

**John Kotter**  
**Holger Rathgeber**

# Das Pinguin Prinzip

**Wie Veränderung zum  
Erfolg führt**



**DROEMER\***

John Kotter / Holger Rathgeber

# Das Pinguin-Prinzip

Wie Veränderung zum Erfolg führt

*Aus dem Amerikanischen von Harald Stadler*

*Illustrationen von Rebecca Solow*

## Über dieses Buch

Der Eisberg schmilzt, die Pinguinkolonie ist in Gefahr. Doch keiner will die schlimme Botschaft hören – bis einige Pinguine die Dringlichkeit des Problems erkennen, ein Team bilden und nach einem Ausweg suchen.

Diese humorvolle Business-Fabel hat die Kraft, uns die Augen zu öffnen. Und nicht nur dies: Das Pinguin-Prinzip vermittelt Strategien für Erfolg in Beruf und Alltag. Die Pinguine machen uns vor, wie wir in Krisen-Zeiten umdenken, uns der Veränderung stellen und Mut fassen, neue Wege zu gehen.

Die Erfolgsgeschichte geht weiter:  
der Welt-Bestseller in einer erweiterten Ausgabe

# Inhaltsübersicht

Vorwort

Willkommen

Unser Eisberg wird niemals schmelzen

Der Eisberg schmilzt und könnte bald auseinanderbrechen!

Was mache ich jetzt?

Problem? Welches Problem?

Ich kann das nicht alleine meistern

Die Seemöwe

Die neue Marschrichtung wird ausgegeben

Gute Nachrichten, schlechte Nachrichten

Die Kundschafter

Die zweite Staffel

Die bemerkenswerteste Veränderung

Veränderungen erfolgreich bewältigen

Die Pinguine und ich

Acht Schritte zum Meistern von Veränderungen

- Vorbereitungen treffen
- Entscheidungen fällen
- Aktives Umsetzen
- Nachhaltigkeit sichern

Die Schlagkraft von Gruppendiskussionen

- 1. FALL: Eisberge schmelzen manchmal sehr langsam.
- 2. FALL: Arbeiten Sie nicht nur mit den Leuten, die Sie haben, sondern mit denen, die Sie brauchen.
- 3. FALL: Worin besteht die allerschwierigste Veränderung?
- 4. FALL: Veränderung ohne Nachhaltigkeit ist keine Veränderung.

Fragen und Antworten – Diskussion mit den Autoren

Die Autoren

Stimmen zum Buch

# Vorwort

Auf den ersten Blick scheint dieses wundervolle Buch eine simple Fabel zu sein – einfach zu lesen und leicht zu verstehen. Das ist jedoch nur die Spitze des sprichwörtlichen Eisbergs.

Meine Arbeit mit John Kotter an der Harvard Business School zeigte mir, dass er mehr über die Veränderung von Organisationen weiß als jeder andere. Führungskräfte und Manager auf der ganzen Welt haben sein hochgeschätztes Buch *Leading Change* gelesen. Die darin ausgeführten »acht Schritte« sind die beste Methode, um Veränderungen in Organisationen zum Erfolg zu führen.

Was hat das nun mit den meisten von uns zu tun?

*Das Pinguin-Prinzip* zeigt jedem, der in jedweder Art von Organisation tätig ist – und das trifft nun einmal auf die meisten Menschen zu –, wie er diese »acht Schritte« anwenden und in Zeiten des Wandels den Erfolgsweg beschreiten kann.

Professor Kotter und sein ebenso kreativer Koautor Holger Rathgeber führen uns vor, wie eine Pinguinkolonie unter

widrigen Bedingungen diese Schritte vollzieht,  
anscheinend ohne es zu wissen.

Egal ob Sie in einem Unternehmen arbeiten oder Ihr  
eigenes Leben managen, ob Sie Firmenchef oder Schüler  
sind – jeder kann von dieser Geschichte etwas lernen.

Während der Lektüre mögen Sie sich fragen: »Was ist *mein*  
>Eisberg<, und wie kann ich die Erkenntnisse aus dieser  
Fabel für mich nutzen?«

Überlegen Sie sich, ob Sie sich nicht auch mit Ihren  
Kollegen darüber austauschen wollen. Schließlich lassen  
sich in der Regel bessere Ergebnisse erzielen, wenn alle in  
gleicher Weise im Bilde sind.

*Spencer Johnson, M.D.*

Autor von *Die Mäuse-Strategie für Manager*

Koautor von *Der Minuten-Manager*

# Willkommen

Wer sich Veränderungen stellt und sie erfolgreich meistert, kann Großes erreichen. Wer an der Aufgabe scheitert, gefährdet sich und andere.

Allzu oft erkennen Menschen und Organisationen nicht die Notwendigkeit von Veränderungen. Sie sind sich im Unklaren, was zu tun ist, um Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Dies trifft für Unternehmen, für Bildungssysteme, ja für ganze Nationen zu.

Wir haben seit Jahrzehnten erforscht, welche Aufgaben sich in Veränderungsprozessen stellen. Wir kennen die Fallen, in die selbst äußerst kluge Menschen gehen. Und wir kennen die Schritte, die Gruppen und Organisationen zum Erfolg führen. In diesem Buch stellen wir Ihnen vor, was wir erkannt haben.

Dabei greifen wir auf ein Mittel zurück, das im Laufe der Jahrhunderte wohl mehr Menschen als Orientierungshilfe diente als jedes andere – die Fabel.

Fabeln können sehr wirksame Quellen der Erkenntnis sein, weil sie ernste, verwirrende und bedrohliche Themen klar



und eingängig vermitteln. Fabeln sind einprägsam, ganz anders als viele der Informationen, die uns heute bombardieren und schon morgen wieder vergessen sind. Sie können Gedanken anregen, wichtige Einsichten vermitteln und jeden – ob alt oder jung – motivieren, diese Einsichten zu beherzigen. In unserer modernen, hoch technisierten Welt wird diese schlichte, aber grundlegende Wahrheit nur allzu leicht vergessen.

Wer etwas über den Schauplatz weiß, an dem wir unsere Geschichte angesiedelt haben – die Antarktis –, wird rasch feststellen, dass die Schilderung der Lebensverhältnisse unserer Pinguine nicht einer naturwissenschaftlichen Reportage entspricht. Aber so sind Fabeln nun einmal. Und wenn Sie meinen, eine lustige Geschichte über Pinguine müsse etwas für Kinder sein, werden Sie bald feststellen, dass es in diesem Buch um reale Probleme geht, wie sie fast jeden von uns in der Arbeitswelt plagen.

Die folgende Erzählung wurde angeregt durch John Kotters preisgekrönte Forschungsarbeiten über die Dynamik erfolgreicher Veränderung. Den Grundthemen dieser Fabel begegnen alle Menschen in ihrem eigenen Leben. Nur wenige aber entdecken wirksame Methoden, die ihnen helfen, mit den sich dabei stellenden Fragen fertig zu werden. Und genau darum geht es in dieser Geschichte.

# Unser Eisberg wird niemals schmelzen

Es war einmal eine Pinguinkolonie, die in der klirrend kalten Antarktis auf einem Eisberg lebte - nicht weit von dem Ort, den wir heute als Cape Washington kennen.



Den Eisberg gab es schon seit vielen, vielen Jahren. Er war von reichen Fischgründen umgeben und hatte riesige Wände aus ewigem Schnee, die den Pinguinen Schutz vor den schrecklichen Winterstürmen boten.

So weit die Pinguine zurückdenken konnten, hatten sie auf diesem Eisberg gelebt. »Dies ist unser Zuhause«, hätten sie jedem erzählt, der sich in diese Welt aus Eis und Schnee

verirrt hätte. »Und dies wird für immer unser Zuhause sein«, würden sie ferner sagen – durchaus logisch aus ihrer Sicht.

Dort, wo sie lebten, war Energieverschwendung tödlich. Jeder in der Kolonie wusste, dass man sich dicht zusammendrängen und zusammenhalten musste, um zu überleben. Und so hatten die Pinguine gelernt, sich aufeinander zu verlassen. Sie benahmen sich oft wie eine große Familie (was natürlich gut und zugleich schlecht sein konnte).



Die Vögel waren fürwahr herrlich anzusehen. Die sogenannten Kaiserpinguine sind die größten Vertreter der siebzehn Pinguinarten in der Antarktis, die stets im Frack aufzutreten scheinen.

Zweihundertachtundsechzig Pinguine lebten in der Kolonie. Einer von ihnen war Fred.

Von seinem Aussehen und Benehmen her unterschied sich Fred kaum von den anderen Pinguinen. Wer auch nur ein bisschen etwas für Tiere übrig hat, würde ihn wahrscheinlich als »niedlich« oder gar als »würdevoll« bezeichnen. In einem wichtigen Punkt jedoch war Fred anders als die meisten übrigen Pinguine.



Fred war ungewöhnlich neugierig und aufmerksam. Andere Tiere schwärmten aus, um im Meer Tiere zu fangen - eine

schlichte Notwendigkeit, da es in der Antarktis keine andere Nahrung gibt. Fred fischte weniger und verbrachte mehr Zeit damit, den Eisberg und das Meer zu beobachten.

Andere Pinguine waren gerne und viel mit Freunden und Verwandten zusammen. Fred war ein guter Ehemann und Vater, aber er war nicht so gesellig wie die meisten seiner Artgenossen. Häufig zog er ganz allein los und machte Notizen von dem, was er beobachtete.

Sie mögen denken, Fred sei ein schräger Vogel gewesen – vielleicht der Typ von Pinguin, den die anderen eher meiden –, aber das war nicht der Fall. Fred tat einfach das, was ihm richtig erschien. Und das, was er so beobachtete, beunruhigte ihn im Laufe der Zeit immer mehr.

Fred besaß eine Aktentasche voller Beobachtungen, Überlegungen und Schlussfolgerungen. Die gesammelten Informationen wurden immer beängstigender und zeigten allmählich unübersehbar ...

# Der Eisberg schmilzt und könnte bald auseinanderbrechen!

Das plötzliche Auseinanderbrechen des Eisbergs wäre für die Pinguine eine regelrechte Katastrophe, vor allem im stürmischen und dunklen Winter. Viele der älteren und jüngeren Vögel würden dabei ums Leben kommen. Und wer konnte die Folgen absehen? Wie bei allen unvorstellbaren Ereignissen gab es auch hier keinen Plan, wie man solch einer Tragödie begegnen sollte.

Fred geriet nicht leicht in Panik, doch je intensiver er seine Beobachtungen auswertete, desto banger wurde ihm.

Fred wusste, dass er etwas unternehmen musste, doch es stand ihm nicht zu, Erklärungen abzugeben und Handlungsanweisungen zu erteilen. Er zählte nicht zu den Anführern der Kolonie. Er war nicht einmal der Sohn, Bruder oder Vater eines der führenden Köpfe der Kolonie. Und er hatte sich bislang auch nicht als anerkannter Experte für Eisberge hervorgetan.

Fred erinnerte sich auch daran, wie es seinem Artgenossen Harold ergangen war, als der einmal angedeutet hatte, ihre