

John Kotter
Holger Rathgeber

Das Pinguin-Prinzip

Wie Veränderung zum Erfolg führt

Aus dem Amerikanischen
von Harald Stadler

Illustrationen
von Peter Mueller



DROEMER

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2006
unter dem Titel »Our Iceberg Is Melting« bei Saint Martin's Press,
New York.

Besuchen Sie uns im Internet:
www.droemer.de
www.das-pinguin-prinzip.com



© 2005 John Kotter und Holger Rathgeber

© 2006 des Vorworts Spencer Johnson, M.D.

Für die deutschsprachige Ausgabe:

© 2006 Droemer Verlag

Ein Unternehmen der Droemerschens Verlagsanstalt

Th. Knauer Nachf. GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf - auch teilweise - nur mit
Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.

Umschlaggestaltung: ZERO Werbeagentur, München

Umschlagabbildung: Peter Mueller

Satz: Adobe InDesign im Verlag

Druck und Bindung: Offizin Andersen Nexö, Leipzig

Printed in Germany

ISBN 978-3-426-27572-6

2 4 5 3 1

Vorwort

Auf den ersten Blick scheint dieses wundervolle Buch eine simple Fabel zu sein – einfach zu lesen und leicht zu verstehen. Das ist jedoch nur die Spitze des sprichwörtlichen Eisbergs.

Meine Arbeit mit John Kotter an der Harvard Business School zeigte mir, dass er mehr über die Veränderung von Organisationen weiß als jeder andere. Führungskräfte und Manager auf der ganzen Welt haben sein hoch geschätztes Buch *Leading Change* gelesen. Die darin ausgeführten »acht Schritte« sind die beste Methode, um Veränderungen in Organisationen zum Erfolg zu führen.

Was hat das nun mit den meisten von uns zu tun?

Das Pinguin-Prinzip zeigt jedem, der in jedweder Art von Organisation tätig ist – und das trifft nun einmal auf die meisten Menschen zu –, wie er diese »acht Schritte« anwenden und in Zeiten des Wandels den Erfolgsweg beschreiten kann.

Professor Kotter und sein ebenso kreativer Koautor Holger Rathgeber führen uns vor, wie eine Pinguinkolonie unter widrigen Bedingungen diese Schritte vollzieht, anscheinend ohne es zu wissen.



Egal, ob Sie in einem Unternehmen arbeiten oder Ihr eigenes Leben managen, ob Sie Firmenchef oder Schüler sind – jeder kann von dieser Geschichte etwas lernen.

Während der Lektüre mögen Sie sich fragen: »Was ist *mein* ›Eisberg‹ und wie kann ich die Erkenntnisse aus dieser Fabel für mich nutzen?«

Überlegen Sie sich, ob Sie sich nicht auch mit Ihren Kollegen darüber austauschen wollen. Schließlich lassen sich in der Regel bessere Ergebnisse erzielen, wenn alle in gleicher Weise im Bilde sind.

Spencer Johnson, M.D.

Autor von »Die Mäuse-Strategie für Manager«

Koautor von »Der Minuten-Manager«



Willkommen

Wer sich Veränderungen stellt und sie erfolgreich meistert, kann Großes erreichen. Wer an der Aufgabe scheitert, gefährdet sich und andere.

Allzu oft erkennen Menschen und Organisationen nicht die Notwendigkeit von Veränderungen. Sie sind sich im Unklaren, was zu tun ist, um Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Dies trifft für Unternehmen, für Bildungssysteme, ja für ganze Nationen zu.

Wir haben seit Jahrzehnten erforscht, welche Aufgaben sich in Veränderungsprozessen stellen. Wir kennen die Fallen, in die selbst äußerst kluge Menschen gehen. Und wir kennen die Schritte, die zum Erfolg führen. In diesem Buch stellen wir Ihnen vor, was wir erkannt haben.

Dabei greifen wir auf ein Mittel zurück, das im Laufe der Jahrhunderte wohl mehr Menschen als Orientierungshilfe diente als jedes andere – die Fabel.

Fabeln können sehr wirksame Quellen der Erkenntnis sein, weil sie ernste, verwirrende und bedrohliche Themen klar und eingängig vermitteln. Gute Geschichten sind einprägsam, ganz anders als viele der Informationen, die uns heute bombardieren und schon morgen wieder vergessen sind. Fabeln können



Gedanken anregen, wichtige Einsichten vermitteln und jeden – ob alt oder jung – dazu bringen, diese Einsichten zu beherzigen. In unserer modernen, hochtechnisierten Welt wird diese schlichte, aber grundlegende Wahrheit nur allzu leicht vergessen.

Die folgende Erzählung wurde angeregt durch John Kotters preisgekrönte Forschungsarbeiten über die Dynamik erfolgreicher Veränderung. Den Grundthemen dieser Fabel begegnen alle Menschen in ihrem eigenen Leben. Nur wenige aber entdecken wirksame Methoden, die ihnen helfen, mit den sich dabei stellenden Fragen fertig zu werden.

Wer etwas über den Schauplatz weiß, an dem wir unsere Geschichte angesiedelt haben – die Antarktis –, wird rasch feststellen, dass die Schilderung der Lebensverhältnisse unserer Pinguine nicht einer naturwissenschaftlichen Reportage entspricht. Aber so sind Fabeln nun einmal. Und wenn Sie meinen, eine lustige Geschichte über Pinguine müsse etwas für kleine Kinder sein, werden Sie bald feststellen, dass es in diesem Buch um reale Probleme geht, wie sie fast jeden von uns in der Arbeitswelt plagen.



Wer etwas darüber wissen will, wie dieses Buch entstanden ist, auf welchen Prinzipien es beruht, wie die »acht Schritte« genau aussehen und wie diese Fabel Ihnen nützlich sein kann, findet im Anschluss an die Geschichte auf S. 133 entsprechende Ausführungen. Wer nichts von alledem gerade für nötig hält, sollte es sich bequem machen und gleich weiterlesen.



Unser Eisberg wird niemals schmelzen

Es war einmal eine Pinguinkolonie, die in der klirrend kalten Antarktis auf einem Eisberg lebte – nicht weit von dem Ort, den wir heute als Cape Washington kennen.



Den Eisberg gab es schon seit vielen, vielen Jahren. Er war von reichen Fischgründen umgeben und hatte riesige Wände aus ewigem Schnee, die den Pinguinen Schutz vor den schrecklichen Winterstürmen boten.

So weit die Pinguine zurückdenken konnten, hatten sie auf diesem Eisberg gelebt. »Dies ist unser Zuhause«, hätten sie jedem erzählt, der sich in diese Welt aus Eis und Schnee verirrt hätte. »Und dies wird für immer unser Zuhause sein«, würden sie ferner sagen – durchaus logisch aus ihrer Sicht.



Dort, wo sie lebten, war Energieverschwendung tödlich. Jeder in der Kolonie wusste, dass man sich dicht zusammendrängen und zusammenhalten musste, um zu überleben. Und so hatten die Pinguine gelernt, sich aufeinander zu verlassen. Sie benahmten sich oft wie eine große Familie (was natürlich gut und zugleich schlecht sein konnte).



Die Vögel waren fürwahr herrlich anzusehen. Die so genannten Kaiserpinguine sind die größten Vertreter der siebzehn Pinguinarten in der Antarktis, die stets im Frack aufzutreten scheinen.



Zweihundertachtundsechzig Pinguine lebten in der Kolonie. Einer von ihnen war Fred.

Von seinem Aussehen und Benehmen her unterschied sich Fred kaum von den anderen Pinguinen. Wer auch nur ein bisschen etwas für Tiere übrig hat, würde ihn wahrscheinlich als »niedlich« oder gar als »würdevoll« bezeichnen. In einem wichtigen Punkt jedoch war Fred anders als die meisten übrigen Pinguine.

**Das ist Fred.
Er beobachtet gerade
das Meer.**



Fred war ungewöhnlich neugierig und aufmerksam. Andere Tiere schwärmten aus, um im Meer Tiere zu fangen – eine schlichte Notwendigkeit, da es in der Antarktis keine andere Nahrung gibt. Fred fischte weniger und verbrachte mehr Zeit damit, den Eisberg und das Meer zu beobachten.

Andere Pinguine waren gerne und viel mit Freunden und Verwandten zusammen. Fred war ein guter Ehemann und Vater, aber er war nicht so gesellig wie die meisten seiner Artgenossen. Häufig zog er ganz allein los und machte Notizen von dem, was er beobachtete.

Sie mögen denken, Fred sei ein schräger Vogel gewesen – vielleicht der Typ von Pinguin, den die anderen eher meiden –, aber das war nicht der Fall. Fred tat einfach das, was ihm richtig erschien. Und das, was er so beobachtete, beunruhigte ihn im Laufe der Zeit immer mehr.

Fred besaß eine Aktentasche voller Beobachtungen, Überlegungen und Schlussfolgerungen. (Ja, eine Aktentasche – dies ist schließlich eine Fabel.) Die gesammelten Informationen wurden immer beängstigender. Die Fakten vermittelten allmählich unübersehbar:



Der Eisberg schmilzt und könnte bald auseinanderbrechen!

Das plötzliche Auseinanderbrechen des Eisbergs wäre für die Pinguine eine regelrechte Katastrophe, vor allem im Winter während eines Sturms. Viele der älteren und jüngeren Vögel würden dabei ums Leben kommen. Und wer konnte die Folgen absehen? Wie bei allen unvorstellbaren Ereignissen gab es auch hier keinen Plan, wie man solch einer Tragödie begegnen sollte.

Fred geriet nicht leicht in Panik, doch je intensiver er seine Beobachtungen auswertete, desto banger wurde ihm.

Fred wusste, dass er etwas unternehmen musste, doch es stand ihm nicht zu, Erklärungen abzugeben und Handlungsanweisungen zu erteilen. Er zählte nicht zu den Anführern der Kolonie. Er war nicht einmal der Sohn, Bruder oder Vater eines der führenden Köpfe der Kolonie. Und er hatte sich bislang auch nicht als verlässlicher Eisbergvorhersager hervorgetan.



Fred erinnerte sich auch daran, wie es seinem Artgenossen Harold ergangen war, als der einmal angedeutet hatte, ihre Scholle würde zunehmend brüchig. Als sich niemand dafür zu interessieren schien, versuchte Harold, Beweismaterial zu sammeln, doch er fand so gut wie kein Gehör.

»Harold, du machst dir zu viele Sorgen«, hieß es bestenfalls. »Schnapp dir einen Tintenfisch, dann fühlst du dich gleich besser.«

»Zerbrechen?!«, spotteten einige. »Hüpf nur mal kräftig, Harold. Selbst wenn fünfzig von uns gleichzeitig hüpfen, passiert nichts. Schau, eins, zwei, drei ... ahhh, siehst du?«

»Deine Beobachtungen sind interessant«, meinten andere, »aber sie können auf vier ganz unterschiedliche Weisen ausgelegt werden. Also, wenn man davon ausgeht, dass ...«

Manche Vögel sagten zwar nichts, behandelten Harold aber fortan anders. Die Veränderung war nur unterschwellig zu spüren, doch Fred hatte sie bemerkt, und es war gewiss keine Wendung zum Besseren.



Fred fühlte sich auf einmal ziemlich einsam.

»Oje, was mache
ich jetzt?«

