



John Kotter  
Holger Rathgeber

# Das Pinguin-Prinzip

Wie Veränderung zum Erfolg führt

Aus dem Amerikanischen  
von Harald Stadler

Illustrationen  
von Rebecca Solow

**DROEMER** 

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2017  
unter dem Titel »Our Iceberg Is Melting« bei  
Portfolio/Penguin, New York.

**Besuchen Sie uns im Internet:**  
**[www.droemer.de](http://www.droemer.de)**  
**[www.das-pinguin-prinzip.com](http://www.das-pinguin-prinzip.com)**



© 2005/2017 John Kotter und Holger Rathgeber

© 2006 des Vorworts Spencer Johnson, M.D.

Für die deutschsprachige Ausgabe:

© 2017 Droemer Verlag

Ein Imprint der Verlagsgruppe

Droemer Knauer GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise – nur mit  
Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.

Covergestaltung: ZERO Werbeagentur, München

Coverabbildung: Rebecca Solow

Satz: Sandra Hacke

Druck und Bindung: Uhl, Radolfzell

ISBN 978-3-426-27717-1

2 4 5 3 1

# Das Pinguin-Prinzip

# 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 übrighat, 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 Scholle würde zunehmend brüchig. Als sich niemand dafür zu interessieren schien, versuchte Harold, Beweismaterial zu sammeln, doch er fand so gut wie kein Gehör.

»Harold, du machst dir zu viele Sorgen«, hieß es bestenfalls. »Schnapp dir einen Tintenfisch, dann fühlst du dich gleich besser.«

»Zerbrechen?!«, spotteten einige. »Hüpf nur mal kräftig, Harold. Selbst wenn fünfzig von uns gleichzeitig hüpfen, passiert nichts. Schau, eins, zwei, drei ... ahhh, siehst du?«

»Deine Beobachtungen sind interessant«, meinten andere, »aber sie können auf vier ganz unterschiedliche Weisen ausgelegt werden. Also, wenn man davon ausgeht, dass ...«

Manche Vögel sagten zwar nichts, behandelten Harold aber fortan anders. Die Veränderung war nur unterschwellig zu spüren, doch Fred hatte sie bemerkt, und es war gewiss keine Wendung zum Besseren.

Fred fühlte sich auf einmal ziemlich einsam.



## Was mache ich jetzt?

In der Kolonie gab es einen Obersten Rat. Dieses Führungsgremium unter Leitung des Pinguinobershauptes wurde auch als »Zehnerrat« bezeichnet. (Die Kids hatten eine eigene Bezeichnung dafür, aber das ist eine andere Geschichte.)

Zu den zehn führenden Köpfen gehörte auch Alice, eine forsche, praktisch denkende Pinguindame, die für ihre Zielstrebigkeit und Effizienz bekannt war. Im Gegensatz zu anderen Ratsmitgliedern, die etwas abgehoben waren, stand sie in engem Kontakt zur Kolonie. Im Grunde wirken alle ihre Artgenossen auf den ersten Blick ein wenig abgehoben, aber sie verhalten sich nicht alle so.

Fred war der Meinung, Alice würde seine Überlegungen wohl nicht so schnell abtun wie andere ranghohe Pinguine. Also beschloss er, Alice aufzusuchen, und da sie so zugänglich war, brauchte er nicht einmal einen Termin.

Fred berichtete Alice von seinen Recherchen und Erkenntnissen. Sie hörte aufmerksam zu, obwohl sie sich insgeheim fragte, ob Fred möglicherweise in einer persönlichen Krise steckte.

Da aber Alice nun einmal Alice war, wies sie Fred nicht einfach ab. Vielmehr sagte sie, wenn auch etwas skeptisch: »Bring mich an die Stelle, die deiner Meinung nach das Problem am deutlichsten veranschaulicht.«

Diese Stelle befand sich nicht an der Oberfläche des Eisbergs, wo das Schmelzen und dessen Folgen nur schwer zu erkennen waren, sondern im Inneren. Fred erklärte ihr das. Alice hörte zu, aber da sie nicht gerade zu den geduldigsten Kreaturen zählte, drängte sie: »Okay, okay. Gehen wir.«

Pinguine sind relativ ungeschützt, wenn sie ins Wasser springen, wo Leopardenrobben und Schwertwale nur darauf lauern, unvorsichtige Vögel zu fangen. Wir wollen alle unschönen Details aussparen und uns mit der Feststellung begnügen, dass kein Vogel in den Fängen eines Killerwals oder einer Robbe landen möchte. Daher waren Fred und Alice, als sie ins Meer sprangen, instinktiv achtsam.

