

# Leading Change

Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern

von

John P. Kotter, PD Dr. Werner Seidenschwarz

1. Auflage

Leading Change – Kotter / Seidenschwarz

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Management – Personalmanagement

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 3789 8

## Teamwork in der Führung

In einem sich langsam verändernden Umfeld braucht eine Organisation nur eine kompetente Führungsperson. Teamwork in der Führung ist nicht essenziell. In einem sich moderat verändernden Umfeld ist Teamwork notwendig, um mit periodischen Transformationen umzugehen, aber die meiste Zeit funktioniert das alte Modell. In einer sich schnell verändernden Welt allerdings ist Teamwork zu *jeder Zeit* notwendig.

In einem Umfeld konstanten Wandels haben selbst sehr kompetente Menschen nicht genug Zeit oder Expertise, um die sich schnell verändernden Konkurrenten, Kunden oder Informationen vollumfänglich zu reflektieren. Ihnen fehlt schlicht die Zeit, um alle notwendigen Entscheidungen an Hunderte oder Tausende Mitarbeiter zu kommunizieren. Weiterhin haben sie wohl selten das Charisma oder die Fähigkeiten, um im Alleingang eine große Anzahl von Menschen für den Wandel zu begeistern.

Ich kann mir bereits heute einen Tag in nicht allzu ferner Zukunft vorstellen, an dem die Nachfolgeplanung wahrscheinlich nicht mehr nur daraus besteht, einfach eine Person auszuwählen und damit lediglich eine andere zu ersetzen. Nachfolgeplanung könnte ein Prozess werden, bei dem die Kernbeteiligten eines Teams ausgewählt werden. Und wenn eines Tages die Grundelemente für ein sinnvolles Team festgelegt sind, würde dies die Position eines neuen CEO stärken, um die erforderliche Führungscoalition aufzubauen. So könnte der Aufbau eines Teams, der manchmal Monate, wenn nicht sogar Jahre dauert, durch einen weitaus schnelleren Prozess ersetzt werden.

Ich kann mir auch einen Tag vorstellen, an dem Über-Egos und „falsche Schlangen“ von den Beförderungslisten verschwinden, egal wie intelligent, klug, fleißig oder gebildet sie auch sein mögen. Solche Menschen zerstören Teamwork. Sie schaffen bereits heute Probleme, und in einer sich noch schneller verändernden Welt werden ihre Taten komplett inakzeptabel.

Keine dieser Ideen – Beförderung von Teams anstatt von Individuen, Eingrenzung von Über-Egos und „falschen Schlangen“ – wird ohne kontroverse Diskussion akzeptiert werden. Nachfolgeplanung in Form von Teambildung ist ein radikaler Gedanke, insbesondere in den USA mit ihrer Lonesome-Cowboy-Tradition. Es ist weniger radikal, intelligente und begabte Leute nicht zu befördern; aber die Schlangen werden sich nicht kampfflos ergeben. Man stelle sich nur folgenden Dialog vor:

*„Das ist lächerlich. Nick ist brillant und dynamisch. Was für ein Signal würden wir an die jungen Leute senden, wenn wir ihn nicht befördern?“*

*„Wir versuchen so ein Zeichen zu setzen, um zu verdeutlichen dass es unannehmbar ist, wenn sich jemand mehr um sich selbst als um das Unternehmen kümmert.“*

*„Wie kannst du nur behaupten, dass er sich nicht um das Unternehmen kümmert? Okay, er ist ein wenig egozentrisch, aber das trifft auf die meisten talentierten Menschen zu.“*

*„Wie kommt es dann, dass ihn so viele Leute nicht mögen?“*

*„Eifersucht. Alle großen Talente leiden darunter ...“*

Ich glaube, dass die Entscheidung für die Nachfolge angesichts dieses neuen Anspruchs leichter fallen wird, weil wir nicht mehr länger auf der Jagd nach dem Einzelwesen sind, das jedes Problem aus dem Weg räumen kann. Weiterhin denke ich, dass manche Trends (wie die ganzheitliche 360°-Evaluierung) von den vielen Über-Egos und falschen Schlangen bereits ihren Tribut fordern. Dennoch sind diese Veränderungen kontrovers und sie werden sicherlich nicht leicht einzuführen sein.

## **Menschen, die Visionen schaffen und kommunizieren können**

Im 20. Jahrhundert war die Ausbildung von Geschäftsleuten in Theorie und Praxis ganz auf das Management konzentriert – Menschen wurde beigebracht, wie man plant, budgetiert, organisiert, Personal einsetzt, kontrolliert und Probleme löst. Erst im letzten Jahrzehnt wurde vermehrt an die Ausbildung von Führungspersönlichkeiten gedacht. Da Management sich hauptsächlich mit dem Status quo und Leadership sich hauptsächlich mit Wandel beschäftigt, müssen wir uns für das nächste Jahrtausend darauf einstellen, mehr Führungspersönlichkeiten auszubilden. Ohne ausreichende Führungspersönlichkeiten werden Vision, Kommunikation und Empowerment – die Kernelemente des Transformationsprozesses – einfach nicht kompetent oder schnell genug implementiert, um unseren Bedürfnissen und Erwartungen zu entsprechen.

Manche Menschen glauben, dass die Ausbildung vieler Leader ein hoffnungsloses Unterfangen ist. Viele behaupten, dass man entweder zum Leader geboren wird oder nicht. Und die meisten Leute sind eben nicht dazu geboren. Selbst wenn wir diese pessimistische Einschätzung teilen und davon ausgehen würden, dass nur eine von 100 Personen das Potenzial dazu hätte, würde das bei einer Weltbevölkerung von ungefähr 6 Milliarden Menschen dazu führen, dass immer noch 60 Millionen Menschen die Möglichkeit dazu hätten. Das ist ein großes Potenzial! Wenn wir dieses vorhandene Potenzial bei seiner Entwicklung gezielt unterstützen, würden wir über genügend Führungskräfte verfügen, um die Unternehmen in einem sich noch schneller verändernden 21. Jahrhundert zu lenken.

Die Entwicklung von Leadershippotenzial erreicht man nicht in einem Zwei-Wochen-Kurs oder in einem Vier-Jahres-Studium. Die meisten der komplexen Fähigkeiten entwickeln sich über Jahrzehnte, deswegen sprechen wir auch immer öfter über das „lebenslange Lernen“. Da wir einen

Großteil unserer Lebenszeit bei der Arbeit verbringen, findet der Großteil unserer Entwicklung am Arbeitsplatz statt. Diese einfache Tatsache hat enorme Auswirkungen. Wenn wir während unserer Arbeitszeit ermutigt werden und uns dabei geholfen wird, unsere Führungsqualitäten zu entwickeln, dann werden wir schließlich unser jeweiliges Potenzial realisieren können. Wenn unsere Zeit am Arbeitsplatz hingegen wenig oder gar nichts zur Entwicklung dieser Fähigkeiten beiträgt, werden wir vermutlich nie unser wahres Potenzial erschließen können.

Stark kontrollorientierte Organisationen zerstören Leadership oftmals, indem sie es Menschen nicht erlauben, sich zu entfalten, sich zu testen und zu wachsen. In steifen Bürokratien können junge Männer und Frauen mit Leadershippotenzial kaum gutes Rollenverhalten lernen, sie werden nicht zu Leadership motiviert, sondern eher noch dafür bestraft, wenn sie sich außerhalb ihrer Grenzen bewegen, den Status quo hinterfragen oder sogar Risiken eingehen. Diese Art von Unternehmen tendiert dazu, Menschen mit Führungspotenzial abzustoßen oder diesen Individuen nur bürokratisches Management beizubringen.

Erfolgreiche Organisationen des 21. Jahrhunderts werden Inkubatoren von Leadership sein müssen. In einer sich schnell verändernden Welt wird die Verschwendung von Talent zunehmend kostspielig. Im Umkehrschluss wird die Entwicklung von Leadershipqualitäten flachere und schlankere Strukturen mit weniger Kontrolle und mehr Risiko voraussetzen. Die negativen Konsequenzen daraus, dass man Menschen mit Potenzial in kleine Boxen steckt und sie mit Mikromanagement überzieht, werden nur noch weiter zunehmen. Menschen müssen, zunächst im kleinen Maßstab, ermutigt werden, zu führen, sowohl um der Organisation zu helfen, sich an die verändernden Umstände anzupassen, als auch um selbst zu wachsen. Auf diese Weise, durch Tausende von Stunden mit „Trial and Error“, Coaching und Ermutigung, werden sie ihr Potenzial voll ausschöpfen können.

Allein in den letzten zehn Jahren sind wir ein gutes Stück vorangekommen, diese Art von Unternehmen zu schaffen. Alle Pessimisten sollten sich sorgfältig anschauen, was bereits geschehen ist. Trotzdem haben wir noch einen langen Weg vor uns. Eng definierte Jobs, risikoscheue Kulturen und Chefs, die Mikromanagement betreiben, sind noch immer zu oft die Norm – insbesondere in großen Unternehmen und in vielen Regierungsorganisationen.

### **Empowerment auf breiter Basis**

Das Herz und der Verstand aller Mitarbeiter werden benötigt, um mit dem sich schnell verändernden wirtschaftlichen Klima Schritt halten zu können. Ohne ausreichendes Empowerment liegen wichtige Qualitätsinformatio-

nen ungenutzt in den Köpfen der Mitarbeiter und das Energiepotenzial zur Umsetzung des Wandels bleibt ungenutzt.

Viele der organisatorischen Eigenschaften, die für die Entwicklung von Leadership notwendig sind, werden auch für das Empowerment von Mitarbeitern benötigt. Zu diesen begünstigenden Faktoren gehören flache Hierarchien, weniger Bürokratie und eine hohe Risikobereitschaft. Zusätzlich funktioniert konstantes Empowerment am besten in Organisationen, in denen die Vorgesetzten sich auf Leadership fokussieren und einen Großteil der Managementaufgaben an niedrigere Hierarchiestufen delegieren.

Schon heute haben erfolgreiche, mir bekannte Unternehmen, die in sehr wettbewerbsorientierten Branchen tätig sind, ein Top-Management, das sich hauptsächlich auf Leadership und nicht auf Management konzentriert. Ihre Mitarbeiter sind mit der Autorität ausgestattet, ihre Teams selbstständig zu managen. Obwohl es unter Managern und Beschäftigten, die an dem alten Rollenmodell hängen, noch einigen Widerstand gibt, kann ich mir nicht vorstellen, dass sich dieser Trend in den nächsten Jahrzehnten nicht weiter fortsetzen wird.

All den Lesern, denen es Schwierigkeiten bereitet, sich tatsächlich diese Entwicklung des Empowerment vorzustellen, schlage ich vor, sich die Unternehmen anzuschauen, die bereits heute unter sich ständig verändernden Bedingungen operieren: Hightech- und Dienstleistungsunternehmen, die sich in stark wettbewerbsorientierten Märkten durchsetzen müssen. Man findet hier ungewöhnlich flache Hierarchien, wenig Bürokratie, eine Neigung zur Risikobereitschaft, Arbeitskräfte die sich zum größten Teil selbst managen und eine Führungsriege, die Kundenprojekte, technologische Entwicklungen oder den Kundenservice führt. Das Modell hat sich also bereits bewährt. Mit kompetenter Führung an der Spitze funktioniert es extrem gut.

## **Delegation von Management für exzellente und schnelle Leistungen**

Einige Wirtschaftsfuturisten schreiben so, als würde Management, wie wir es heute kennen, im 21. Jahrhundert von der Bildfläche verschwunden sein. Jeder Mensch von Bedeutung wird zum Visionär und Inspirator. Die langweiligen Leute, die sich nur darum kümmern, ob die Planziele erreicht werden, braucht man nicht länger. Dies ist jedoch unrealistisch. Auch in einer sich schnell verändernden Welt muss es jemanden geben, der die bestehenden Systeme am Laufen hält. Das Abzielen auf eine bessere Zukunft ist wunderbar; wenn aber schnelle und kurzfristige Erfolge nicht zeigen, dass man sich auf dem richtigen Pfad befindet, dann wird man selten die Chance bekommen, die Vision vollständig zu implementieren.

Da die Art der Unternehmen, die hier beschrieben wird, einen Großteil der Verantwortung an untergeordnete Hierarchiestufen delegiert, bedeutet exzellentes Management, dass die autorisierten Mitarbeiter mit der Verantwortung kompetent umgehen können. Dies wiederum bedeutet, dass die Mitarbeiter ausreichendes Managementtraining bekommen haben und durch entsprechende Systeme unterstützt werden. Selbst wenn man heutzutage Mitarbeiter antrifft, die von ihrem Management empowert wurden, haben diese häufig nicht die entsprechende Aus- und Weiterbildung oder eine andere Art der Unterstützung. Stattdessen sind sowohl Trainings als auch Systeme auf ein aufgeblähtes mittleres Management zugeschnitten.

Die Änderung dieses Umstandes ist normalerweise eher ein Problem der Einstellung und nicht der technischen oder wirtschaftlichen Begebenheiten. „Nein, dieses Training ist nur für Manager“, sagt jemand und meint damit, dass man einen bestimmten Status in der Hierarchie haben muss, um in den Genuss dieses Trainings zu kommen. „Wir können diese Informationen nicht an jeden weitergeben“, sagt ein anderer als Reaktion auf einen Vorschlag zur Veränderung der Kontrollsysteme. „Und warum nicht?“ Hier sind die Antworten:

1. „Wegen der Sicherheit.“ Die eigentliche Frage lautet: Wessen Sicherheit? Würde es dem Unternehmen schaden, wenn Informationen über schlechte Leistungen einer Abteilung oder eines Produktes vielen Leuten im Unternehmen bekannt wären? Oder wird es für einige Vorgesetzte peinlich, sodass sie unter Druck gesetzt werden, etwas zu tun?
2. „Weil sie nicht wissen, was sie mit dieser Information anfangen sollen.“ Sie wüssten es, wenn sie entsprechend geschult wären.
3. „Wegen der Kosten.“ Seltsame Logik. Durch die Delegation von Managementverantwortung werden Leute mit einem relativ niedrigen Jahreseinkommen zu Tätigkeiten befähigt, die vorher von Leuten ausgeführt wurden, die wesentlich bessere oder sogar Spitzengehälter bezogen. Die Einsparungen im Personalbereich werden jede neue Weiterbildung und Systeminvestition überkompensieren, es sei denn, die unnötigen Jobs im mittleren Management werden nicht gestrichen.

Eine Organisation mit erhöhter Delegation bedeutet eine schlanke und flache Hierarchie und führt zu verbesserten Handlungsspielräumen im Vergleich zu einem Unternehmen mit einem großen, trägen und veränderungsunwilligen Mittelbau. Trotz aller Ausflüchte wird allein diese Tatsache in den nächsten Jahrzehnten dazu führen, dass mehr delegiert wird.

### **Keine unnötigen Interdependenzen**

Jedes Unternehmen besitzt überflüssige Verbindungen zwischen Menschen und Gruppen. Die deutsche Niederlassung kann keiner Sache zustimmen,

ohne sich zuvor mit dem Stammhaus abzustimmen. Die zentrale Controllingabteilung schickt jede Woche kiloweise Berichte an die Produktionswerke, von denen die Unterlagen aber weitestgehend ignoriert werden. Wegen irgendeines Problems im Jahr 1965 wurde eine Standardprozedur etabliert, in der die Ingenieure den Marketing- und Produktionsleuten gewisse Dinge präsentieren; Meetings, die noch immer stattfinden, obwohl dieselben Informationen mit den heute verfügbaren IT-Systemen schneller und einfacher kommuniziert werden könnten. In einigen Unternehmen nehmen diese sinnlosen Interdependenzen geradezu überwältigende Ausmaße an und machen umfassenden Wandel zu einer hoffnungslos komplizierten Angelegenheit. Obwohl solche Zustände auf Außenstehende albern wirken, können sie intern, wenn vielleicht auch nur widerwillig, durchaus akzeptiert und äußerst schwer zu korrigieren sein.

Im 21. Jahrhundert wird ein volatiles Geschäftsumfeld die Unternehmen verstärkt dazu zwingen, ihre Untereinheiten zeit- und kostengünstig zu koordinieren. Historisch gewachsene Interdependenzen, die nicht wertschöpfend sind, wird man nicht mehr tolerieren können. In dieser Hinsicht werden die Unternehmen des 21. Jahrhunderts wohl viel aufgeräumter sein als die heutigen. Weniger strukturelle Spinnweben und weniger prozessualer Staub werden die Abläufe reibungsärmer und effizienter machen.

Darüber hinaus wird in einer sich schneller drehenden Umwelt ein dauerhafter Reinigungsprozess notwendig sein. Anstatt darauf zu warten, dass die Interdependenzen nicht mehr handhabbare Dimensionen erreichen, wird die effektive Organisation im 21. Jahrhundert die Verbindungen in kleineren Abständen überprüfen und die nicht mehr relevanten konsequent beseitigen.

Allen, die sich ein solches Szenario nicht recht vorstellen können, versichere ich nochmals, dass so etwas, wenn auch selten, bereits heute existiert. Etliche mir bekannte Firmen, die noch von ihren Gründern oder anderen Unternehmern geleitet werden, reduzieren Interdependenzen fast wie besessen auf das absolute Minimalniveau, wie es die jeweiligen Märkte fordern. So etwas ordentlich durchzuführen, ist nicht einfach. Abhängigkeiten verleihen einigen Leuten Macht, die sie meist nur sehr ungern aufgeben. Abhängigkeiten werden zu Gewohnheiten. Die Entscheidung darüber, welche Wechselbeziehung nützlich ist und welche ein historisches Relikt, kann gelegentlich schwierig sein, insbesondere in Fällen, in denen breit angelegte Visionen und Strategien zur Leitung des Unternehmens fehlen. Nichtsdestotrotz sind einige Menschen, die sich diesem Problem offensiv widmen, dabei schon heute sehr erfolgreich.

## Eine anpassungsfähige Unternehmenskultur

Alle von mir beschriebenen Methoden werden Unternehmen dabei unterstützen können, sich einer schnell verändernden Umwelt anzupassen. Diese Methoden so zu etablieren, dass sie dauerhaft wirken, ist eine gute Übung für die Entwicklung von anpassungsfähigen Unternehmenskulturen.

Im 20. Jahrhundert haben sich die in Unternehmen vorhandenen Gruppennormen und geteilten Werte hauptsächlich als Barrieren für den Wandel erwiesen. Das muss aber nicht sein. Unternehmenskulturen können Anpassungen erleichtern, wenn sie starke Leistungen entsprechend honorieren, wenn sie kompetente Führung und Management wirklich unterstützen, wenn sie zu Teamwork an der Unternehmensspitze animieren und wenn sie ein Minimum an Ebenen, Bürokratie und Interdependenzen erfordern.

Solche Kulturen zu schaffen, ist wie ein Transformationsprozess: das Dringlichkeitsniveau steigern, eine Führungskoalition etablieren usw. In den meisten Branchen ist heute der Druck zur Änderung von Kulturen nicht sehr intensiv, wodurch es leicht fällt, alles auf die lange Bank zu schieben. *„Das soll lieber die nächste Manager-Generation erledigen.“* *„Es ist doch alles gar nicht so schlecht; schauen Sie sich nur das letzte Quartalsergebnis an.“*

Behalten Sie aber eines im Hinterkopf: Mindestens ein Spieler in Ihrer Branche denkt wahrscheinlich nicht so.

Wahrhaft anpassungsfähige Unternehmen mit anpassungsfähigen Kulturen sind furchterregende Wettbewerbsmaschinen. Sie erzeugen erstklassige Produkte und Dienstleistungen schneller und besser. Sie führen die aufgeblähten Bürokratien im Wettbewerb regelrecht vor. Selbst wenn sie über weniger Ressourcen und Patente oder geringere Marktanteile verfügen, stellen sie sich dem Wettbewerb und gehen immer wieder als Sieger vom Platz.

Viele Menschen, die in ineffektiven Restrukturierungen, Qualitätsprogrammen u. Ä. hin- und hergestoßen wurden, befürchten, dass eine sich dauernd verändernde, anpassungsfähige Organisation die Hölle auf Erden sein wird. Das ist sie aber nicht. Nach meinen Beobachtungen kann es weitaus erfüllender sein, für solch ein Unternehmen zu arbeiten, als es heute die Norm ist. Denken Sie daran, dass in diesen Unternehmen Wandel nicht zur Befriedigung irgendwelcher Egos oder als Reflex auf die Ereignisse von gestern erfolgt. Veränderungen geschehen, um immer bessere Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen und damit die tatsächlichen Bedürfnisse der Menschen zu immer niedrigeren Preisen zu bedienen. In solch einem Umfeld zu leben und Siege einzufahren, kann Spaß machen, weil man das Gefühl hat, etwas Lohnenswertes zu tun. An die Geschwindigkeit des Wandels muss man sich durchaus erst gewöhnen, vor allem, wenn man die meiste Zeit seines Berufslebens in altmodischen Bürokratien zugebracht



hat. Aber nach einer gewissen Eingewöhnungsphase schätzen die meisten Leute die Dynamik dieses Umfelds. Es ist fordernd. Es wird niemals langweilig. Siegen macht Spaß. Und für die meisten von uns ist es eine Wohltat für die Seele, einen echten Beitrag zu leisten.

## Von hier nach dort gelangen

Ich habe die Diskussion in diesem Kapitel in Abbildung 27 zusammengefasst. Schon ein kurzer Blick auf diese Informationen zeigt, dass wir über eine ganze Menge ziemlich fundamentaler Veränderungen sprechen. So viel Wandel wird sich nicht so einfach einstellen.

Das wohl schlagkräftigste Argument gegen die Notwendigkeit einer tief greifenden Transformation lautet, dass Unternehmen auch mit inkrementellem Wandel erfolgreich sein können. Eine zweiprozentige Verbesserung hier, eine fünfprozentige Kostenreduktion dort, und man ist der Gewinner. Auf kurze Sicht und für einzelne Branchen mag das zutreffen. Aber sehen

### 20. Jahrhundert

#### Struktur

- bürokratisch
- viele Hierarchieebenen
- organisiert mit der Erwartung, dass die Vorgesetzten das Management übernehmen
- durch Vorschriften und Prozeduren charakterisiert, die viele komplizierte interne Interdependenzen schaffen

#### Systeme

- basieren auf wenigen Steuerungssystemen
- Leistungsdaten sind nur Vorgesetzten zugänglich
- Managementtraining und Unterstützungssysteme sind nur für Führungskräfte verfügbar

#### Kultur

- nach innen gerichtet
- zentralisiert
- langsame Entscheidungsfindung
- politisch
- risikoavers

### 21. Jahrhundert

#### Struktur

- unbürokratisch mit weniger Regeln und Mitarbeitern
- limitiert auf wenige Hierarchieebenen
- organisiert mit der Erwartung, dass das Management führt, und die Mitarbeiter managen
- durch Vorschriften und Prozeduren charakterisiert, die nur minimale Interdependenzen schaffen, die notwendig sind, um die Kunden zu bedienen

#### Systeme

- basieren auf vielen Leistungsinformationssystemen, die insbesondere Kundendaten bereithalten
- Leistungsdaten werden an viele Beteiligte verteilt
- Managementtraining und Unterstützungssysteme sind für viele zugänglich

#### Kultur

- nach außen gerichtet
- Empowerment
- schnelle Entscheidungsfindung
- offen und ehrlich
- risikobereit

Abbildung 27: Die Organisation des 20. und des 21. Jahrhunderts im Vergleich