



## John P. Kotter

Professor of leadership,  
Harvard Business School

**Kontakt:**  
jkotter@hbs.edu

# Inseln im Sturm

## John P. Kotter zur Krise

*Harvard Business School Professor John P. Kotter ist einer der weltweit richtungsweisenden Vordenker des Change Managements. Bestseller wie «Leading Change», «Our Iceberg is Melting» oder letzthin «A Sense of Urgency» demonstrieren immer wieder die bemerkenswerte Praxisorientierung seiner Arbeit. In diesem exklusiven Interview spricht Prof. John P. Kotter mit uns über die Krise, warum Organisationsentwicklung allein nicht mehr ausreicht und wie Organisationen in diesen schwierigen Zeiten trotz allem überleben können.*

**OE:** Wir befinden uns mitten in einer Wirtschaftskrise, die uns zu unfreiwilligen Zeugen eines beispiellosen, globalen Veränderungsprojekts macht. Wie nehmen Sie die Krise wahr? Was bedeutet sie für die Veränderung von Unternehmen?

**Kotter:** Lassen Sie mich etwas ausholen: Seit über 20 Jahren weisen die wichtigsten Indikatoren für die globale ökonomische Entwicklung in eine Richtung: Nach oben. Seit etwa zehn Jahren verläuft diese Kurve sogar exponentiell. Gleichzeitig stieg die Volatilität der Entwicklung, und die erheblichen Turbulenzen in den Märkten häuften sich. Ein schönes Beispiel dafür sind die Tages- und Wochenschwankungen der Amerikanischen Börse. Es wurde immer deutlicher, dass die mit den Jahrzehnten dynamisierte, immer weiter steigende Schwankungsbreite bedeutet, dass wir zukünftig noch weitaus größere Turbulenzen zu erwarten haben. Wir wussten, dass irgendwann der große Sturm kommt.

Um in diesem Sturm überleben zu können, brauchen Organisationen besondere Fähigkeiten. Im letzten Kapitel von

*Leading Change* haben wir geschrieben, dass die Natur von Veränderung selbst in Veränderung ist, und dass der Schritt vom episodischen zum kontinuierlichen Wandel längst stattgefunden hat. In Zeiten episodischen Wandels befanden sich Organisationen grundsätzlich in stabilem Zustand, bis irgendwelche größeren Ereignisse Anpassungen notwendig machten. Es genügte, wenn dann zum Beispiel eine neue Geschäftsstrategie implementiert wurde. Dann fühlte man sich wieder eine Zeitlang gerüstet. Kontinuierlicher Wandel ist etwas anderes: Ständige, unvorhersehbare Veränderung, die nicht mehr durch Reaktion, sondern noch durch eine Reihe von organisationalen Fähigkeiten bewältigt werden kann, die permanent in der Organisation verankert werden müssen.

Seit *Leading Change* haben wir eine Reihe von Studien durchgeführt, die ein Grundmuster im Umgang mit permanentem Wandel bestätigen, das nur wenig über Größen, Kulturen oder Typen von Organisationen variiert. Daher wissen wir heute ziemlich genau, wie eine Organisation auszusehen hat, die sinnvoll mit permanentem Wandel umgehen kann, und welche

Fähigkeiten eine solche Organisation aufweisen muss. Die wesentliche Aufgabe des unternehmerischen Change Managements muss es sein, diese Fähigkeiten in der Organisation zu verankern. Das erfordert zunächst einmal natürlich, dass a) genügend und b) die richtigen Menschen darin involviert sind, die Veränderung gemeinsam anzupacken. Um dies breit kommunizierbar zu machen, haben wir übrigens *Das Pinguin-Prinzip* geschrieben.

In den vergangenen zwei, drei Jahren werden wir immer öfter gefragt, welche die erfolgskritischste Phase in der Veränderung von Organisationen ist: Womit haben Manager die größten Schwierigkeiten? Wo machen sie die größten Fehler? Mit Rückblick auf die Vielzahl von Studien der vergangenen Jahrzehnte wurde uns klar, dass es die Anfangsphase eines jeden Veränderungsprozesses ist. Dort wird die Grundlage für alles Folgende gelegt, dort muss es gelingen, ausreichend Verständnis für die Dringlichkeit der Veränderung zu schaffen. Wir haben gelernt, dass ein gemeinsames, ausgeprägtes Verständnis für diese Dringlichkeit die Schlüsselressource im Umgang mit veränderungsbezogenen Problemen ist. Das muss an der Spitze der Organisation anfangen.

**OE:** Sie kritisieren die Mittelmäßigkeit im Change Management seit vielen Jahren und schreiben, dass nur den wenigsten *Change Leaders* die erfolgskritische Aufgabe gelingt, diese Dringlichkeit in ausreichendem Maß zu vermitteln. Bekommen diese nun unverhoffte Hilfestellung von der Krise?

«Sich zu verstecken und zu hoffen, dass der Sturm sich legt, ist ein einfacher Weg, unbequeme Fragen zu vermeiden.»

**Kotter:** Das ist im Moment die wesentliche Frage. Die Vorstellung, dass Krisen entwicklungsförderlich sind, weil sie z.B. Selbstgefälligkeit zerstören, ist viel zu einfach. Krisen bieten Ihnen Chancen, aber sie sind nicht notwendigerweise gut für Sie. Brennt das Haus ab, dann ist das eine Krise, die definitiv nicht gut für Sie ist. Wenn man sich die Mechanismen anschaut, mit denen Dringlichkeit in Organisationen erhöht werden kann, um mit extremen Turbulenzen sinnvoll umgehen zu können, dann stellen sich zwei Fragen: Gibt es ein Problem? Und wenn die Antwort positiv ausfällt: Liegt darin eine Chance? Selbst in der schwierigen Situation, mit der heute viele – nicht alle – Unternehmen konfrontiert sind, steckt die Chance, endlich ernsthaft die notwendigen Veränderungen anzugehen, die vielleicht schon vor 15 Jahren hätten laufen müssen. Das bedeutet aber, nicht naiv zu denken: «Oh, wundervoll, wir stecken in der Krise». Oder zu glauben, dass in der Krise immer und auf

jeden Fall irgendwelche Chancen zu finden sein müssen. Für die meisten Firmen, mit denen ich im Moment arbeite, ist die Krise einfach schrecklich und ihre instinktive Reaktion ist deshalb Kürzen, Kürzen, Kürzen.

**OE:** Ist Kostenreduzierung in einer Wirtschaftskrise denn kein sinnvoller Reflex?

«Falsche Dringlichkeit ist das Gegenteil einer selbstbewussten Entgegnung auf die Krise.»

**Kotter:** Doch, aber sie wiegt Unternehmen in trügerischer Sicherheit. Entlassungen vorzunehmen, Gräben auszuheben, sich zu verstecken und zu hoffen, dass der Sturm sich legt, sind einfache Wege, unbequeme Fragen zu vermeiden. Firmen, die Chancen in der Krise sehen und Veränderungen angehen, die diese Chancen verwirklichen, sind im Moment leider die große Ausnahme. Das hat auch damit zu tun, dass die Leute Panik bekommen, wenn sie nicht mehr wissen, was sie tun sollen. Im Moment spürt man diese Angst überall. Die Börsen notieren auf dem niedrigsten Stand seit 35 Jahren. Es ist besonders die Unsicherheit der Händler, die die Börsen absacken lässt.

Aber genau jetzt fragen sich auch eine Reihe von cleveren Akteuren: OK, es sind schwierige Zeiten, wir stecken in der Krise – aber wo steckt für mich die Chance? Vielleicht liegt in der Tatsache, dass alle anderen Entlassungen vornehmen, für mich die Gelegenheit, in ein neues Feld hineinzuwachsen? Oder vielleicht gelingt es mir jetzt endlich, die seit über 50 Jahren wuchernde Bürokratie loszuwerden, unter der wir leiden. Möglicherweise ist das die Chance, eben nicht nur Kosten zu sparen und es bei der schrecklichen Bürokratie zu belassen, sondern endlich mit den bedeutsamen Veränderungen anzufangen, die unsere Firma erfolgreich ins 21. Jahrhundert bringt? Es gibt eine Reihe von Beispielen für Firmen, die genau das jetzt tun. Anstatt unüberlegt Entlassungen und Kostenreduktionen zu veranlassen, suchen sie nach den Chancen in der Krise. Und sie sind die ersten Schritte gegangen, ihre Organisationen in die Lage zu versetzen, diese Chancen zu nutzen. Hier spricht der richtige Sinn für Dringlichkeit, nicht Panik. Panik ist falsche Dringlichkeit.

**OE:** Erzählen Sie uns mehr über Ihr Konzept der falschen Dringlichkeit.

**Kotter:** Falsche Dringlichkeit ist rasender Aktionismus. Sie lässt sich leicht beobachten: Menschen, die von einem Meeting zum anderen rennen, die riesige Powerpoint-Präsentationen und Berichte anfertigen ...; sie ist Aktivität, nicht Produktivität. Ihr

Treiber ist Angst. Falsche Dringlichkeit ist das Gegenteil einer selbstbewussten Entgegnung auf die Krise: Wir werden sehen was sich machen lässt, jeden Tag daran arbeiten und die Sache meistern.

**OE:** Organisationen müssen also lernen, wie sich die Krise in echte Chancen übersetzen lässt. Wie funktioniert das genau? Und warum schaffen das so wenige Firmen?

**Kotter:** Darauf gibt es mehrere Antworten. Eine ist, dass wir zu viele Manager und zu wenige *Leader* haben. Diese wichtige Unterscheidung stammt aus einer unserer Untersuchungen aus den 80er-Jahren. *Leadership* ist mit Veränderung, *Management* hingegen mit der Optimierung des Bestehenden assoziiert. *Leader* fokussieren außerhalb des Systems, *Manager* innerhalb – sie halten den Betrieb am laufen. *Leader* sehen viel eher die Chancen, sie wissen, wie man Veränderung *macht*. Wir haben ein ziemliches Führungsproblem. Zu vielen Leuten in Spitzenpositionen wurde in ihren Ausbildungen zu viel über *Management*, aber zu wenig über *Leadership* erzählt, bevor sie diese Positionen besetzten. Was machen die jetzt? Sie managen. Die zwei Schlüsselkomponenten des Managements sind Budget und Personal. Also kürzen sie in der Krise die Budgets und reduzieren Personal. Das sind die wesentlichen Hebel des Managements. Das haben sie auf ihren Karrierewegen gelernt. Die Unfähigkeit der Organisationen, Chancen zu erkennen ist leider genau dort verwurzelt, wo diese Menschen von 21 bis 51 Jahren geschult wurden. Wir haben ihnen *Management* beigebracht, nicht *Leadership*. Die Menschen ganz oben in der Hierarchie tun genau das, was sie können.

«Wenn Sie ein Haus gebaut haben, das einem Sturm nicht standhalten kann, dann werden alle Konstruktionsfehler zu Problemen führen.»

**OE:** Obwohl diese Kritik an der Managementausbildung längst bekannt ist, scheinen die Fehler im System erst jetzt in aller Deutlichkeit zutage zu treten.

**Kotter:** Stimmt genau. In guten Zeiten bleiben viele Fehler folgenlos. Wenn Sie auf einer schönen Karibikinsel sind, scheint jeden Tag die Sonne. Kein Regen, 28 Grad – die Bäume sind voller Früchte und das Meer voller Fische. Es ist völlig egal, wie viel Unsinn Sie hier anstellen. Es beginnt erst dann ungemütlich zu werden, wenn ein Tropengewitter anrückt. Wenn Sie ein Haus gebaut haben, das einem Sturm nicht standhalten kann, dann werden alle Konstruktionsfehler zu Problemen führen.

Einer der Fehler, die wir gemacht haben, ist, dass wir die Managementausbildung auf allen Ebenen jahrelang nicht sorgsam überprüft haben. Im Nachhinein wissen wir, dass das ein großes Versäumnis war. Der Bedarf an jeglicher Form von Managementausbildung stieg über Jahrzehnte hinweg kontinuierlich. Da saß eine ganze Industrie auf der Karibikinsel in der Sonne, wenn Sie so wollen. Die mussten nichts tun. Die Anzahl der Leute, die an die Tür klopfen und einen MBA-Abschluss wollten, stieg Jahr für Jahr. Selbstreflektion spielte keine Rolle. Es steht außer Frage, dass wir zu viele sehr smarte, sehr analytische *Finance Guys* ausgebildet haben, die dann all jene derivativen Produkte produziert haben, die nun das System zum Erliegen bringen. Die sind nicht vom Himmel gefallen – sie kamen direkt aus den MBA-Programmen der Business Schools.

«Da saß eine ganze Industrie auf der Karibikinsel in der Sonne.»

**OE:** Lassen Sie uns über die Profession der Change Manager sprechen. Welche Aufgaben werden zukünftig zu erwarten sein?

**Kotter:** Es ist uns in den vergangenen Jahrzehnten gut gelungen, eine ziemlich klare Vorstellung davon zu bekommen, was die Grundlagen organisationaler Veränderung sind. Wir wissen, wie Wandel funktioniert und wir wissen auch, was getan werden muss, damit Wandel wirklich stattfindet. Das Problem liegt in der Verankerung angemessener Veränderungsfähigkeit in den Organisationen selbst und in den Köpfen und Fertigkeiten von denen, die sie leiten. Die wichtigsten Fragen für die Zukunft lauten deshalb: Wie können wir den Organisationen helfen, diese Fähigkeiten aufzubauen? Wie können wir Manager und Mitarbeiter dabei unterstützen, eine veränderungsförderliche Haltung anzunehmen? Wie können wir sicherstellen, dass alle kompetent ihren Beitrag zum unternehmerischen Wandel leisten können? Es gibt sicher Antworten auf diese Fragen. Aber es wird sein wie mit allem im Leben: Wir werden daran arbeiten müssen. Gegenwärtig sieht es allerdings so aus, als passiere eher wenig.

**OE:** Wann ist es denn einfacher, diese Fähigkeiten aufzubauen: bei Sonnenschein oder im Sturm?

**Kotter:** Wenn Sie im Sturm gegen eine Kokospalme geschleudert werden und die Wellen über Ihnen zusammenbrechen, dann mindert das zwar Ihr Beharrungsvermögen und Ihre Selbstzufriedenheit, Sie werden aber wenig Drang verspüren, vernünftig über Veränderung nachzudenken. Wenn Sie Angst vor dem Ertrinken haben, denken Sie nur eins: Überleben. In guten Zeiten geht das viel einfacher. Gleichzeitig sind Menschen in



guten Zeiten viel weniger gewillt, Veränderungen anzugehen. Das ist das Dilemma: In guten Zeiten ist der Aufbau von Veränderungsfähigkeit relativ einfach, das Beharrungsvermögen aber hoch. In schlechten Zeiten ist das Beharrungsvermögen gering, der Aufbau von Veränderungsfähigkeit aber schwierig.

**OE:** Was bedeutet die Krise für die Organisationsentwicklung?

**Kotter:** Die Firmen streichen gegenwärtig alles, was nicht unbedingt der Leistungserbringung dient. Wenn die Organisationsentwicklung und die Arbeit der Organisationsentwickler nicht für essentiell gehalten werden, dann werden sie eben gestrichen.

**OE:** Bye, Bye, Organisationsentwicklung?

**Kotter:** Ja, ja...

**OE:** Liegt das daran, dass die Organisationsentwicklung damit gescheitert ist, ihren Beitrag für die Organisationen als unabdingbar nachzuweisen?

**Kotter:** Ich denke, daran besteht kein Zweifel. Bitte verstehen Sie mich nicht falsch, aber wenn Sie den durchschnittlichen Geschäftsführer auf ein Organisationsentwicklungsprojekt seiner Firma ansprechen, dann werden Sie feststellen, dass er wahrscheinlich zunächst einmal daran erinnert werden muss, dass dieses Projekt überhaupt existiert. Dann werden Sie feststellen, dass die Projekte von jemandem vier Ebenen unter ihm bearbeitet werden, meist in der Personalabteilung. Und es wird möglicherweise ein Projekt sein, das der Geschäftsführer selbst eigentlich so nie wollte. Die Konsequenz ist, dass es vom oberen Management gestrichen wird, ohne dass man dort merkt, dass es fehlt – weil man dort gar nicht wusste, dass es überhaupt existierte.

**OE:** Sie ziehen zwischen den Förderern organisationaler Veränderungsfähigkeit und der Organisationsentwicklung mit ihrer humanistischen Tradition und ihrer Personalorientierung eine deutliche Trennlinie.

**Kotter:** Es ist ja nicht etwa so, dass Sie nicht beides tun können. Sie können ein Organisationsentwickler sein, der versteht, dass seine Aufgabe ist, bestimmte Fähigkeiten in der Organisation zu verankern. Wenn Sie diese Zielsetzung verstehen und die Fertigkeit haben, sie umzusetzen, dann werden Sie einen erstklassigen Job machen. Die acht Schritte des Change Managements, die wir in *Leading Change* vorschlagen sind mit der humanistischen Orientierung der Organisationsentwicklung gut kompatibel. Und ohne humanistische Werte geht es nicht. Nahezu alle der erfolgreichen Leader, die ich studiert habe, mussten auch die Herzen der Menschen gewinnen, sie alle hatten ein ziemlich optimistisches Weltbild. Nehmen Sie zum Beispiel Kōnosuke Matsushita, den Gründer von Panasonic. Ein erstaunlich vielschichtiger Denker, der sich zeitlebens für die Fortentwicklung der Menschheit eingesetzt hat. Eben nicht nur ein Geschäftsmann im engeren Sinne.

## «Organisationsentwickler, das sind gute Menschen mit guten Herzen, ausgerüstet mit Wasserpistolen.»

**OE:** Warum hat es die Organisationsentwicklung nicht auf die Agenda der Geschäftsführer geschafft? Warum hat sie, insgesamt betrachtet, die Zukunft der Organisationen in so geringem Maße beeinflusst?

**Kotter:** Das liegt vor allem an den Instrumenten, die ihr zur Verfügung standen. Sie waren nicht gut genug. Organisationsentwickler sind großartige Menschen, aber ich glaube nicht, dass sie über die Instrumente verfügen, die einen großen Unterschied machen.

**OE:** Und die wären?

**Kotter:** Das ist eine lange Liste, die sich über die Jahre immer wieder verändert hat. Was für alle gilt ist, dass es ihnen eben nicht gelungen ist, genügend Aufmerksamkeit zu erregen, so dass Manager sie wirklich anwenden konnten und wollten. Und wenn sie angewendet wurden, dann haben ihre Ergebnisse wiederum oft nicht genügend Aufmerksamkeit im oberen Management erregt. Organisationsentwickler, das sind gute Menschen mit guten Herzen, ausgerüstet mit Wasserpistolen.

**OE:** Wann und wie werden wir wieder aus der Krise herauskommen?

**Kotter:** Zunächst einmal sollten wir voller Hoffnung sein. Schauen Sie sich das Ganze doch einmal historisch an: Haben wir unser kollektives Vermögen, durch schreckliche Zeiten zu gehen und am Ende gestärkt daraus hervorzugehen nicht immer wieder demonstriert? Denken Sie daran, wo Sie zuhause sind: Ein vernünftig denkender Mensch hätte sich 1948 in Deutschland umgesehen und durchaus sagen können: Dieses Land wird sich niemals erholen. Seit dem 19. Jahrhundert sind wir in Amerika durch fünf tiefe Krisen der Finanzmärkte gegangen. Wir sind jedesmal gestärkt daraus hervorgegangen. Also wissen wir, dass wir es schaffen können. Die Frage im Moment ist nur: Wie lange wird es dauern und mit wie vielen Schmerzen wird es verbunden sein? Je besser die Führung von Regierungen und Unternehmen, desto kürzer und weniger schmerzhaft wird es werden. Das ist gegenwärtig schwierig vorherzusagen. Ich selbst versuche zu helfen wo ich kann. Das ist natürlich begrenzt, aber ich versuche es trotzdem. Aber wir werden wiederum gestärkt daraus hervorgehen. Das ist das historische Muster. Absolut klar.

**OE:** Wir danken Ihnen für das Gespräch, Professor Kotter.

*Das Gespräch mit Prof. John P. Kotter führte unser Redakteur Dr. Heiko Roehl.*

Die englische Fassung des Interviews finden Sie auf unserer Internetseite [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch).

## Literatur

- **Kotter, J. P. (2009).** Das Prinzip Dringlichkeit: Schnell und konsequent handeln im Management, Campus.
- **Kotter, J. P. und Ratgeher, H. (2006).** Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt. Droemer/Knaur.
- **Kotter, J. P. und Cohen, D. S. (2002).** The heart of change: Real life stories of how people change their organizations.
- **Kotter, J. P. (1999).** John P Kotter on what leaders really do, McGraw-Hill Professional.
- **Kotter, J. P. (1997).** Matsushita. Der erfolgreichste Unternehmer des 20. Jahrhunderts. Ueberreuter Wirt.