



## ***John P. Kotter's duales Betriebssystem***

John P. Kotter (\* 1947) ist Professor für Unternehmensführung an der Harvard Business School. Der Autor mehrerer Bücher über zentrale Managementthemen ist einer der wichtigsten Managementvordenker unserer Zeit. Seine Bücher (u.a. „Leading Change“ und „Das Pinguin-Prinzip“) sind internationale Bestseller.

Im Jahre 1995 wurde der Artikel „Die Führungsriege muss ihr eigenes Verhalten ändern – Acht Kardinalfehler bei der Transformation“, in dem John P. Kotter seinen 8-Stufen-Ansatz vorstellt, im Harvard Business Manager veröffentlicht. Die Grundlage für seinen Ansatz waren seine Beobachtungen von über 10 Jahren in mehr als 100 unterschiedliche Unternehmen. Darunter waren Großorganisationen (z.B. Ford), kleine Anbieter (z.B. Landmark Communications), sowohl Unternehmen aus den Vereinigten Staaten (z.B. General Motors) als auch aus Europa (z.B. British Airways), Firmen am Rande der Pleite (z.B. Eastern Airlines) und prächtig verdienende (z.B. Bristol-Meyers Squibb).

Alle beobachteten Unternehmen verfolgten den Versuch, sich durch Erneuerungsprogramme zu besseren Wettbewerbern zu wandeln. Ihre Bestreben liefen unter sehr unterschiedlichen Feldzeichen: Total Quality Management, Reengineering, Right Sizing, Restrukturierung, Kulturwandel oder Turnaround. Doch alle hatten das gleiche Hauptziel: die Art und Weise, das Geschäft zu betreiben, grundlegend zu verändern, mit dem Zweck, sich auch in einem neuen, anspruchsvolleren Marktumfeld zu behaupten.

Einige Erneuerungsbestrebungen waren sehr erfolgreich, andere komplette Fehlschläge. Die meisten lagen irgendwo dazwischen – mit deutlicher Tendenz zum unteren Ender der Skala. John P. Kotter

analysierte die Beobachtungen, sowohl der erfolgreichen als auch der weniger erfolgreichen Veränderungsprojekte, die Fehler, die Erfolge be- bzw. verhinderten und entwickelte daraus sein 8-Stufen-Ansatz.

Die wichtigste Erkenntnis aus der jahrelangen Beobachtung: Der Veränderungsprozess durchläuft stets eine Reihe von Phasen, die im Ganzen reichlich Zeit beanspruchen. Das Überspringen einzelner Abschnitte schafft lediglich die Illusion von raschem Fortschritt und führt nie zu einem befriedigenden Resultat. Außerdem wirken sich entscheidende Fehler in jeder Phase verheerend aus, indem sie den Schwung abbremsen und schwer erreichte Fortschritte wieder zunichte machen können.

## 8 Schritte erfolgreichen organisatorischen Wandels

### 1. Ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels schaffen

- Markt- und Wettbewerbsgegebenheiten untersuchen.
- Aktuelle und potentielle Krisenbereiche sowie bedeutende Chancen erkennen und diskutieren.

### 2. Die richtungweisenden Personen in einer Koalition vereinen

- Befürworter der Erneuerung zu einer Gruppe vereinen und mit genügend Macht ausstatten, die die Veränderungsbestrebungen vorantreiben.
- Diese Gruppe ermutigen, eng als ein Team zusammenzuarbeiten.

### 3. Eine Vision für das Unternehmen kreieren

- Diese Vision den Erneuerungsbemühungen als Richtungsweiser vorgeben.
- Strategie entwickeln, um die Vision zu verwirklichen.

### 4. Die gefundene Vision bekannt machen

- Jeden möglichen Weg nutzen, um die neu entworfene Vision und die ihr gemäßen neuen Strategien allen Betroffenen klar zu vermitteln.
- Durch das Beispiel der richtungweisenden Mitarbeiter neue Verhaltensweisen lehren.

### 5. Andere ermächtigen, gemäß der Vision zu handeln

- Hindernisse gegenüber Veränderungen beseitigen
- Strukturen und Systeme ändern, die die Realisierung der Vision ernstlich gefährden können.
- Dazu ermutigen, etwas zu wagen.
- Unkonventionelle Ideen, Maßnahmen und Handlungsweisen fördern.

### 6. Kurzfristige Erfolge planerisch vorbereiten und herbeiführen

- Sichtbare Leistungsverbesserungen planen.
- Die Verbesserungspläne praktisch realisieren.
- An den Verbesserungen beteiligte Mitarbeiter ausdrücklich benennen und belohnen.

### 7. Erreichte Verbesserungen weiter ausbauen

- Gewachsene Glaubwürdigkeit nutzen, um Systeme, Strukturen und Verhaltensweisen zu verändern, die nicht zu der Vision passen.
- Mitarbeiter einstellen, fördern und weiter ausbilden, die die Vision erfolgreich umsetzen können.

### 8. Die neuen Lösungswege fest verankern

- Die Zusammenhänge zwischen den neuen Verhaltensweisen und dem Unternehmenserfolg klar und deutlich herausstellen.
- Mittel und Wege finden, um die Entwicklung in der Führung und die Führungsnachfolge zu sichern.

Quelle: Harvard Business Manager 3/1995

Seit der Veröffentlichung seiner 8-Schritte-Methode von 1995 nimmt die Zahl der Herausforderungen -seien sie finanzieller, sozialer, ökologischer oder politischer Natur- immer mehr zu. In Zeiten stetigen Wandels, stehen die Unternehmen kontinuierlich vor der Herausforderung wettbewerbsfähig zu bleiben und sich den Marktanforderungen anzupassen. Sie müssen ständig auf Veränderungen reagieren, auch ihre grundsätzliche Ausrichtung regelmäßig überdenken und in immer kürzeren Frequenzen bedeutende interne Anpassungen bewältigt. Nicht selten ist sich eine Organisation einer Bedrohung oder Chance durchaus bewusst und versucht mithilfe eines in der Vergangenheit bereits bewährten Change-Prozesses die notwendige Transformation zu meistern, scheitert jedoch daran, denn die alten Methoden reichen für die Entwicklung und Umsetzung von neuen Strategien heute vielfach nicht mehr aus. Heutige Unternehmen müssen ständig nach möglichen Wettbewerbsvorteilen suchen ohne dabei ihren täglichen Betrieb zu beeinträchtigen.

Aus diesem Grund hat John P. Kotter seinen Ansatz weiterentwickelt und den heutigen Gegebenheiten angepasst. Herausgekommen ist das duale Betriebssystem, das er 2012 in einem Artikel des Harvard Business Manager veröffentlichte. Dabei schaffen Unternehmen in ihrer Organisation neben der hierarchischen Struktur (das erste Betriebssystem), auch eine

netzwerkartige Struktur (das zweite Betriebssystem), in der Freiwillige aus dem gesamten Unternehmen und den verschiedenen Hierarchieebenen eingeladen sind, nach neuen Lösungen und Ideen zu suchen.

Immer mehr Komplexität und schneller Wandel bringen strategische Herausforderungen mit sich, mit denen selbst eine bestens aufgebaute Hierarchie nicht mehr zurechtkommen kann. Dieses zweite Betriebssystem entscheidet über neue Strategien und Leitbilder und existiert parallel zur klassischen Hierarchie.

### **Die 5 wichtigsten Prinzipien des Modells:**

1. **Viele Change-Agents**□  
Um schneller und weiter voranzukommen, müssen Sie mehr Menschen (Freiwillige) am strategischen Wandel beteiligt werden. 10 Prozent der Mitarbeiter aus dem Management und der einfachen Belegschaft ist eine angemessene Richtgröße.□
2. **Eine „Ich will“ – statt einer „Ich muss“ – Geisteshaltung**□  
Nur wenn die Beteiligten (Freiwilligen) selbst ein Interesse daran und die Erlaubnis dafür haben als Change-Agents aufzutreten und mit anderen gemeinsam an einem Ziel zu arbeiten, werden deren Energie und Engagement mobilisiert. □
3. **Kopf und Herz statt nur Kopf**□  
– Nur Zahlen und geschäftliche Vorteile überzeugen niemanden freiwillig Mehrarbeit zu leisten die Mitwirkenden müssen auch emotional angesprochen werden. Das Gefühl zum positiven Wandel beizutragen und das Unternehmen in eine bessere Zukunft zu führen, verleiht ihrer Arbeit mehr Sinn und Bedeutung.□
4. **Mehr Führung statt mehr Management**□  
Im Gegensatz zur erfolgreichen Hierarchie, dessen Kern ein kompetentes Management bildet, benötigt das Strategienetzwerk vor allem Führung. Im Mittelpunkt stehen dabei Dinge wie Visionen, Chancen, Agilität, inspirierendes Handeln und Anerkennung.□
5. **Zwei Systeme, eine Organisation**□  
Das Netzwerk und die Hierarchie müssen untrennbar miteinander verbunden sein, sodass ein ständiger Austausch von Informationen und Aktivitäten gewährleistet ist.

Mithilfe dieser 5 Prinzipien kann es Führungskräften gelingen, ihre Organisation flexibler und anpassungsfähiger zu machen.

Die 8 Stufen Kotters behalten beim dualen Betriebssystem in leicht modifizierter Form ihre Gültigkeit und sind die Beschleuniger für den Erfolg des Strategienetzwerkes. Sie können das Lösen von Problemen, Zusammenarbeit und Kreativität befördern.

### **Die 8 Beschleuniger:**

1. *Ein Gefühl für Dringlichkeit für eine bedeutende Chance schaffen.*
2. *Eine lenkende Koalition aufbauen und pflegen.*
3. *Eine strategische Vision formulieren und Change-Initiative entwickeln.*
4. *Die Vision und die Strategie kommunizieren, um Unterstützung und Freiwillige zu gewinnen.*
5. *Hindernisse beseitigen, um schnelleres Vorankommen zu ermöglichen.*
6. *Schnelle, bedeutende Erfolge zelebrieren.*
7. *Nie nachlassen, immer weiter lernen, nicht zu früh den Sieg ausrufen.*
8. *Strategischen Wandel in der Unternehmenskultur institutionalisieren.*

Ein duales Betriebssystem erfordert keine grundlegende Umstellung der Organisation, ist aber auch nicht von Anfang an komplett, sondern entwickelt sich Stück für Stück weiter. Dadurch belastet es eine Organisation weniger als eine plötzliche Änderung. Vielmehr soll es eine groß angelegte, gezielte Erweiterung von Umfang, Zuständigkeiten und Einflussmöglichkeiten von kleineren, informellen Netzwerken sein, die Aufgaben schneller und billiger erledigen als hierarchisch organisierte.

Quellen: *Harvard Business Manager* 3/1995 & *Harvard Business Manager* 12/2012

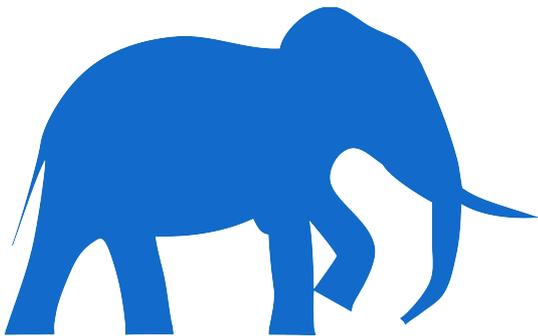
Den kompletten Harvard Business Manager Artikel „Die Kraft der zwei Systeme“ von John P. Kotter erhalten Sie hier:

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-866850.html>



# Blue Change Solutions

Erfolgreich verändern



## Blue Change Solutions

Erfolgreich verändern

Am Bonifatiusbrunnen 45  
60438 Frankfurt am Main

T: +49 69 25626953  
M: [dialog@bluechange.de](mailto:dialog@bluechange.de)  
W: [www.bluechange.de](http://www.bluechange.de)  
F: [www.facebook.com/bluechange.de](https://www.facebook.com/bluechange.de)