

Interview

## Die Kraft der zwei Systeme

**Wie man Innovationen erfolgreich vorantreibt und strategische Veränderungen schnell umsetzt**

John P. Kotter  
Harvard Business School

**John P. Kotter** ist emeritierter Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School. Er ist einer der weltweit führenden Leadership und Change Management Vordenker. Um in der heutigen sich schnell verändernden, volatilen Welt erfolgreich zu sein, haben einige Unternehmen zur schnellen Umsetzung von strategischen Veränderungen ein 'Duales Betriebssystem' etabliert. Es kombiniert die auch zukünftig essentiellen Hierarchien mit einer zweiten, agileren netzwerkartigen Struktur. Im Gespräch mit INTERCONSILIUM prognostiziert er, dass es nicht bei diesen Pionieren bleiben wird, sondern duale Systeme der Schlüssel zu einem langfristigen Erfolg im 21. Jahrhundert sind.

# INTERCONSILIUM

**INTERCONSILIUM:** Dr. Kotter, Sie haben in den vergangenen Jahrzehnten grundlegende Studien im Bereich Leadership und Change Management veröffentlicht. Was veränderte sich in dieser Zeit am meisten?

**Kotter:** Der für die Unternehmensführung mächtigste und relevanteste Wandel liegt in der Geschwindigkeit, mit der sich die Dinge verändern. Sie wird durch zwei große Kräfte immer weiter beschleunigt: Technologie und Globalisierung.

**INTERCONSILIUM:** Wie können etablierte Unternehmen dem heutigen schwindelerregenden Veränderungstempo erfolgreich begegnen?

**Kotter:** Unternehmen müssen einen größeren Schritt in die Zukunft wagen. Sie benötigen heutzutage zwei Systeme, um ihr Geschäft zu führen. Ein System, mit dem die tägliche Arbeit effizient und zuverlässig bewältigt wird, und ein weiteres, um

'Strategische Initiativen' zu entwickeln und weitaus erfolgreicher umzusetzen als bisher.

**INTERCONSILIUM:** Das müssen Sie uns genauer erklären. Sind die beiden Systeme voneinander getrennt oder bilden sie zusammen ein großes Betriebssystem?

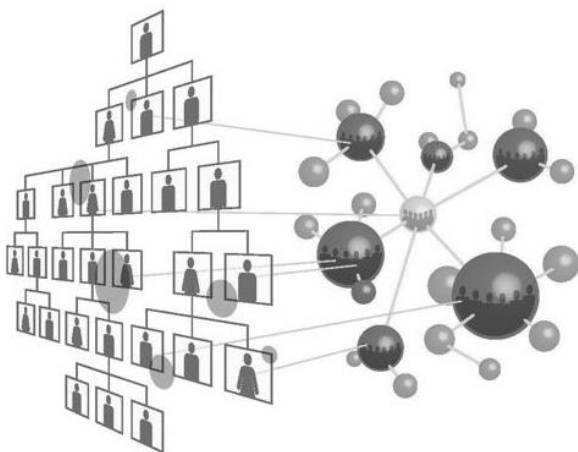
**Kotter:** Die Organisationen der beiden Systeme sind eng miteinander verbunden [Duales Betriebssystem, Abb. 1]. Die eine Organisation sieht aus wie die eines ausgereiften Business und die andere wie die eines unternehmerisch agierenden Startups. Alle uns zurzeit vorliegenden Daten und die Erfahrungen von Kotter International zeigen, dass dies die Zukunft sein wird. Wir haben Pioniere gesehen, die dies mit erstaunlichem Erfolg etabliert haben.

**INTERCONSILIUM:** Von welchen Prinzipien wird diese neue duale Struktur geleitet?

**Kotter:** Ein gut funktionierendes duales Betriebssystem baut auf den folgenden fünf Grundprinzipien auf.

Prinzip Nr. 1: Wichtige Veränderungen müssen von vielen Menschen aus allen Bereichen vorangetrieben werden.

Prinzip Nr. 2: Es herrscht eine Haltung des 'Wollens' und nicht des 'Müssens'. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind hierbei der instinktive Wunsch von Mitarbeitern, gemeinsam mit anderen an einer wichtigen und spannenden Sache zu arbeiten und die realistische Chance zu haben, dies nun auch tatsächlich tun zu können. Das gefühlte Privileg, in wichtige Aktivitäten eingebunden zu sein, hat Menschen immer schon dazu bewegt, sich zusätzlich zu ihrer



**Abbildung 1: Duales Betriebssystem.** Die ausgereifte hierarchische Organisation (links) wird durch eine neue, netzwerkartige Struktur (rechts) ergänzt. Beide Systeme funktionieren Hand in Hand.

# INTERCONSILIUM

eigentlichen Arbeit freiwillig weiteren Aufgaben zu widmen. Es muss somit kein neues Team eingestellt werden.

Prinzip Nr. 3: Der Antrieb der Menschen kommt sowohl aus dem Herzen als auch dem Kopf. Die meisten Menschen werden Sie nicht unterstützen, wenn Sie mit Zahlen und Business Cases allein an die Logik appellieren. Wie alle großen Führungspersönlichkeiten müssen Sie den aufrichtigen, grundlegenden Wunsch der Menschen ansprechen, zu einer größeren Sache beizutragen und die Organisation oder die Gemeinschaft in eine bessere Zukunft zu führen.

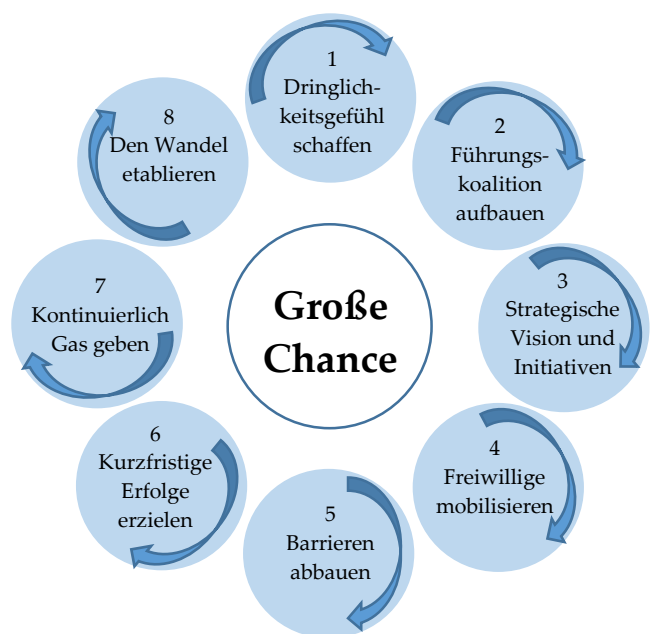
Prinzip Nr. 4: Vieles, was im neuen Teil des Systems passiert, ist nicht nur Management, sondern viel mehr auch Leadership im Sinne des Entwickelns einer Vision, des Gewinnens der Unterstützung der Mitarbeiter sowie des Vorantreibens der Umsetzung, unabhängig davon, welche Barrieren im Weg stehen.

Prinzip Nr. 5: Die beiden Systeme, Hierarchie und Netzwerk, sind miteinander verknüpft. Es gibt auf der einen Seite eine ausgereifte, hierarchisch strukturierte Organisation und parallel dazu ein zweites System, welches wie ein erfolgreiches, unternehmerisch agierendes Start-up arbeitet. Es ist eine Netzwerk-Organisation ohne starre Regeln und Vorgehensweisen. Sie bietet den Beteiligten vielmehr die Freiheit, selbst Leadership zu beweisen. Ihre Vorteile sind ihre Geschwindigkeit und Agilität, so wie bei einer ausgereiften Organisation die Vorteile in ihrer Zuverlässigkeit und Effizienz liegen.

**INTERCONSILIUM:** Wie kann man sich die Abläufe vorstellen, die die Aktivitäten

in dem Netzwerk vorantreiben, und was unterscheidet sie von den bekannten etablierten Veränderungsprozessen?

**Kotter:** Wir bezeichnen die Abläufe als 'Beschleuniger'-Prozesse, da sie die Aktivitäten im Netzwerk einer Organisation 'beschleunigen' und immer weiterlaufen, wenn sie einmal in Fahrt gekommen sind [Abb. 2]. Dabei ähneln sie Aktivitäten, die man normalerweise in einem erfolgreichen unternehmerischen Umfeld findet.



**Abbildung 2:** Acht 'Beschleuniger'-Prozesse. Die acht Netzwerkprozesse ähneln den Aktivitäten, die man in dynamischen, erfolgreichen Gründungsunternehmen findet und erinnern an die von Kotter 1996 beschriebenen acht Schritte für erfolgreichen Wandel.

Sie sind vergleichbar mit den bekannten 8 Stufen des Veränderungsmanagements, aber dieses Mal initiiert das Top Management eine Dynamik, die viel mehr aktive Treiber der Veränderung hervorbringt und eine Netzwerkstruktur kreiert, die in die

# INTERCONSILIUM

Hierarchie und in etablierten Prozesse integriert ist und die - einmal gestartet - nicht mehr stoppt.

Es beginnt damit, eine Art Dringlichkeit um die sogenannte 'Große Chance' herum zu schaffen und setzt sich mit dem Aufbau und der Entwicklung einer Führungscoalition fort. Diese formt eine Veränderungsvision und wählt strategische Initiativen aus, die sich mit Geschwindigkeit und Agilität in Richtung Vision bewegen.

Die zu Beginn beschriebenen fünf Prinzipien sind die Grundbausteine der Beschleunigungsprozesse. Wenn all diese Beschleuniger gut funktionieren, lösen sie auf ganz natürliche Weise die Probleme, die mit dem Aufbau einer neuen und neuartigen Organisation verbunden sind. Wenn alles richtig gemacht wird, geschieht dies ohne die teure Neueinstellung von Mitarbeitern, ohne Beeinträchtigung des operativen Geschäfts und auch ohne das Verfehlen von Zielen.

*1996 veröffentlichte John Kotter das Buch 'Leading Change'. Er beschrieb, wie erfolgreiche Unternehmen ihre Veränderungsprozesse führen und nachhaltig umsetzen, und stellte zum erfolgreichen Management tiefgreifender Transformationsprozesse ein achtstufiges Change Management Modell vor.*

*Die acht Schritte lassen sich in drei Phasen einteilen: das Schaffen eines Klimas für Veränderungen (Schritte 1 bis 3), die Einbindung und das Empowerment der gesamten Organisation (Schritte 4 bis 6) und die nachhaltige Umsetzung des Wandels (Schritte 7 bis 8).*

*2014 veröffentlichte John Kotter 'Accelerate'. Die in diesem Buch genannten acht 'Beschleuniger' beziehen sich unmittelbar auf die 8 Stufen von Kotters Change Management Modell. Sie wurden 'Beschleuniger' genannt, da die Arbeit im Netzwerk die strategisch relevanten Aktivitäten einer Organisation 'beschleunigt'.*

## **Der Vorschlag einer neuen Organisation wirft viele Fragen auf.**

**INTERCONSILIUM:** Bisher lebten wir in einer Welt von Einzelsystemen und hierarchischen Organisationen. Sobald eine neue, andere Form vorgeschlagen wird, wirft dies viele Fragen auf. Lassen Sie uns über einige davon sprechen.

**Kotter:** OK!

**INTERCONSILIUM:** In der Praxis sucht man bei besonderen Herausforderungen aktuell in sogenannten 'Strategischen Initiativen' und 'Strategischen Projekten' nach Lösungen. Studien\* zeigen, dass das Versagen in Projekten der Regelfall und Projekterfolg die Ausnahme ist. Woran liegt dies?

**Kotter:** Der Grund dafür ist systematisch und direkt mit den Schwachstellen des hierarchischen Systems und der innerbetrieblichen Managementprozesse verbunden.

Erfolgreiche, ausgereifte Organisationen haben eine gut strukturierte Hierarchie und werden von altbekannten Managementprozessen angetrieben: Planung, Budgetierung, Aufgabendefinierung, Personalbesetzung, Messung etc. Hierdurch

\*CHAOS Report, Standish Group (2015): Software-Projekte werden in über 70% der Fälle nicht abgeschlossen oder bleiben nicht im Kosten-/Zeitrahmen und erreichen nicht den ursprünglich geforderten Funktionsumfang.

# INTERCONSILIUM

können sie unglaublich zuverlässig und effizient ihre Wochen-, Quartals- und Jahresergebnisse erzielen. Die vom Management geführten Hierarchien, die wir heute für selbstverständlich ansehen, sind eine der genialsten Innovationen des 21. Jahrhunderts. Sie sind nach wie vor absolut notwendig, damit Organisationen überhaupt funktionieren.

**"Der Grund des Scheiterns von Projekten ist systematisch und direkt mit den Schwachstellen des hierarchischen Systems und der innerbetrieblichen Managementprozesse verbunden."**

Gute Führungskräfte sind sich den Limitierungen der Hierarchien und der etablierten Managementprozesse bewusst. Sie versuchen, die Probleme durch die üblichen Optimierungsmaßnahmen auszugleichen und rufen zum Management von Spezialprojekten die diversesten Projektmanagement-Organisationen ins Leben. Sie nutzen abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen, um Silos zu durchbrechen, oder sie entwickeln Change-Management-Kompetenzen, um Selbstzufriedenheit zu bekämpfen, Widerstand zu reduzieren und mehr Mitarbeiter für ihr Vorhaben zu gewinnen. Diese und andere Maßnahmen durchbrechen die Trägheit nicht vollständig und steigern die Schnelligkeit und Agilität nur bis zu einem gewissen Punkt.

**INTERCONSILIUM:** Handelt es sich bei den Menschen des Netzwerksystems um eine separate Personengruppe?

**Kotter:** Es funktioniert nicht mit einer zweiten, separaten Personengruppe - das ist absolut wichtig. Das hat nicht nur einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund, sondern hat vielmehr damit zu tun, dass es viele Menschen gibt, die sich freiwillig melden, um zusätzlich zu ihrem Tagesjob mehr zu arbeiten, ähnlich wie in Start-ups, in denen Mitarbeiter eine Passion für etwas entwickeln. Sie melden sich freiwillig, kämpfen um ihre Teilnahme, da es ihnen sinnvoll erscheint und sie so einen Beitrag leisten können. Es erlaubt ihnen die Freiheit, die Dinge anzupacken. Dies ist eine bestimmte Art von Mensch, nicht jeder ist so. Übrigens lieben es jüngere Menschen mehr als Leute in meinem Alter. Sie machen sozusagen einen Zweitjob.

**INTERCONSILIUM:** Der sogenannte 'Kampf um Talente' ist weltweit ein wichtiges Thema. Hilft ein duales System mit seiner Netzwerkstruktur, talentierte Menschen anzulocken und zu halten?

**"Das Netzwerk-System hilft im Kampf um Talente."**

**Kotter:** Ja, es hilft im Kampf um Talente. Junge, erfolgreiche Menschen lieben es, im Netzwerk zu arbeiten. Sie sehen darin eine Möglichkeit der persönlichen Entwicklung und dass es ihrem Job mehr Bedeutung verleiht. Sie lieben es.

## INTERCONSILIUM

**INTERCONSILIUM:** Wie lange dauert es, eine solche neue Struktur zu implementieren?

**Kotter:** Es hängt von der Größe des Unternehmens ab, aber man kann bereits nach 6 Monaten eine Veränderung spüren. Ein stabiles System zum Laufen zu bringen, dauert länger. Als wir anfangen, dachten wir, dass man einige Jahre braucht, um große Ergebnisse zu erzielen und ein nachhaltiges System zu etablieren. Was wir heutzutage wissen ist, dass es allerhand Tricks gibt, um dies voranzutreiben. Die Welt fordert Geschwindigkeit.

**INTERCONSILIUM:** Was ist die Aufgabe des Top Managements in dieser neuen Organisation?

**Kotter:** Erstens, das Top Management muss es wollen. Falls dem nicht so sein sollte, viel Glück für denjenigen unterhalb von ihnen, der dennoch versucht, es umzusetzen.

**"Das Top Management muss ein initiales Statement abgeben und dann abwarten."**

Zweitens, es muss ein Anfang gemacht werden. Wir bei Kotter International haben herausgefunden, dass zunächst innerhalb der Gesamtorganisation ein starkes Dringlichkeitsgefühl geschaffen werden muss, das auf eine aktuelle 'große Chance' ausgerichtet ist. Das Top Management muss dazu zumindest ein initiales Statement abgeben und dann abwarten, was passiert. Es muss sicherstellen, dass es a) informiert

bleibt und b) dass die alte Organisation tatsächlich mit der neuen verlinkt ist.

**INTERCONSILIUM:** In einem etablierten hierarchischen Unternehmen werden Bewertungssysteme genutzt, um Leistung zu messen und entsprechende Vergütungssysteme zu kreieren. Aber wie wird dies in einer Netzwerkorganisation gehandhabt?

**Kotter:** Dies sind logische Fragen des hierarchischen Systems. Jedoch nutzt man diese Art des Denkens nicht beim Aufbau eines dualen Systems. Auf der Netzwerk-Seite werden Mitarbeiter eigene Bewertungsmethoden entwickeln, um sicherzustellen, dass der Fortschritt der eigenen Initiativen verfolgt wird, und um Erfolge zu identifizieren, die gefeiert werden sollten.

**INTERCONSILIUM:** Die Digitalisierung unserer Welt erfolgt mit einer atemberaubenden Geschwindigkeit. In vielen Unternehmen wurden demzufolge Digitalisierungsinitiativen ins Leben gerufen. Bietet das duale Konzept hierfür eine Lösung?

**Kotter:** Das duale System ist die perfekte Lösung für Strategische Initiativen, die herausfinden wollen, welche Auswirkungen die Digitalisierung für ihr Unternehmen hat und die versuchen, Projekte zu steuern, in denen geprüft wird, ob die Dinge dann tatsächlich funktionieren. Hiervon ausgehend kann man lernen und dann zum dualen System übergehen, mit einem Netzwerk, das diese strategischen Initiativen führt.

Ich beobachte an der digitalen Front, dass der Chef versteht, wie wichtig dies ist, und dass er/sie versucht, die ausgereifte Organisation dazu zu bewegen, die normale Arbeit zu erledigen und gleichzeitig über die

# INTERCONSILIUM

Auswirkungen der Digitalisierung sowie über etwas Neues nachzudenken. Es ist vorhersehbar, dass dies zu langsam geschieht. So ergeben sich keine innovativen Ideen, und man stößt gegen eine Vielzahl von Barrieren - das ist nicht die Lösung.

Das duale System mit dem Netzwerk ist ein System, das für eine radikale neue Veränderung wie die Digitalisierung entwickelt wurde.

**"Das duale System wurde für eine radikale neue Veränderung wie die Digitalisierung entwickelt."**

**INTERCONSILIUM:** Hat das duale Betriebssystem Ähnlichkeiten mit der Organisation in modernen Unternehmen wie Google?

**Kotter:** Mittlerweile kommt Google an einen Punkt, an dem die Struktur ausgereift ist. Sie müssen ihren Service jeden Tag ohne Unterbrechungen oder Probleme liefern. Falls das nicht klappt, gibt es ernsthafte Probleme. Google hat daher viele klar beschriebene Verfahren und Handbücher, aber sicher nicht so wie General Motors.

Ich würde vermuten, dass Google mehr Arbeitsgruppen als eine durchschnittliche Organisation hat. Zudem mögen diese mehr Freiheiten haben, aber bei Google hat es noch nicht das Maß erreicht, bei dem ich über ein duales System sprechen würde.

**INTERCONSILIUM:** Was ist die größte Hürde, die der Implementierung solcher Netzwerkstrukturen entgegensteht?

**Kotter:** Es ist neu, es ist anders und an einem bestimmten Punkt gibt es in uns allen etwas, was Bedenken gegenüber etwas Neuem hat. Typische Manager sind zwar solide und talentierte Personen, aber auch Führungskräfte können Angst vor Kontrollverlust haben und somit auch Veränderungen ablehnen.

**INTERCONSILIUM:** Sie haben zahlreichen Organisationen geholfen, ein duales System aufzubauen und haben Pioniere kennengelernt. Was waren deren größten Aufgaben bei der Einführung dieses neuen Systems?

**Kotter:** Die größten Herausforderungen bestehen darin, die Bereitschaft zu haben, den ersten Schritt zu tun, und darüber hinaus auch zu wissen, wie man den Wandel initiiert und vorantreibt.

**INTERCONSILIUM:** Dr. Kotter, haben Sie vielen Dank.

\* \* \*

Dieses Interview führte Dr. M. Konieczny, Partner bei Interconsilium, Düsseldorf.  
Kontakt: [m.konieczny@interconsilium.de](mailto:m.konieczny@interconsilium.de)

# INTERCONSILIUM

## INTERCONSILIUM

Interconsilium ist eine Premium Executive Search Boutique und verfügt über ein in mehr als 30 Jahren etabliertes und sich ständig erweiterndes internationales Netzwerk zu hochkarätigen Spitzenkräften in allen Branchen der Wirtschaft. Die Partner von Interconsilium beraten ihre Klienten durchgehend während des gesamten Mandats auf Augenhöhe und führen die Suche von A bis Z persönlich durch.

### **John P. Kotter**

Dr. Kotter ist Konosuke Matsushita Professor of Leadership, Emeritus, an der Harvard Business School. Bisher hat er 19 Bücher veröffentlicht, darunter 12 Bestseller. Die am meisten gelesenen Bücher sind *A Sense Of Urgency*, *The Heart Of Change* und *Leading Change*, welches das Time Magazine in 2011 zu einem der 25 einflussreichsten Management-Bücher aller Zeiten kürte.

Sein wohl beliebtestes Buch ist *Our Iceberg Is Melting* (dt. Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt), welches in 2006 veröffentlicht wurde. Es führte die 8-Stufen-Veränderungsmanagement-Philosophie von Kotter International an ein breites Publikum heran.

In seinem Buch *Accelerate* verdeutlicht John Kotter die 5 Grundprinzipien, die dem neuen Netzwerksystem zugrunde liegen, und beschreibt die 8 Beschleuniger-Prozesse, die das System antreiben. Die Beschleuniger sind an die 8 Stufen des Veränderungsmanagements angelehnt. Sein neuestes Buch *That's Not How We Do It Here!*, veröffentlicht in 2016, ist wie *Our Iceberg Is Melting* eine Business-Fabel und leitet sich von *Accelerate* ab.

In den letzten Jahren haben Dr. Kotter und seine Firma Kotter International zahlreichen Organisationen geholfen, ein duales Betriebssystem aufzubauen.

INTERCONSILIUM GmbH & Co. KG  
Kennedydamm 24  
40476 Düsseldorf  
Tel.: +49 211 8824400  
[www.interconsilium.de](http://www.interconsilium.de)