und schneller durchlaufen – und sie müssen gültig sein. Das lässt sich nicht leicht bewerkstelligen. Denn normalerweise wandern Informationen langsam von Ebene zu Ebene, und verschiedenste Faktoren verzerren ihre Gültigkeit.
- Viertens sinkt gerade mit der zunehmenden Volatilität unseres Umfelds die Wahrscheinlichkeit, dass man strategische Pläne mit zutreffenden Vorhersagen für zwei, geschweige denn fünf oder mehr Jahre entwickeln kann. Das heißt, dass die ohnehin schon schwer umsetzbaren Pläne jetzt obendrein auch nicht mehr besonders gut sind. Mit einem einjährigen Planungszyklus ist es allerdings nur sehr begrenzt möglich, bestehende Pläne an die sich verändernde Realität anzupassen. Es fehlt uns an Schnelligkeit und Agilität. Chancen bieten sich und verschwinden dann wieder, bevor sie überhaupt erkannt, geschweige denn genutzt werden. Torpedos treffen Ihr Schiff, bevor Sie Fahrt aufnehmen und ihnen ausweichen können. Und das Bemühen, mit all diesen Problemen umgehen zu wollen, kann Sie sogar von der Erfüllung Ihrer kurzfristigen Ziele ablenken. Das Ganze ist also alles andere als ein Erfolgsrezept.

Ich habe im Laufe der letzten zehn Jahre unzählige Fälle mit diesen Problemen gesehen. Meistens war das Ergebnis keinesfalls desaströs – wenn Menschen merken, dass Ihre Methoden nicht funktionieren, suchen sie einfach nach neuen Lösungen und gehen zur zweiten und/oder zur dritten Methode über, die ich auf den folgenden Seiten erläutern werde. Aber sie zahlen immer einen Preis dafür. Ein Konsumgüterhersteller rutscht vom zweiten auf den dritten Platz in seiner Branche. Ein Automobilzulieferer verliert einen wichtigen Auftrag. Eine Produktionsabteilung kann sich nicht schnell genug neu erfinden, um ihre Produktivität zu verbessern, woraufhin sich das Ergebnis des Unternehmens trotz steigender Umsatzzahlen verschlechtert.

Methode 2: Erweiterung des Grundsystems durch (permanente oder temporäre) neue Einheiten, Mitarbeiter und Vorgesetztenverhältnisse

Die nächste Lösung vieler Organisationen, um in einer schnelllebigeren Welt wettbewerbsfähig zu bleiben, ist die Erweiterung der Hierarchie um neue Einheiten, Mitarbeiter und Vorgesetztenverhältnisse – die gewöhnlich schrittweise erfolgt.

In diesem Fall versuchen Sie, den starken Hang zum Kurzfristigen durch die Schaffung von Einheiten ohne operative Grundfunktionen zu bezwingen: Strategieplanungsabteilungen, Strategieberater oder Projektmanagementbüros, die sich ausschließlich mit strategischen Initiativen befassen. Sie gründen zusätzliche Einheiten, die sich nur auf veränderungsbezogene Angelegenheiten konzentrieren, beispielsweise ein Change-Management-Team. Sie besetzen diese Einheiten mit Experten, die über spezielle analytische Fähigkeiten verfügen, um mit größeren Unsicherheiten umzugehen. Und schließlich organisieren Sie Taskforces, Arbeitsgruppen und Tiger-Teams mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Silos, um die Kommunikations- und Koordinationsschwierigkeiten der Silostruktur zu überwinden.

Bis zu einem gewissen Punkt schafft auch diese Lösung Abhilfe: Ihre Organisation wird agiler und schneller. Doch nach einer Weile

stehen Sie wieder vor den vier Problemen der ersten Methode: das Umschalten auf kurzfristiges Denken; die Kommunikations- und Koordinationsprobleme der Silementalität (die sich jetzt vervielfacht haben, weil mit den neuen Einheiten auch neue Silos entstanden sind); die ganz natürlichen Einschränkungen hinsichtlich Geschwindigkeit und Genauigkeit bei der Übermittlung von Informationen über viele Hierarchieebenen; und die zu hohe Ungewissheit bei dem Versuch, neue Strategien zu entwickeln.

Darüber hinaus schaffen Sie noch ein weiteres Problem: Kosten. All die neuen Mitarbeiter erfordern zusätzliche Mittel, was es schwierig (oder gar unmöglich) machen kann, die von den Kapitalmärkten geforderten kurzfristigen Finanzziele zu erreichen. In diesem Zusammenhang gibt es noch eine sekundäre Kostenerwägung, die Sie nicht vergessen dürfen: Eine vergrößerte Belegschaft tendiert immer dazu, neue Bedürfnisse zu entwickeln. Kluge Mitarbeiter finden immer einen Grund, warum sie größere Budgets benötigen.

Diese zweite Methode kann auch deshalb versagen, weil Führungskräfte immer wieder auf dieselben Mitarbeiter zurückgreifen, um Taskforces zu leiten, Sponsoren zu sein oder neue Funktionen zu übernehmen. Großartige Menschen, so charismatisch oder tatkräftig sie auch sein mögen, sind irgendwann ausgelaugt. Was also tun? Die Belegschaft noch weiter vergrößern, indem Sie „Superstars“ von außen in das Unternehmen holen (was Zeit kostet und teuer ist)? Die Anzahl an Initiativen senken (was Sie – im Falle wirklich wichtiger Initiativen – ausbremst und Chancen verpassen lässt)?

Diesem Phänomen begegne ich immer wieder. Auch hier sind die Ergebnisse keineswegs katastrophal, führen aber (immer) zu einer langsamen Talfahrt. Mitunter finden Sie Führungskräfte, die es zwar frustriert, dass ihre Organisation nicht schnell genug auf Chancen reagieren kann, deren eigene Versuche, das Problem zu lösen, aber nicht besonders erfolgreich sind. Und Entschuldigungen gibt es immer: „Unsere Branche wird immer stärker reguliert.“ „Schneller als jetzt können wir gar nicht sein.“ „Die Compliance-Kollegen stellen immer und überall Stoppschilder auf.“ Das ist zwar frustrierend, aber unvermeidlich. Die Widerstände, auf die wir stoßen, sind einfach menschlich. Da kann man gar nichts machen.

Oftmals sind das langsame Vorwärtstommen und die Probleme dahinter an der Spitze der Hierarchie kaum sichtbar, was wiederum zu einer trügerischen und gefährlichen Situation führen kann: Das neue Program Management Office erstellt regelmäßig Berichte über die Fortschritte bei der Umsetzung strategischer Initiativen, und sie alle zeigen, dass der Zeitplan fast eingehalten wird – bis irgendetwas völlig aus dem Ruder läuft; bis Sie zum Beispiel einen wichtigen Kunden verlieren, weil ein Wettbewerber die nächste Generation Ihrer bisher führenden Produktlinie früher als erwartet und lange vor der vollständigen Umsetzung Ihrer eigenen Produktentwicklungs- und Verkaufsstrategie auf den Markt bringt. Oder aber den Berichten zufolge läuft alles gut, bis die Programm-Manager selbst auf einmal Informationen darüber erhalten, dass unvorhergesehene Probleme zu großen Verzögerungen führen werden.

### Methode 3: Beschleunigung durch Übernahmen

Bei dieser Methode investieren Sie keine Zeit in die Entwicklung der nächsten Generation Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung, in den Aufbau einer starken Kundenloyalität in Ihrem wachstumstärksten Marktsegment oder in die Fähigkeit, hier, da und überall innovativ zu sein. Sie versuchen nicht, in Ihrem Unternehmen Agilität und Geschwindigkeit zu erzeugen. Stattdessen kaufen Sie diese Dinge einfach ein.

Gewöhnlich lassen Sie sich dabei von M&A-Experten, Strategieberatern oder beiden helfen. Sie bezahlen für die Beratungsleistung und Sie bezahlen für die Übernahme. Oft führt das Ganze zu einer Reihe kleiner Akquisitionen, die Sie dann zu konsolidieren und auszubauen versuchen.

Unter sehr spezifischen Voraussetzungen kann dieses Vorgehen äußerst wirksam sein. Sie müssen sich die Übernahmen nur leisten können, den Mitarbeitern der erworbenen Firmen darf der Gedanke, von einem anderen Unternehmen gekauft zu werden, nicht vollkommen verhasst sein, und es darf keine überwältigenden kulturellen Unterschiede zwischen Ihrer Organisation und den übernomme-