



Buch Leading Change

Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern

John P. Kotter
Vahlen, 2011
Erstausgabe:1996
Listen now

- play
- pause

00:00
00:00

Rezension

Auch wenn John P. Kotters Werk bereits 1996 erschienen ist: Seine Ratschläge in Sachen Change-Management haben bis heute nur an Bedeutung gewonnen. Denn die Thesen des US-Vordenkers sind nicht nur zeitlos, die angespannte internationale Wirtschaftslage schreit sogar förmlich danach, dass diese grundlegenden Aussagen über effektives Wirtschaften wieder ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt werden. Knapp und doch tiefgehend beschreibt der Harvard-Professor, weshalb so viele Firmen an Veränderungsprojekten scheitern. Auf der Basis seiner Forschungen und zahlreichen Praxiserfahrungen liefert er auch gleich einen Fahrplan für das Gelingen von Change-Projekten in Form seines Acht-Schritte-Programms mit. Das Buch wimmelt nur so von Fällen aus der Praxis. Allerdings tappt Kotter in dieselbe Falle wie viele Managementautoren: Da predigt er Selbstverantwortung der Mitarbeiter und lobpreist die Segnungen der Teamarbeit, vermittelt aber mit seiner Anleitung gleichzeitig den Eindruck, dass Veränderungen eben doch von oben gesteuert werden müssen. Dennoch ist Kotters Buch ein unverzichtbarer Beitrag zur Reflexion des Managements. *BooksInShort* empfiehlt es allen Unternehmern, Managern und Beratern, die die Fähigkeit zum Wandel und seine effektive Gestaltung als entscheidende Geschäftsstrategie verstehen.

Take-aways

- Wandel ist die Voraussetzung für Erfolg.
- In vielen Firmen wird Veränderungsmanagement ignoriert, was zu schwerwiegenden Fehlern führt.
- Unternehmen müssen sich in Zeiten der Globalisierung immer schneller ändern.
- Mehr Führen und weniger Managen ist der Schlüssel zu erfolgreichen Veränderungsprojekten.
- Damit ein Wandel angestoßen werden kann, muss die Belegschaft von dessen Notwendigkeit überzeugt sein.
- Offene Kommunikation und kontinuierliche Information sind bei Veränderungsprozessen essenziell.
- Ohne Vision fehlt den Mitarbeitern in Veränderungsprojekten die Orientierung.
- Wandel hat dauerhaften Bestand, wenn er in der Unternehmenskultur verankert ist.
- Das Festhalten an der Vergangenheit ist keine Erfolgsstrategie für die Zukunft.
- Führungskompetenz ist nicht angeboren, sondern erlernbar.

Zusammenfassung

Die entscheidenden Fehler des Veränderungsmanagements

Eine Tatsache, mit der jedes Unternehmen konfrontiert wird, ist der Wandel. Damit sind nicht nur die kontinuierlichen Veränderungen der gesellschaftlichen, rechtlichen oder politischen Rahmenbedingungen gemeint: Wer auf Dauer an den Märkten bestehen will, muss vor allem bereit sein, das eigene Geschäft permanent zu verändern. Anders können die Positionen an bestehenden Märkten nicht gehalten und neue Chancen nicht ergriffen werden.

„Wann immer von Menschen gebildete Gemeinschaften gezwungen sind, sich den veränderten Gegebenheiten anzupassen, ist Schmerz allgegenwärtig.“

Trotzdem demonstrieren viele Unternehmen nach wie vor Ignoranz oder Nachlässigkeit im Umgang mit diesem Thema. Die Folge sind schwerwiegende Fehler, die Ressourcen verschwenden, die Belegschaft verunsichern oder sogar das Geschäft in eine gefährliche Schieflage bringen. Hier die häufigsten Fehler des Veränderungsmanagements im Überblick:

- **Keine klaren Worte:** Veränderungen lösen bei den meisten Menschen zunächst Widerstände, Ängste oder ein Festhalten an alten Gewohnheiten aus. Wer die Unterstützung seiner Leute möchte, muss klar aufzeigen, weshalb die Veränderungen unvermeidlich sind.
- **Keine Teamarbeit in der Führung:** Die Herausforderungen für Unternehmen werden immer komplexer. Veränderungen lassen sich daher schon lange nicht mehr von einem oder wenigen Chefs gestalten. Vielmehr erfordert der Wandel die intensive Teamarbeit aller Führungskräfte.
- **Keine Vision:** Wer nicht weiß, in welche Richtung Veränderungen führen sollen, wird auch niemanden für neue Projekte begeistern können. Wer es aber weiß, sollte mit seiner Präsentation bereits in höchstens fünf Minuten Interesse wecken.
- **Keine authentische Kommunikation:** Wenn die Aussagen der Führungskräfte nicht mit ihrem Handeln übereinstimmen, versetzt das dem Veränderungsprojekt leicht den Todesstoß.
- **Keine Blockadeanalyse:** Oft wird der Enthusiasmus für den Wandel von unerwarteten Hindernissen im Keim erstickt. Deshalb müssen gleich zu Beginn die Firmenorganisation und die Abläufe auf mögliche Blockaden geprüft werden.
- **Keine Ergebnisorientierung:** Veränderungen brauchen Zeit, trotzdem sind schnelle Erfolge unerlässlich. Sonst kann die Motivation für den durchaus anstrengenden und schmerzhaften Prozess nicht aufrechterhalten werden.
- **Kein Durchhaltevermögen:** Das Ziel ist fast erreicht und doch scheitert das Veränderungsprojekt – viele Firmen machen diese leidvolle Erfahrung. Grund dafür ist, dass die Führung bei den ersten Anzeichen von Geschäftssteigerungen die Zügel schleifen lässt.
- **Kein Kulturverständnis:** Damit sich Veränderungen im Unternehmen auf Dauer etablieren, müssen die damit verbundenen Werte und Normen Bestandteil der Firmenkultur werden. Häufig werden diese so genannten weichen Themen jedoch ignoriert.

Das Geheimnis erfolgreichen Wandels

Auch wenn Veränderungen seit jeher ein natürlicher Begleiter jeder wirtschaftlichen Aktivität sind, so ist ihre Intensität doch nie gleich. Aufgrund der zunehmenden Globalisierung der Märkte müssen Unternehmer binnen immer kürzerer Zeitspannen ihre Produktivität steigern, die Qualität verbessern und neue Produkte entwickeln. Trotz dieser wachsenden Geschwindigkeit im geschäftlichen Handeln sind jedoch die notwendigen Schritte, Wandel erfolgreich zu gestalten, heute keine anderen als zu Beginn der Industrialisierung.

„Der bei Weitem größte Fehler, der beim Versuch der Organisationsveränderungen gemacht wird, ist, sich in die Veränderung zu stürzen, ohne genügend Dringlichkeit unter Führungskräften und Mitarbeitern zu schaffen.“

Das Erfolgsgeheimnis ist ein achtstufiger Prozess, der sich an den entscheidenden Fehlern des Veränderungsmanagements orientiert. Um die eigene Firma fit für die Zukunft zu machen, müssen allerdings zwei Aspekte berücksichtigt werden: Es darf kein Schritt übersprungen werden, und die Reihenfolge der Prozessschritte ist einzuhalten.

„Wenn man die Vision einer Veränderungsmaßnahme nicht in fünf Minuten (oder weniger) beschreiben kann und darauf eine Reaktion bekommt, die Verständnis und Interesse signalisiert, dann wird man mit Sicherheit Schwierigkeiten bekommen.“

Zudem müssen Veränderungsprojekte von intelligentem, inspirierendem Führen geprägt sein – nicht von Managern. In vielen Unternehmen ist das nicht der Fall: Im Vordergrund stehen das Planen, das Budgetieren, das Kontrollieren der Ergebnisse und das Formen einer geordneten Organisationsstruktur. Das alles soll einen Prozess vorhersehbar machen und zu Erfolgen führen. Das Ergebnis ist meist aber eher eine starre Firmenstruktur als die Fähigkeit zu dauerhaftem Wandel.

„Moderne Organisationen sind viel zu komplex, um durch einen einzelnen Giganten transformiert zu werden.“

Über die dafür notwendigen Führungsqualitäten wird zwar gerne gesprochen, im Alltag werden sie aber nicht gelebt. Zu den wichtigsten Leadership-Kompetenzen zählen das Entwickeln einer Vision, die umfangreiche Kommunikation darüber mit den Mitarbeitern, Offenheit für Teamarbeit sowie die Fähigkeit, andere mitzureißen. Ohne konsequentes Managen wird zwar jedes Veränderungsprojekt scheitern, doch die für einen Wandel notwendige Unterstützung der Belegschaft gewinnt man nur mit Führung.

Die acht Schritte des Veränderungsprozesses

Entscheidend für den Erfolg des Veränderungsprozesses ist, dass die gesamte Belegschaft versteht, weshalb das Unternehmen nur durch Wandel eine Zukunft hat. Gehen Sie nach diesen acht Schritten vor:

1. **Das Bewusstsein für Wandel schaffen:** Ohne ein Gefühl für die Notwendigkeit neuer Arbeitsweisen oder Produkte verlaufen die besten Veränderungsabsichten im Sande. Die Unternehmensführung muss zunächst einmal selbst von den Veränderungen überzeugt sein und dies zum Ausdruck bringen. Aber sie kann auch bei den Mitarbeitern das Bewusstsein für einen Wandel unmittelbar schärfen, etwa indem sie anordnet, dass diese sich regelmäßig unzufriedenen Kunden stellen. Die Veränderungsbereitschaft wird zudem erhöht, wenn die Geschäftsführung offen über die Unternehmenssituation diskutiert, umfassend über neue Marktchancen informiert oder schwer zu erreichende Ziele setzt. Eine sehr drastische Maßnahme ist es, Krisen oder Fehler bewusst zuzulassen und damit Wettbewerbsschwächen offenzulegen.
2. **Ein vertrauensvolles Führungsteam etablieren:** Wählen Sie die Teammitglieder anhand der vier Kriterien hierarchische Position, Fachwissen,

- Glaubwürdigkeit und Führungsqualität aus. Anschließend sollte mithilfe intensiver Gespräche, gemeinsamer Aktivitäten und firmenexterner Veranstaltungen ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden. Erst auf dieser Basis kann das Team Ziele vereinbaren, die Herz und Verstand ansprechen.
3. **Die Strategie festlegen:** Eine Vision und die daraus abgeleiteten Maßnahmen geben eine allgemeine Orientierung und erleichtern die Koordination des Veränderungsprozesses. Zudem motivieren sie auch zu Handlungen, die nicht unbedingt im Eigeninteresse der Mitarbeiter stehen. Eine Strategie ist dann Erfolg versprechend, wenn sie vorstellbar, konkret, umsetzbar, flexibel, in wenigen Worten zusammenfassbar ist und im langfristigen Interesse der Firma liegt. Das gesamte Führungsteam sollte in die Entwicklung involviert sein. Dieser Prozess braucht viel Zeit; jeder noch so verrückte Gedanke sollte ernst genommen werden. Eine wirkungslose Vision kann für ein Unternehmen fatalere Folgen haben als gar keine.
 4. **Kontinuierlich informieren:** Damit die Mitarbeiter voll und ganz hinter dem Wandel stehen, müssen sie wieder und wieder über den neusten Stand informiert werden. Und das Besprochene muss – egal ob in großen Versammlungen, in kleinen Diskussionsrunden, in Firmenzeitschriften oder im Internet – leicht verständlich dargelegt sein und am besten anhand von Bildern erläutert werden. Darüber hinaus sollten Schwachpunkte oder vermeintliche Widersprüche offen diskutiert und die Sorgen der Belegschaft aufgegriffen werden.
 5. **Die Eigenverantwortung stärken:** Grundsätzlich sind die meisten Mitarbeiter motiviert, das Unternehmen voranzubringen. Dieses Engagement kann jedoch leicht durch schlechte Führung, Machtkämpfe, mangelnde Kommunikation zwischen den Abteilungen oder die Verschwendung von Ressourcen abgetötet werden. In Veränderungsprozessen muss die Organisation deshalb von Beginn an der Vision angepasst werden. Dazu sind ausreichend Trainings erforderlich. Zudem sollten Leistungsbewertungen an Kundenbeziehungen ausgerichtet werden und Entlohnungen nicht die Fehlervermeidung im Fokus haben. Besonders wichtig ist aber, führungsschwache Vorgesetzte mit ihren Verhaltensweisen zu konfrontieren und sie ggf. zu ersetzen.
 6. **An Ergebnissen orientieren:** Nichts erschwert einen notwendigen Wandel mehr als ausbleibende Erfolge. Das Führungsteam sollte sich daher von vornherein auf schnelle Ergebnisse ausrichten. Diese müssen für die Belegschaft spürbar und unmittelbar auf die Vision und die Veränderung bezogen sein. Sie sollten spätestens nach einem Jahr auftreten. Schnelle Erfolge fördern die Motivation für den weiteren Prozess. Sie belohnen die beteiligten Mitarbeiter, sind ein Gradmesser für die Stimmigkeit der Vision, unterstützen die Glaubwürdigkeit des Führungsteams und schaffen Begeisterung. Ein gewisser Druck in Form von hochgesteckten Zielen kann das Erreichen von schnellen Ergebnissen beschleunigen.
 7. **Widerstände beseitigen:** Eine der größten Herausforderungen im Change-Prozess ist es, die Bereitschaft zur Veränderung aufrechtzuerhalten, auch wenn erste deutliche Leistungssteigerungen den Wandel weniger dringlich erscheinen lassen, der Prozess länger als geplant dauert oder Schwierigkeiten auftauchen. Gerade in solchen Momenten gewinnen latente Widerstände und Kritiker leicht die Oberhand. Das Führungsteam muss in dieser Situation deutlich machen, dass Wandel in komplexen Organisationen immer die Veränderung aller bedeutet. Dafür muss es den gesamten Prozess transparent gestalten, das nötige Personal einstellen, Verantwortung delegieren und überflüssige Strukturen beseitigen.
 8. **Eine neue Firmenkultur etablieren:** Veränderungen können nur Bestand haben, wenn die Führung die Unternehmenskultur nicht aus dem Blick verliert. Gemeinsame Werte und Verhaltensnormen sind letztlich die Antriebskräfte für Geschäftsprozesse. Sollen diese sich verändern, muss sich auch die Kultur wandeln. Ein großes Problem ist, dass viele Aspekte der Firmenkultur auf unbewusster Ebene ablaufen und nur schwer infrage zu stellen sind. Dennoch ist diese Auseinandersetzung wichtig, denn die Kultur gibt vor, welche Menschen eingestellt und wie sie geschult werden.

Erfolgsfaktor Führung

Der Schlüssel zu einem erfolgreichen Veränderungsprozess ist Führung. Unternehmer und Manager müssen sich von der traditionellen Sichtweise verabschieden, dass Führungsqualitäten angeboren sind. Forschung und Praxis belegen, dass man Führen lernen kann. Voraussetzung dafür ist, sich dem Wettbewerbsdenken nicht zu verweigern und bereit zu sein, ein Leben lang zu lernen.

„Unvoreingenommen zuzuhören, neue Dinge auszuprobieren, Erfolge und Misserfolge ehrlich zu reflektieren – nichts davon erfordert einen hohen IQ, einen MBA-Abschluss oder eine privilegierte Herkunft.“

Ob man sich ohne Vorurteile auf Neues einlassen und zuhören kann, hängt letztlich nicht mit einem hohen Intelligenzquotienten oder einem exzellenten Universitätsabschluss zusammen. Vielmehr erfordert es die Bereitschaft, offen zu sein, Risiken einzugehen, sich ehrlich zu hinterfragen, aktiv Meinungen anderer zu ergründen sowie umfassend Informationen zu sammeln. Wer nur am Wissen und Handeln festhält, das er sich in der Vergangenheit erworben hat, wird in Zukunft nicht bestehen können.

Über den Autor

John P. Kotter hat einen Lehrstuhl für Führungsmanagement an der Harvard University. Er hat mehr als 2 Millionen Bücher in 120 Sprachen verkauft, darunter auch den Bestseller *Das Prinzip Dringlichkeit*.
