

# Die Kraft des Netzwerks – Change Management für eine beschleunigte Welt

Ein Gespräch mit John Kotter

*In seinem neuen Buch «Accelerate – building strategic agility for a faster-moving world» aktualisiert der Change Management Guru John Kotter sein berühmtes Modell der acht Phasen im Change vor dem Hintergrund einer radikalen Beschleunigung von Wirtschaft und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Dabei entdeckt er die Kraft des Netzwerks in Organisationen, die mit einem «dualem Betriebssystem» ausgestattet sind. Ralf Langen hat sich für die Organisationsentwicklung mit Professor John Kotter über das neue Buch unterhalten.*

**OE:** Lassen Sie uns zunächst darüber sprechen, wie sich Ihre Sicht auf das Thema Change und Change Management verändert hat und zu einem neuen Ansatz führt, den Sie in Ihrem neuen Buch Accelerate beschreiben. Welche Erfahrungen oder Einsichten haben Sie dazu bewogen, sich mehr und mehr mit der «Netzwerk-Seite» der Organisation zu befassen?

**Kotter:** Seit Beginn meiner beruflichen Karriere habe ich mich dafür interessiert, warum manche Organisationen anderen überlegen sind und warum einzelne Organisationen im Vergleich zu anderen eine dramatisch bessere Leistungsfähigkeit erreichen. Mit meinem Ausbildungshintergrund in der Disziplin «Organisation Behavior» war es klar, dass ich mich zunächst auf Fragen der Führung und des Wandels konzentriert habe. Das hat mich zu Einsichten darüber geführt, was schiefgehen kann, wenn Organisationen und deren Manager mit einer Umgebung konfrontiert werden, die sich immer schneller verändert. Ich habe da ein Muster entdeckt bei Organisationen, die mit dem Veränderungsdruck gut zurechtkommen und den kommenden Wandel besser und früher als andere voraussehen.

Darum ging es mehr oder weniger in meinem Buch «Leading Change» und in den darauf folgenden Studien und Veröffentlichungen, in denen ich mich auf der Mikroebene mit dem Kern des Wandels befasst habe. Und alle Mikrostudien

und Fälle, die ich analysiert habe, zeigten immer wieder, dass die Organisationen, die beim Managen des Wandels alles richtig machen, auf der emotionalen Ebene der Veränderungsvorhaben anderen überlegen waren und eben nicht nur auf der analytischen, der intellektuellen und rationalen Ebene. Je genauer ich das untersuchte, desto offensichtlicher wurde es, und so befragten wir zunehmend Führungskräfte und Manager, was denn beim Umgang mit dieser emotionalen Seite des Change die größte Schwierigkeit sei.

Aus allen Befragungen und Studien ergab sich: Es ist der Anfang. Die Schwierigkeit liegt in der Startphase des Wandels. Das hat zu meinem Buch «A sense of urgency» geführt sowie zu dem Buch über «Buy-In». In beiden geht es um die Unterstützung einer Change-Vision oder einer großen Idee und um das Schaffen von Dynamik und Momentum für den Wandel. Das war in etwa die Situation vor rund fünf Jahren, nach gut 30 Jahren akademischer Forschung und Publikationstätigkeit, als die Beratung Kotter International gegründet wurde.

Durch diese praktische Arbeit mit Kotter International und durch einen neuen Blick auf vorliegende Daten und Statistiken, insbesondere die Informationen über das eine Prozent der Organisationen, die extrem erfolgreich im Change und hochgradig flexibel und agil sind, haben wir etwas Interessantes gesehen: Ganz offensichtlich spielt heute ein weiterer Faktor eine entscheidende Rolle, der zu den Faktoren, die wir schon

kennen, noch hinzukommt und den Unterschied ausmacht. Bei dem einen Prozent von Unternehmen, den Top Performern, die nicht nur hochkomplexe und dynamische Umwelten überleben, sondern sich an die rasend schnell verändernden Bedingungen schneller und besser als andere anpassen, ist es die Fähigkeit, eine Kraft zu mobilisieren, die aus der Netzwerkeite der Organisation stammt. Die besten Organisationen im Change können nicht nur episodisch und projektweise Instrumente und Techniken für einen erfolgreichen Wandel erfolgreich einsetzen, sondern diese Techniken und Praktiken in ihre Kultur und in ihren normalen Betrieb integrieren.

In meinem Buch *Accelerate* diskutiere ich die fünf Prinzipien, an denen sich die besten Change-Leader unter den Organisationen orientieren. In Ergänzung zu den acht «Beschleunigern» sehen wir diese fünf Prinzipien bei den Top-1-Prozent der Organisationen am Werk – den Pionieren im Change in der heutigen beschleunigten und globalisierten Welt.

**OE:** Erklären Sie uns ein wenig genauer, wie dieses Zusammenspiel aus den fünf Prinzipien und den acht Beschleunigern funktioniert – in Organisationen, die, wie Sie sagen, mit einem «dualen Betriebssystem» ausgestattet sind?

**Kotter:** Gerne. Wie gesagt, die Konzeptionen entstanden aus den Forschungen und der praktischen Arbeit mit Kotter International während der vergangenen fünf Jahre. Sie stammen aus der Zusammenarbeit mit Pionierunternehmen, jenen ein Prozent, die als zuverlässige, effiziente, agile und «schnelle» Organisationen gelten, bei denen die Netzwerkeite sich mit der eher traditionellen Struktur verbindet. Dieses Netzwerk ist keinesfalls eine Art «Super Task Force», die wiederum an eine Instanz in der Hierarchie berichtet. Es ist vielmehr nahtlos mit der Hierarchiestruktur verbunden und gesteuert, auf vielfältige Weise, aber vor allem durch die Menschen, die in beiden Systemen agieren. Das Top-Management spielt außerdem bei der Initialisierung und beim Aufrechterhalten dieses Netzwerks eine große Rolle. Das Führungsteam aus dem hierarchischen System ist immer auch ein Vorbild, wie mit dem Netzwerk interagiert wird. Und das macht den Unterschied aus: Dieses Netzwerk ist nicht einfach eine zweite, informelle Organisation oder nur einfach eine Mobilisierungs- oder Beteiligungsinitiative, damit sich die Beteiligten gut fühlen. Das Netzwerk ist Teil eines Systems, das auf Wettbewerb und auf Erfolg angelegt ist. Bei genauer Betrachtung wird dann sichtbar, dass ein solches duales Betriebssystem, wenn es gut funktioniert, auf den folgenden fünf Prinzipien aufbaut:

1. Der Wandel wird von Vielen getragen, nicht von den wenigen «Auserwählten» an der Spitze des Unternehmens oder von den üblichen Verdächtigen. Ein gut funktionierendes duales Betriebssystem ist in der Lage, mehr Augen zum Sehen,

mehr Gehirne zum Denken und mehr Arme und Beine zum Handeln und Beschleunigen zu aktivieren. Und der Unterschied kommt aus der Energie, der Kraft und dem Enthusiasmus der Vielen innerhalb der Organisation mit dem Willen, die Dinge voranzubringen, eine substantielle Veränderung zu erreichen – aus dem gleichsam natürlich-menschlichen Streben, strategische Initiative zum Leben zu erwecken.

2. Es herrscht eine Haltung des Wollens und nicht des Müssens. Das ist eine kulturelle Komponente, die man nicht unterschätzen darf: Nur wenn es den Menschen möglich ist, zu wählen, sich für etwas zu entscheiden und wenn sie wirklich die Möglichkeit haben, sich zu engagieren, dann werden sie sich freiwillig und leidenschaftlich für einen Wandel einsetzen, zusätzlich zu ihren normalen Aufgaben.

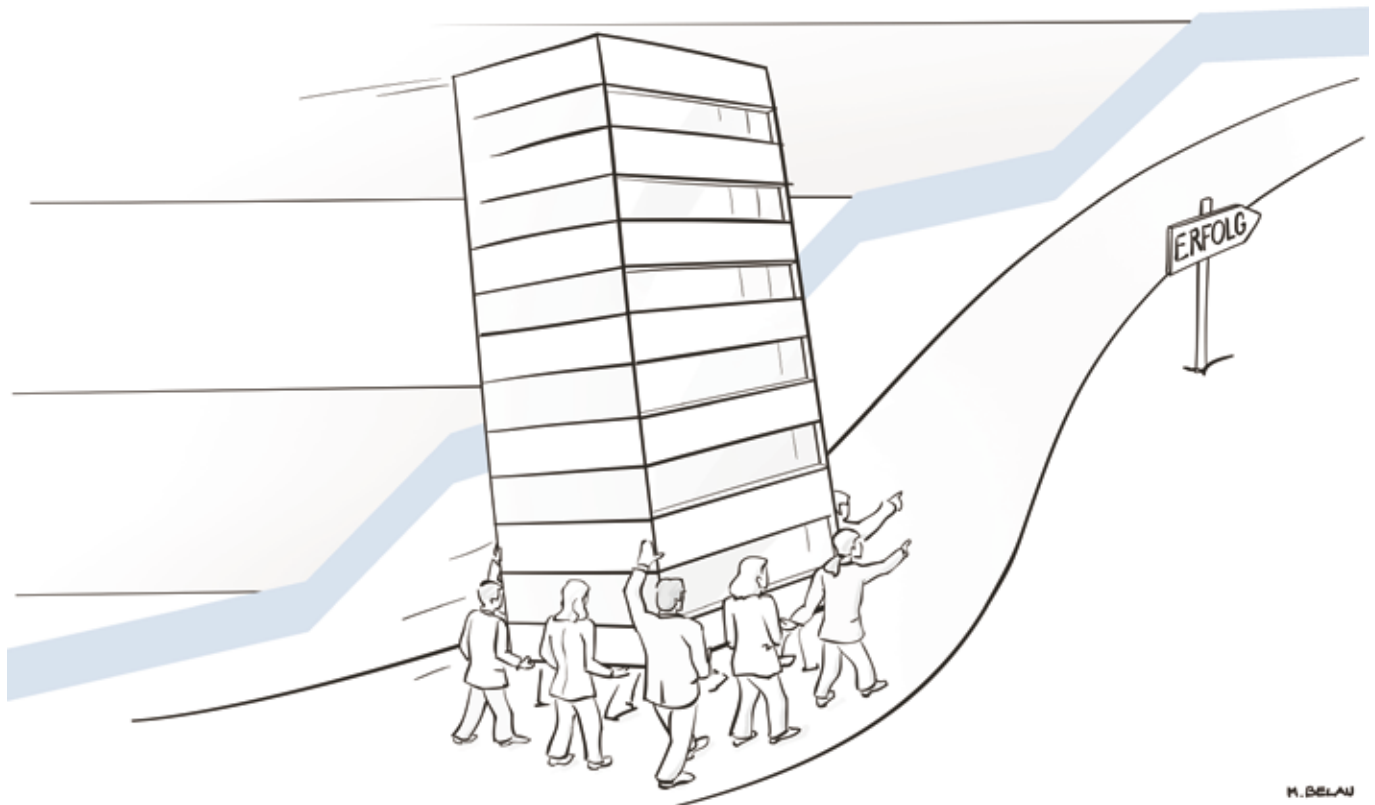
3. Alles Handeln kommt aus dem Herzen und dem Kopf, nicht nur aus dem Kopf. Das sehen wir in allen Organisationen, die agil sind und Spitzenleistungen erbringen. Wenn es gelingt, dafür zu sorgen, dass die Menschen eine Bedeutung, einen größeren Zweck erkennen, dann sind erstaunliche Dinge möglich.

4. Es findet mehr und mehr Führung statt, und nicht nur mehr Management. Will man unvorhergesehene Möglichkeiten erfolgreich nutzen, dann heißt die Devise: Führung – und das nicht von einem überlebensgroßen Top-Manager an der Spitze. Es geht um die Führungsfähigkeiten, die in das System der Organisation eingebettet sind; um Führungsverhalten jenseits von Silos und Hierarchiestufen. Gelingt dies, steht eine mächtige Kraft zur Verfügung, um strategische Initiativen voranzubringen, die sich an einer gemeinsamen Vision einer einzigartigen Möglichkeit ausrichtet und für Agilität, beherztes Handeln, Leidenschaft, Innovation und ein Erfolgsgefühl sorgt.

«Die besten Organisationen im Change können die Instrumente für einen erfolgreichen Wandel in ihre Kultur und in ihren normalen Betrieb integrieren.»

5. Beide Systeme, das Netzwerk und die Hierarchie, arbeiten als EIN System. Es handelt sich um eine untrennbare Verbindung zwischen der Hierarchie und dem Netzwerk, mit einem kontinuierlichen Austausch von Informationen und Aktivitäten zwischen beiden.

Hinzu kommt: Agile Unternehmen mit einem gut funktionierenden dualen Betriebssystem sind außerordentlich erfolgreich, wenn sie es dann noch schaffen auf Basis der fünf Prin-



zipien die acht Basisprozesse, die ich Beschleuniger nenne, zu aktivieren. Diese acht Beschleuniger ähneln den bekannten acht Schritten meines ursprünglichen Change-Modells, das ich bereits vor 20 Jahren entwickelt habe.

**OE:** Sind diese acht Basisprozesse, die Beschleuniger, unverändert geblieben im Vergleich zu der Konzeption von 1995?

**Kotter:** Ja und Nein. Das Acht-Stufen-Modell hat immer noch Bestand und hat sich als Rahmen für ein Change Management in großen Organisationen sehr bewährt. Viele Change Manager haben es erfolgreich in den vergangenen 20 Jahren eingesetzt. Die einzelnen Schritte oder Stufen, die ich heute als Basisprozesse agiler Organisationen begreife, die in einer beschleunigten Welt erfolgreich sind, muss man sich allerdings jeweils genauer anschauen. Denn die Welt heute ist ja im Vergleich zur Welt von 1995 eine andere. Und darin besteht eine wesentliche Einsicht, die ich in meinem Buch auch weiter vertiefe: Das 21. Jahrhundert mit den dramatischen Auswirkungen von Globalisierung, Digitalisierung und dem enormen Anstieg von Komplexität und Mehrdeutigkeit zwingt moderne Organisationen, sich weiter zu entwickeln und eine neue Form zu finden. Das unausweichliche Versagen von Organisationsformen mit nur einem Betriebssystem ist bereits heute

erkennbar, und diese eindimensionalen Formen werden uns in Zukunft große Probleme bereiten.

Wenn wir uns die Pioniere unter den Organisationen anschauen, die bereits heute ein duales Betriebssystem erfolgreich installiert haben, dann zeigen sie uns, wie die acht Stufen für die heutigen und zukünftigen Verhältnisse transformiert werden. Ich gebe Ihnen zwei Beispiele. «Sense of Urgency», also das Herstellen von Dringlichkeit, ist sicherlich immer noch der wichtigste Schritt, um einen weitreichenden und fundamentalen Wandel zu initiieren, aber unter den heutigen und zukünftigen Bedingungen geht es dabei vor allem um einen «Sense of Enthusiasm», also um das Initiieren einer positiven Bewegung innerhalb einer Organisation rund um eine einzigartige und bedeutende Chance, die ein Unternehmen für die Weiterentwicklung nutzen will. Wir sehen, dass die Pionierunternehmen bei der Dringlichkeit von einer «brennenden Plattform» abrücken, weil hierbei eher Ängste entstehen und die Mitarbeiter paralysiert werden. Deshalb geht es beim Schritt «Sense of Urgency» heute eher um positive, handlungsanleitende, aktivierende Momente, um die Dinge in Bewegung zu bringen. Es geht um die Dringlichkeit, die sich aus dem Wahrnehmen einer großen Möglichkeit oder Chance ergibt, nicht um «change or die». Der Beschleuniger bleibt also als Kernprozess bestehen, aber wir müssen heute beim Mechanismus zur

Herstellung der Dringlichkeit viel stärker auf die emotionale Dimension von Motivation und Kooperation innerhalb von Organisationen achten und den richtigen Weg finden, die Menschen emotional mit der «Big Opportunity» zu verbinden. Genau das ist es, was Dringlichkeits-Teams in hoch-agilen Unternehmen schaffen. Wie sie das praktisch tun, diskutiere ich in meinem Buch anhand von Fallbeispielen.

Ein zweites Beispiel, um Ihnen einen Eindruck zu geben, wie sich die acht Stufen des ursprünglichen Modells verändert haben und für das 21. Jahrhundert angepasst wurden, ist das Konzept der Führungskoalition («Guiding Coalition»). Aufgrund der Beobachtungen, die wir in unserer Arbeit mit den führenden Unternehmen im Change gemacht haben, ist es heute extrem wichtig, dass die Führungskoalition nicht mehr aus einer kleinen Elitegruppe von Managern besteht, die den Wandel aus ihrem Silo in der Hierarchie voranbringen wollen. Strategisch agil ausgerichtete Unternehmen sind in der Lage, größere Gruppen innerhalb der Organisation zu aktivieren, deren Mitglieder wiederum in der Lage sind, ein ganzes Heer von Freiwilligen zu rekrutieren, um den Wandel zu treiben. Das Element der Führungskoalition bleibt also als Konzept erhalten, aber seine Funktion hat sich angesichts der heutigen Bedingungen verändert: Der Fokus liegt weniger auf dem Management und der Kontrolle, als vielmehr auf der Fähigkeit und Kraft zu begeistern und andere anzuleiten. Hinzu kommt die wesentliche Aufgabe der «Guiding Coalition», den Gleichklang beider Systeme, Netzwerk und Hierarchie, herzustellen.

**OE:** In Ihrem Buch *Accelerate* beschreiben Sie nicht nur, wie Unternehmenswandel auf Basis des dualen Betriebssystems funktioniert. Sie stellen auch einige grundlegende Konzepte und Annahmen über Führung, Management, Strategie und die Organisation selber in Frage. Was können Führungskräfte, Manager, Berater und Organisationstheoretiker aus Ihrem Buch mitnehmen?

**Kotter:** Eine ganz wesentliche Konsequenz, die sich aus dem im Buch beschriebenen Ansatz des dualen Betriebssystems für Organisationen ergibt, betrifft den Begriff der Strategie. Ohne hier zu sehr ins Detail zu gehen, lässt sich auf jeden Fall sagen, dass der heute gängige Strategiebegriff mit seiner Unterteilung in zwei Phasen – Formulierung und Umsetzung – überdacht werden muss. Formulierung und Umsetzung fallen zunehmend zusammen, und in den agilen Unternehmen, mit denen wir uns beschäftigt haben, wird Strategie bereits heute als eine dynamische Kraft verstanden und nicht als eine Angelegenheit der Strategieplanung, im Rahmen von zyklischen Planungsprozessen. Ich begreife diese Kraft als einen kontinuierlichen Prozess des Suchens, des Machens, des Lernens und des Anpassens. Und in agilen Unternehmen können wir sehr gut beobachten, wie exzellent diese Kraft wirkt und wie hoch

die «Strategische Fitness» innerhalb der Organisation verankert ist. Die Fitness ist umso höher, je mehr das Unternehmen dafür tut, sie zu trainieren, und je besser die strategische Fitness, desto erfolgreicher sind Unternehmen im heutigen Hyperwettbewerb in der Lage, sich anzupassen und diese Kraft Teil der Kultur und ihrer DNA werden zu lassen.

**OE:** Eine letzte Frage: Worin besteht aus Ihrer Sicht die größte Herausforderung, wenn man ein duales Betriebssystem in einer Organisation aufbauen will?

**Kotter:** Das kann ich kurz beantworten: Die größte Herausforderung besteht darin, den richtigen Einstieg zu finden. Und ich hoffe, dass ich mit «Accelerate» mit einigen lehrreichen Einsichten und praktischen Anleitungen dazu beitragen kann, damit man einen guten Anfang wählt.

**OE:** Herr Prof. Kotter, vielen Dank für dieses Gespräch.

*Eine Rezension des aktuellen Buchs von John P. Kotter, *Accelerate* (Harvard Business School Press), finden Sie in diesem Heft in der Rubrik «Bücher».*

*Die englische Fassung des Interviews finden Sie in unserem Online-Archiv auf [www.zoe-online.org](http://www.zoe-online.org).*



## Dr. John Kotter

Head of Research, Kotter International, Inc.

**Kontakt:**  
info@kotterinternational.com



## Ralf Langen

Inhaber der cc:langen GmbH, München;  
Vorstand der Cooperative Change  
Group eG (CCG)

**Kontakt:**  
ralf.langen@cc-langen.de