

## Für Sie gelesen: Wie Veränderung zum Erfolg führt:

### Das Pinguin-Prinzip, John Kotter

*Eine Pinguin-Kolonie vollzieht unter widrigen Bedingungen acht Schritte, die ihre Lebensgrundlage sichern helfen: Die Existenz des Eisberges, auf welchem sie lebt. Eine eindrückliche und eindringliche Fabel, die uns als Leser persönliche und nachhaltige Erkenntnisse für unseren persönlichen „Eisberg“ ermöglicht.*

Wer sich Veränderungen stellt und sie erfolgreich meistert, kann Grosses erreichen. Wer daran scheitert, gefährdet sich und andere. Auf der Notwendigkeit zur Akzeptanz von nötigen Veränderungen bauen John Kotter und der Co-Autor Holger Rathgeber die Erfahrungen der Pinguin-Kolonie auf.

#### **Unser Eisberg wird niemals schmelzen**

Auf dem Eisberg in der klirrenden Kälte der Antarktis nahm alles seinen gewohnten Gang. Der Eisberg war von reichen Fischgründen umgeben, hatte riesige Wände aus Schnee und bot den Pinguinen damit Nahrung und Schutz. Jeder Pinguin war sich bewusst, dass Energieverschwendung eine Todsünde war. Dies war schon immer so und würde auch immer so bleiben. Einer von den 268 Pinguinen, die hier lebten, war Fred. Äusserlich unterschied er sich durch nichts von den anderen 267 Tieren der Kolonie. Er verbrachte weniger Zeit als die anderen mit Fischen. Dafür verbrachte er mehr Zeit mit der Beobachtung des Meeres, war etwas weniger gesellig als die anderen Pinguine und machte sich gerne Notizen von dem, was er feststellte. Und das, was er sah, beunruhigte ihn zunehmend. Die Fakten wurden immer klarer: Der Eisberg schmilzt und könnte bald auseinander brechen. Für die Pinguin-Kolonie wäre das die absolute Katastrophe. Nur wusste Fred nicht, was er jetzt tun sollte. Die meisten würden ihn für verrückt halten, ihm zu viele Sorgen unterstellen oder noch mehr Beweise verlangen. In der Kolonie gab es einen obersten Rat unter der Leitung des Pinguin-Oberhauptes. Zu den zehn führenden Köpfen gehörte auch Alice, eine forsche, hoch effiziente Pinguindame. Fred beschloss, Alice aufzusuchen. Sie hörte ihm aufmerksam zu und besuchte mit ihm jene Stelle, die das Problem am deutlichsten veranschaulichte. Diese Stelle befand sich auf der Unterseite des Eisbergs. Beide sprangen ins Meer, wo Risse klare Anzeichen für ein Abschmelzen des Eisbergs gaben. Diese Risse entstanden im Sommer und füllten sich mit Wasser, welches dann im Winter wieder gefror. Durch die Ausdehnung des gefrorenen Wassers führte dies in Zukunft wohl unweigerlich zum Bersten des Eisbergs – so die Überlegung von Fred. Alice verstand, was Fred ihr sagen wollte. Das wahre Ausmass des Problems war aber nicht auszumachen. Da Alice aber Managerin von Beruf war, liess sie sich die Erschütterung nicht anmerken. Sie meinte nur: „Ich brauche deine Unterstützung, um den anderen das Problem zu schildern. Aber mach‘ dich darauf gefasst, dass einige Vögel das Problem nicht sehen wollen.“

#### **Problem? Welches Problem? Wecken Sie ein Gefühl der Dringlichkeit**

Alice forderte in den kommenden Tagen alle Mitglieder des obersten Rats auf, sich mit dem Problem zu beschäftigen. Keines der Ratsmitglieder zeigte sich sonderlich begeistert darüber, schliesslich hatten sie sich mit *wirklich* wichtigen Dingen zu beschäftigen. Da war z.B. das heisse Thema, ob die wöchentlichen Sitzungen zwei oder zweieinhalb Stunden dauern sollte. Chefpinguin Louis war nach langem Zögern und Alices Insistieren schliesslich einverstanden, Fred zur nächsten Sitzung einzuladen, um das Problem zu präsentieren.

Fred begann, Zahlentabellen, Statistiken und wissenschaftliche Unterlagen über den Schmelzprozess des Eisbergs vorzubereiten. Glücklicherweise erfuhr er dann aber, dass

\* zwei der 10 Ratsmitglieder Statistiken grundsätzlich in Frage stellen

\* ein Ratsmitglied bei ausführlicheren Zahlenvorträgen regelmässig schlief

\* sich mindestens zwei der Ratsmitglieder von gemeinen Vögeln nichts sagen liessen.

Deshalb konstruierte Fred ein Eisbergmodell aus echtem Eis. In der Nacht vor der Sitzung schaffte er das Modell ins Sitzungszimmer.

Am Tag der Sitzung verspürte Fred bei einzelnen Mitgliedern eine gewisse Offenheit, andere waren neutral, und die Dritten bemühten sich kaum, ihre Skepsis zu verbergen. Fred sammelte allen Mut und schilderte, was er entdeckt hatte. Dabei verwies er immer wieder auf sein Modell. Als Fred seine Präsentation beendet hatte, herrschte Schweigen. Einzig Alice sagte: „Ich habe das alles mit eigenen Augen gesehen. Wir können die Hinweise nicht mehr länger ignorieren.“ Einige Pinguine nickten. Nono war als Ratsmitglied verantwortlich für die Wettervorhersagen. Durch Freds Präsentation fühlte er sich persönlich angegriffen. „Was Fred zu sehen glaubt, ist nichts Neues. Es besteht kein Grund zur Sorge.“ Wenn es bei Pinguinen möglich wäre, rot anzulaufen, dann hätte er das in diesem Moment getan: „Und sowieso: Kannst du, Fred, garantieren, dass deine Daten und Folgerungen richtig sind?“ Fred hatte vor einiger Zeit eine Glasflasche gefunden, die er mit Wasser füllte. In der darauf folgenden Nacht war sie durch das gefrierende Wasser geborsten. Er erläuterte diesen Umstand als Beweis. Nun schlug Alice vor: „Wenn wir ein Problem haben, bilden wir normalerweise einen Ausschuss, um das Problem zu beheben. Aber das ist *kein* normales Problem!“ Nach einigem Nachdenken ergriff Louis, das Oberhaupt, das Wort: „Wir berufen eine Vollversammlung ein.“

Fast alle Erwachsenen erschienen zur Versammlung. Louis erteilte Alice das Wort. Sie berichtete von ihrer Unterwasser-Exkursion, und Fred stellte die Hinweise auf das Schmelzen und das Bersten des Eisberges vor. Louis schloss die Versammlung mit dem Aufruf zu handeln. Auch wenn er selbst noch nicht genau wusste, wie. Das Modell des Eisbergs und die geborstene Glasflasche machten die Vögel fassungslos, sogar jene, die normalerweise mit einem coolen „Na wenn schon...“ auf eine problematische Nachricht reagierten. Die Selbstzufriedenheit in der Kolonie wurde erschüttert, und ein *Gefühl der Dringlichkeit* wurde geweckt.

### **Ich kann das nicht alleine meistern: *Bauen Sie ein Leitungs-Teams auf***

Am Tag nach der Vollversammlung wurde dem Oberhaupt Louis klar, dass er ein Team einsetzen musste, das zusammen mit ihm als Chef die Kolonie durch die schwierige Phase führen sollte. Er entschied sich für Alice, die praktische Macherin, Fred als kreativen und wissbegierigen Beobachter, Jordan als intellektuelles Mitglied des obersten Rats sowie den sprachgewandten und allseits beliebten Buddy. Als er das Team das erste Mal zusammenrief wurde rasch klar, dass in der Vielfalt der Gruppe gepaart mit der Erfahrung und der ein bisschen konservativen Grundeinstellung von Louis die grosse Stärke lag. In seiner ruhigen Art sagte Louis: „Ich glaube, es wäre gut, wenn wir alle kurz die Augen schliessen.“ Bevor Jordan hinterfragen konnte, wozu das gut sein sollte, fügte Louis hinzu: „Fragt nicht, weshalb. Folgt einfach dem Rat eines alten Vogels.“ Einer nach dem anderen machte die Augen zu. Dann sagte Louis: „Zeigt jetzt mit geschlossenen Augen nach Osten.“ Nach kurzem Zögern folgten alle seiner Aufforderung. „Nun macht die Augen auf.“ Alle fünf deuteten in verschiedene Richtungen. Schlagartig wurde ihnen klar, dass sie als erstes in Einheit unterwegs sein müssen.

Louis sorgte dafür, dass das Team zusammenblieb. Schon nach zwei Tagen reagierten die fünf Pinguine viel weniger auf sich bezogen und begannen, in dieselbe Richtung zu zeigen. Louis war die schwierige Aufgabe gelungen, *ein Team zu bilden*, das in der Lage sein sollte, die Kolonie durch diese Phase zu führen.

### **Die Seemöwe: Entwickeln Sie eine Vision**

In der Kolonie setzte eine Gerüchteküche und Ideenwelle ein. Die Suche nach einer Lösung wurde immer verzweifelter. Der Winter rückte täglich näher. Und damit die Gefahr, dass das Eis in den Ritzen den Eisberg zum Bersten brachte. In dieser Situation beobachtete Fred eine Seemöwe, die über dem Eisberg kreiste. Er sagte: „Kein Vogel kann ewig kreisen. Er muss ein Zuhause auf der Erde haben. Aber hier ist es viel zu kalt für die Möwe, hier würde sie erfrieren. Vielleicht ist er ein – Nomade?“ Wie ein Blitz ging es durch verschiedene Pinguin-Hirne: „Müssen wir bei der Lösungssuche nicht nur nach konventionellen Ansätzen forschen? Müssen wir vielleicht über die Möglichkeit einer ganz neuen Lebensweise nachsinnen?“ Die Möwe begann, den Pinguinen zu erklären, dass sie als Kundschafterin eine Landemöglichkeit suchte. Hier könnte dann ihr Schwarm zwischenlanden. Das Fünferteam war nur teilweise überzeugt: „Wir sind anders. Die fliegen, wir leben für immer auf unserem Eisberg.“ „Natürlich sind wir anders. Wir können ihnen nicht einfach alles nachmachen“, gab Alice zurück. „Aber der Grundgedanke ist interessant. Wir lernen umherzuziehen. Wir versuchen nicht, schmelzende Eisberge zu flicken. Wir finden uns damit ab, dass das, was unsere materielle Lebensgrundlage sichert, nicht ewig Bestand hat. Auch wenn das für uns ausserordentlich schwierig ist, da wir so lange auf unsere Art gelebt haben.“ Für Louis wurde klar: Er sah, dass *das Team eine Vision entwickelte*.

### **Die neue Marschrichtung: Erhalten Sie Akzeptanz für die Vision**

Tags darauf rief Louis die gesamte Kolonie zusammen. Die ganze Nacht über hatte Jordan eine Powerpoint-Präsentation zusammengestellt. Spätestens ab Folie zwei verstand Buddy davon nichts mehr. Louis dachte darüber nach, wie man zu Vögeln redet, die besorgt, beschäftigt, skeptisch und traditionsbewusst waren. Er stellte sich vor die Kolonie und eröffnete die Ansprache: „Wir stehen vor einer gewaltigen Herausforderung, die wir nur gemeinsam meistern können, wenn wir alle unsere Stärken einsetzen. Dazu gehört der Respekt, mit dem wir uns immer behandelt haben, Disziplin und die Bereitschaft, Verantwortung für sich selbst und die anderen zu übernehmen. Sagt mir: Sind diese Werte an ein grosses Stück Eis gebunden?“ Stille. Bis Alice laut rief: „NEIN!“ „Nein“, pflichteten viele Pinguine bei. „Nein“ unterstrich auch Louis. Reglos stand die Kolonie vor ihrem Oberhaupt. Manche wussten gar nicht, dass Louis so eindringlich reden konnte – und so emotional. Buddy fing an, von der Seemöwe zu erzählen: „Stellt Euch vor, sie sind frei. Sie ziehen hin, wo immer sie wollen.“ Und Louis ergänzte: „Dieser Eisberg bestimmt nicht, wer wir *sind*. Er ist lediglich der Ort, an dem wir derzeit *leben*. Wenn unser Eisberg zerbricht, ziehen wir weiter. Wir sind nicht an eine Eisscholle gekettet.“ Nonos Blutdruck stieg auf 240/160. Am Schluss der Sitzung sagten die Mienen der Pinguine, dass

- 30% der Kolonie sich einen neuen Lebensstil vorstellen konnte
- 30% zuerst einmal das Gehörte und Gesehene verdauen mussten
- 20% äusserst verwirrt waren
- 10% skeptisch, aber nicht ablehnend waren und
- 10% wie Nono davon überzeugt waren, dass das Ganze völlig unsinnig war.

Louis schloss die Versammlung und versammelte sein Team um sich. „Wir müssen die Vögel *ständig* an das erinnern, was sie gehört haben. Zudem waren nicht alle hier. Wir müssen die Ideen als Slogans auf Eisplakaten aushängen. Jeden Tag und überall.“

Die spannungsgeladene Versammlung, die emotionale Ansprache von Louis, die begeisterte Visionierung von Buddy und Alices zahllose Eisposter erzielten bald die gewünschte Wirkung: *Die Vermittlung der neuen Vision war gelungen*. Das Bild einer gänzlich anderen Zukunft kam immer besser an. Damit hatte die Kolonie einen wichtigen Schritt getan.

### **Gute Nachrichten, schlechte Nachrichten: Räumen Sie Hindernisse aus dem Weg, um anderen Handlungsfreiräume zu sichern**

In kleinen Gruppen starteten etwa 30 Pinguine ihre neue Aufgabe als Kundschafter: Sie suchten nach Routen zu neuen Eisbergen und planten die Logistik für die Verlegung der Kolonie. Wirklich beunruhigend in dieser Phase war nur die Überlegung, dass Pinguine sehr viel fettaufbauende Nahrung benötigen. Eine alte Tradition in der Kolonie besagte, dass das Futter nur innerhalb der Familie besorgt und verteilt wurde. Kein Erwachsener fing Fisch für einen anderen Erwachsenen. Dies bedeutete, dass die Kundschafter niemanden haben würden, der ihnen Futter besorgte, während sie im Dienst der Gemeinschaft unterwegs waren. Verschiedene Kundschafter, die zu Beginn noch begeistert waren, wurden deshalb immer besorgter und quittierten ihren Dienst. Alice bemerkte diese Besorgnis erregende Tendenz als erste. „Wir müssen etwas tun, Louis, und zwar schnell!“ Er stimmte ihr zu. Nono sah nun *seine* Chance gekommen: „Wir müssen diesem Unsinn von wegen Nomadentum sofort ein Ende setzen.“ Louis nahm Nono beiseite und erklärte ihm, dass Wetterprognosen in Zukunft noch wichtiger sein würden als heute. Nono richtete künftig kein weiteres Unheil mehr an. Sein Platz am neuen Ort war nicht gefährdet.

Die Pinguinlehrerin, der das Wohl ihrer Kinder sehr am Herzen lag, kreierte zusammen mit den Kids das Projekt „Tag der Ehrung unserer Kundschafter“. So gab sie jedem Kind das Gefühl, etwas bewirken zu können. Die Küken waren begeistert. Jetzt musste sie das Projekt nur noch umsetzen.

### **Die Kundschafter: Sorgen Sie für kurzfristige Erfolge**

Die Zahl der Kundschafter ging weiter zurück. Niemand wollte bei der Verrichtung seiner Dienste verhungern. Louis war sich bewusst, dass die Kolonie in dieser Durchhängerphase so rasch wie möglich positive Veränderungen sehen musste. Und dass die Kundschafter dabei eine zentrale Rolle spielten. Fred wurde neuer Leiter der Kundschafter, stellte kurzfristig eine sportliche Mannschaft zusammen und brach zur nächsten Tour auf. Die Kolonie hatte in der Zwischenzeit dafür zu sorgen, dass auch für die Kundschafter genügend frischer Fisch gefangen wurde. Die Lehrerin organisierte zusammen mit den Kindern mittlerweile den 1. Tag der Ehrung der Kundschafter. Der Eintrittspreis: Zwei Fische pro Erwachsenen. Die Jungvögel erzählten in ihrer begeisterten Art den Eltern, Grosseltern und Nachbarn vom Fest. Die ersten Eltern waren bereit mitzutun – und der gesellschaftliche Druck begann zu wachsen. Bei der Rückkehr der Kundschafter lagen grosse Mengen Fisch bereit. Und die Kinder überreichten ihnen selbstgemachte glitzernde Eismedaillen mit der schlichten Inschrift „Held“, die sie an Bändern um den Hals hängen konnten. Die Menge jubelte, und die Kundschafter strahlten (zumindest soweit ein Pinguin strahlen kann). Es war gelungen, *kurzfristig einen sichtbaren Erfolg zu erzielen*. Nono war wie von der Bildfläche verschwunden.

**Die zweite Staffel: *Lassen Sie nicht nach!*  
*Und: Entwickeln Sie eine neue Kultur***

Nach dem Heldentag meldeten sich Freiwillige für die zweite Kundschafter-Staffel. Viele Skeptiker hatten inzwischen ihre Skepsis verloren. Louis wollte deshalb das Tempo der Veränderung etwas drosseln. Aber Alice sperrte sich heftig dagegen.

Inzwischen war das Sammeln der Fische für die Kundschafter in der Kolonie zu einer neuen Tradition geworden. Die zweite Staffel kam übergücklich auf den Eisberg zurück und berichtete von den positiven Resultaten, die sie auf ihrer Erkundung gemacht hatte. Gleichzeitig erkannten die Pinguine, dass sie während der Reise weniger ihren Eisberg, als vielmehr ihre Ehepartner und Familien vermisst hatten.

Am 12. Mai, kurz vor dem Einbruch des antarktischen Winters, brachen die Pinguine schliesslich auf. Keinen Tag zu früh. Der Umzug gestaltete sich etwas chaotisch. Es gelang Louis aber, die ganze Kolonie auf einen neuen Eisberg zu führen. Und dabei behielt er die für ihn typische Bescheidenheit.

Im folgenden Frühling fanden die Pinguine einen noch besseren Eisberg, der noch besseren Schutz und noch reichhaltigere Fischgründe bot. Und die Kolonie zog weiter. Dies war ein weiterer wichtiger Schritt, *nicht wieder bequem zu werden und nicht nachzulassen*. Leicht vorzustellen, dass sich der zweite Umzug weniger schwierig gestaltete als der erste. Vielleicht die eindrücklichste Veränderung in der Kolonie war jene, dass die Pinguine sich inzwischen viel weniger vor Umbrüchen fürchteten. Und dass selbst die Jüngsten zum Wohl der Kolonie beitrugen.

August 2011  
Christian Sartorius, SERVUS business development

Mit freundlicher Genehmigung von John P. Kotter

*Das Pinguin-Prinzip*  
*John Kotter und Holger Rathgeber*  
*Droemer Verlag, München*  
*ISBN 978-3-426-27412-5*  
*Original-Titel: Our iceberg is melting*