

# 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

# beck-shop.de

Leading Change

**beck-shop.de**

# beck-shop.de

## Leading Change

Wie Sie Ihr Unternehmen  
in acht Schritten erfolgreich verändern

John P. Kotter

Aus dem Amerikanischen übersetzt  
von Werner Seidenschwarz

Verlag Franz Vahlen München

# beck-shop.de

VERLAG  
VAHLEN  
MÜNCHEN  
[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

Copyright © 1996 John P. Kotter

ISBN 978-3-8006-3789-8

© 2011 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München  
Satz: Jung Crossmedia Publishing GmbH, Gewerbestraße 17, 35633 Lahnau

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Vorwort

Im Sommer 1994 schrieb ich einen Artikel für den Harvard Business Review (HBR) mit dem Titel „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.“ (dt.: *Den Wandel führen: Warum Transformationsbemühungen scheitern*). Dieser Artikel basierte auf meiner Analyse Dutzender Initiativen, die in den vergangenen fünfzehn Jahren durch Restrukturierung, Reengineering, neue Strategien, Akquisitionen, Verschlinkung, Qualitätsprogramme und kulturelle Erneuerung signifikante und sinnvolle Veränderungen in den Unternehmen bewirkten.

Als ich den Artikel beendet hatte, wusste ich, dass ich mehr zu dem Thema schreiben wollte. Und so begann ich kurz darauf mit der Arbeit an diesem Buch. Der Artikel „Leading Change“ wurde in der März-/April-Ausgabe 1995 des HBR veröffentlicht. Kurz nach dem Erscheinen kletterte der Beitrag auf Platz eins unter den Tausenden von Nachdrucken dieser Zeitschrift. Dies ist erstaunlich im Hinblick auf die hohe Qualität der insgesamt verfügbaren Nachdrucke und auf die normalerweise lange Zeitspanne, die nötig ist, um ausreichend Volumen für Nachdrucke zu bekommen.

Außergewöhnliche Ereignisse wie diese sind immer schwer zu erklären, aber Gespräche und Korrespondenzen mit HBR-Lesern legte nahe, dass der Artikel in zwei Punkten den Nerv der Zeit getroffen hatte. Einerseits lasen die Manager die Liste der Fehler, die Organisationen oft machen, wenn sie versuchen, wirkliche Veränderung zu schaffen, und sagten: „Ja! Aus diesen Gründen haben wir weniger erreicht als wir erhofften.“ Zum anderen überzeugte die Leser das „Acht-Stufen-Rahmenkonzept für den Wandel“. Es war ein sinnvoller Wegweiser und half den Menschen, über Wandel, Probleme mit Veränderungen und über Veränderungsstrategien zu sprechen.

Beim Schreiben dieses Buches habe ich versucht, auf diese beiden Eigenschaften aufzubauen und noch einige weitere hinzuzufügen. Im Gegensatz zum Artikel beinhaltet dieses Buch zahlreiche Beispiele, die aufzeigen, was zu funktionieren scheint und was nicht.

Diesbezüglich ist es pragmatischer und praxistauglicher angelegt. Weiterhin ist es mir ein Anliegen, den Faktor „Leadership“ (also das *Führen*) als Motor des Wandels explizit aufzugreifen und seine Verknüpfung mit der klassischen „reinen Managementdenke“ (also dem *Managen*), unabhängig von der Qualität der involvierten Personen, herauszuarbeiten, da ohne Leadership jeder fundamentale und nachhaltige Wandel unweigerlich zum Scheitern verurteilt ist. Schließlich habe ich den untersuchten Zeitraum erweitert und zeige, wie Ereignisse des vergangenen Jahrhunderts uns zu die-

sem Punkt brachten und untersuche Auswirkungen auf das 21. Jahrhundert.

Wer mit meiner Arbeit vertraut ist, wird feststellen, dass dieses Werk einige Ansätze meiner Veröffentlichungen „A Force For Change: How Leadership Differs from Management“ (dt.: *Abschied vom Erbsenzähler*, Econ-Verlag, 1991), „Corporate Culture and Performance“ (dt.: *Die ungeschriebenen Gesetze der Sieger. Erfolgsfaktor Firmenkultur*, Econ-Verlag, 1993) und „The New Rules: How to Succeed in Today’s Post-Corporate World“ (dt.: *Die neuen Spielregeln für die Karrieren. Erfolg in der Zeit nach den Großkonzernen*, Ueberreuter Verlag, 1995) integriert und vertieft.

Obwohl dieses Buch eine logische Erweiterung meiner vorangegangenen Arbeiten ist, weicht es unter formalen Aspekten von diesen ab. Im Gegensatz zu meinen früheren Büchern beinhaltet „Leading Change“ keine Fußnoten und kein umfangreiches Glossar. Ich habe weder auf Beispiele noch auf vorhandene Ansätze aus anderen Quellen – außer meinen eigenen – zurückgegriffen. Ich habe auch keine Zitate aus anderen Quellen verwendet, um meine Schlussfolgerungen zu stützen. In diesem Sinne ist diese Arbeit persönlicher als die von mir bereits veröffentlichten. Ich kommuniziere hier, was ich gesehen, gehört und aufgrund einer Reihe von verknüpften und immer wichtiger werdenden Themen geschlussfolgert habe.

Mehrere Personen haben den Entwurf dieses Buches gelesen und mir hilfreiche Anregungen gegeben. Zu ihnen gehören Darrell Beck, Mike Beer, Richard Boyatzis, Julie Bradford, Linda Burgess, Gerald Czarnecki, Nancy Dearman, Carol Franco, Alan Frohman, Steve Guengerich, Robert Johnson, Jr., Carl Neu, Jr., Charlie Newton, Barbara Roth, Len Schlesinger, Sam Schwab, Scott Snook, Pat Tod, Gayle Treadwell, Marjorie Williams und David Windom. Einige andere haben mich sehr bei den Vorarbeiten zum Manuskript inspiriert, insbesondere Ed Schein und Paul Lawrence. Mein Dank geht an alle.

## Vorwort des Übersetzers

„Leading Change“ von John Kotter ist ein weltweiter, zeitloser Bestseller.

John Kotter ist eine beeindruckende Persönlichkeit. Wer ihn selbst erlebt hat, wird dies bestätigen. 2001 war ich nach San Diego zu einem Vortrag auf einer Veranstaltung mit 700 Teilnehmern eingeladen. Kurz bevor der Moderator auf dem Kongress mich dem Plenum vorstellte, gab er in einer Vorankündigung bekannt, dass John Kotter persönlich nicht anwesend sein würde. Ich war etwas enttäuscht. Bis zu seinem Beitrag. Er wurde über Video eingblendet, hielt aber nicht nur einen Vortrag, sondern entwickelte seinen Beitrag „aus der Ferne“ nach und nach als Gruppenarbeit zum Veränderungsmanagement. Das erlebt man in dieser Art und Weise nicht alle Tage ...

Zu dieser Zeit hatte ich gerade meine eigene Habilitation zum Thema Veränderungsmanagement fertig gestellt und war tief in die facettenreiche Materie des Change Management eingetaucht. Da war es besonders faszinierend zu sehen, wie einfach und interaktiv dieser Mann die komplexen Botschaften systematischen Veränderungsmanagements auch in große Gruppen hinein transportieren konnte.

Als deshalb im letzten Jahr der Verlag Vahlen anfragte, ob ich dieses Buch von John Kotter ins Deutsche übersetzen möchte, habe ich keinen Moment gezögert, diese Aufgabe zu übernehmen, mit tatkräftiger Unterstützung meiner beiden Kollegen Dominik Veit und Sacha Rezzadori von Seiden-schwarz & Comp.

Wir haben nicht versucht, das Buch von seinem amerikanischen Grundcharakter zu befreien und sprechen deshalb beispielsweise nicht von Wolfsburg, wenn John Kotter ein Beispiel aus Detroit aufgreift. Auf wenigen Seiten merkt man auch, dass das Buch viel „Erfahrung“ ausstrahlt, wenn es an einer Stelle zum Beispiel auf den weltweiten Zusammenbruch des Kommunismus zu sprechen kommt. Da haben wir uns nah an die Vorlage gehalten, um dem Wunsch des Autors zu entsprechen und keine Veränderungen vorzunehmen. Das mag, gerade dem deutschen Leser, punktuell ins Auge stehen. Es nimmt dem Werk jedoch nichts von der Faszination seiner stringenten Logik.

Manchmal könnte man sich zu der Annahme verleiten lassen, dass John Kotter dem Leser, bspw. einer Führungskraft in der Unternehmenspraxis, den Eindruck vermitteln möchte, man könne Veränderungen in den Unternehmen einfach so steuern. Bei genauerem Hinsehen erkennt man aber, dass man nicht in diese Versuchung geraten sollte. Kotters Erklärungsan-



satz betont zwar wiederkehrend die Bedeutung des Leadership (dessen Begriff wir im Buch aus guten und bekannten Gründen nicht in seiner direkten Übersetzung verwenden). Und mit diesem Konzept des Leadership verdeutlicht er dann auch sehr wohl, wie man im Rahmen seines weltberühmten Acht-Stufen-Prozesses einen Wandel *führen* kann. Aber es sollte einem immer bewusst bleiben, dass sich nicht alles im Unternehmen omnipotent steuern lässt.

Mit diesem Ansatz des Buches und aufbauend auf diesem Verständnis haben wir in der täglichen Projektarbeit unseres Unternehmens und in Führungsseminaren für die obersten Führungsebenen internationaler Konzerne außergewöhnlich positive Erfahrungen gemacht. Diese positiven Erfahrungen wünschen wir auch allen Lesern dieses Werkes.

Starnberg, im Juli 2011

Werner Seidenschwarz

# beck-shop.de

## Inhaltsübersicht

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Vorwort des Übersetzers</b> .....	VII
<b>Teil I: Leading Change – Den Wandel führen</b> .....	1
Kapitel 1: Unternehmenswandel: Warum Unternehmen scheitern ..	3
Kapitel 2: Erfolgreicher Wandel und die Kraft, die ihn antreibt ....	15
<b>Teil II: Der Acht-Stufen-Prozess</b> .....	29
Kapitel 3: Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen .....	31
Kapitel 4: Eine Führungskoalition aufbauen .....	45
Kapitel 5: Vision und Strategie entwickeln .....	59
Kapitel 6: Die Vision des Wandels kommunizieren .....	73
Kapitel 7: Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen .....	87
Kapitel 8: Schnelle Erfolge erzielen .....	99
Kapitel 9: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten .....	111
Kapitel 10: Neue Ansätze in der Kultur verankern .....	123
<b>Teil III: Konsequenzen für das 21. Jahrhundert</b> .....	135
Kapitel 11: Das Unternehmen der Zukunft .....	137
Kapitel 12: Leadership und lebenslanges Lernen .....	149