



# Das Pinguin- Prinzip n. J. Kotter



- » John Paul Kotter (geb. 1947) ist ein amerikanischer Professor für Führungsmanagement.
- » In seinem Bestseller das Pinguin- Prinzip entwickelt Kotter die acht Stufen der Veränderung anhand einer Fabel: Der Pinguin Fred lebt in der Antarktis und entdeckt eines Tages, dass sein Volk in großer Gefahr ist. Dringende Veränderungen stehen an.
- » In diesen 8 Schritten werden auch die häufig entscheidenden „weichen“ Faktoren – oder in anderen Worten „der Mensch“ berücksichtigt .



# Das Pinguin-Prinzip n. J. Kotter



- 1 Wo in der Organisation sollten wir das Gefühl der Dringlichkeit verstärken ?
- 2 Welche Kollegen stehen für die Veränderung (die das Projektteam bilden sollen)?
- 3 Wie unterscheidet sich die Zukunft vom Vergangenen?  
Haben wir eine klare Zielvorstellung/Strategie?
- 4 Wie erreichen wir möglichst viele in der Organisation, um das Neue zu verstehen (und zu mögen)?
- 5 Wodurch sind die Willigen behindert?  
Welche Hindernisse räumen wir ihnen kurzfristig aus dem Weg?
- 6 Wo können wir kurzfristig Erfolge erzielen?  
schnell- sichtbar - spürbar
- 7 Wie können wir den Schwung erhalten und wieder erhöhen?
- 8 Wie können wir das Neue zur festen Gewohnheit werden lassen?



CHANGE

# Das Pinguin- Prinzip n. J. Kotter

**DIRK BEISER**  
TRAINING, COACHING & BERATUNG

---

## Zielsetzung

Veränderungen in Organisationen sind immer auch mit Risiken verbunden. Diese 8 Schritte sollen helfen, Unsicherheiten zu reduzieren, indem die ganz entscheidenden „weichen“ Faktoren, also der Mensch an sich, in den Focus gerückt werden.

---

## Wirkungsweise

„Der Mensch ist ein Gewohnheits-Tier“. So könnte man es wohl in einfachen Worten beschreiben, was wir im beruflichen aber auch sonstigen Alltag immer wieder erleben: Bei einer Fortbildung setzt sich jeder Teilnehmer wieder auf „seinen“ Stuhl vom Vortag. Bei der Firmenjahresfeier bilden sich immer wieder dieselben Grüppchen. Damit sich an gewohnten Verhaltensweisen etwas ändert, sind insbesondere zwei Dinge wichtig: Das drängende Gefühl, dass es so, wie es gerade ist, nicht weitergehen kann, aber auch ein positives Zukunftsbild, das eine magische Anziehungskraft besitzt.



# Das Pinguin- Prinzip n. J. Kotter

## Wirkungsweise

Insgesamt fasst Kotter die wesentlichen Bedingungen in folgende 8 zu berücksichtigende Schritte zusammen:

1. Wecken Sie ein Gefühl der Dringlichkeit.
2. Stellen Sie ein Leitungsteam zusammen.
3. Entwickeln Sie ein Ziel und eine Strategie für die Veränderung.
4. Werben Sie um Verständnis und Akzeptanz.
5. Räumen Sie Hindernisse aus dem Weg.
6. Sorgen Sie für kurzfristige Erfolge (Quick wins).
7. Halten Sie den Schwung aufrecht.
8. Entwickeln Sie eine neue Kultur.

## Kommentar

Neben der Betonung von Gefühlen und Konkret-Erlebbarem, geht dieser Ansatz davon aus, dass eine nachhaltige Veränderung nicht hinter verschlossenen Türen „gemanagt“ werden kann, sondern eine breite Beteiligung der betroffenen Personen benötigt. Nichtsdestotrotz steht im Kern der Veränderung ein Leitungsteam (oder eben Kernteam), dies bildet jedoch im Idealfall ein „Spiegel der Organisation“. Das bedeutet, dass die verschiedenen Strömungen (z.B. auch Beschäftigungsgruppen, aber auch Meinungen/Blickwinkel) der Organisationsmitglieder berücksichtigt werden. Darüber hinaus wird die Bedeutung eines Machtpromotors hervorgehoben: Letztendlich braucht es manchmal auch jemanden, der bereit ist und auch die Möglichkeit hat, schwerwiegende Hindernisse oder auch Personen, die sich querstellen, „aus dem Weg zu räumen“.



# Das Pinguin-Prinzip n. J. Kotter

## Praxisbeispiel

Kotter greift in seinem prägnanten Buch auf eine Fabel zurück, anhand der sich sehr bildlich die verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses aufzeigen lassen. Ein Eisberg schmilzt, die Lebensgrundlage der Pinguinkolonie ist in Gefahr. Doch außer dem Hobby-Forscher Fred ist dies noch keinem bewusst und keiner hört auf ihn. Schließlich überzeugt er jedoch gemeinsam mit der entscheidungsstarken Alice (Macher-Typ) durch ein emotional erlebbares Beispiel den Pinguinrat und es wird ein Kernteam zusammengestellt. Diesem gehört unter anderem auch „Buddy“ (Kumpeltyp) an, der bei allen beliebt ist, was ihn persönlich betrifft, zudem recht ambitionslos ist (hohes Vertrauen).

Buddy stellt den idealen und glaubwürdigsten Botschafter des bevorstehenden Veränderungsprozesses dar. Der „Professor“ hat schließlich die Aufgabe, den notorischen Nörgler und Saboteur „NoNo“ in den Griff zu bekommen und unter breiter Beteiligung, entwickelt sich in der Pinguinkolonie eine völlig neue Vision der eigenen Lebensart und eine hierzu passende Kultur.

### Buchtipps

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2011). Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt. Droemer Verlag, München



# Das Pinguin-Prinzip n. J. Kotter

## Übungsaufgabe

Bestimmt kennen Sie ein eigenes (aktuelles) Beispiel, das Ihnen in den Sinn kommt, wenn Sie die oben beschriebene Fabel lesen. Zeichnen Sie eine Treppe für die acht Phasen der Veränderung und ergänzen Sie neben der Bezeichnung des jeweiligen Schrittes, die Merkmale Ihres spezifischen Falles, mit Hilfe folgender Fragen:

- ✓ Wie können Sie die Dringlichkeit des Vorhabens möglichst emotional erlebbar machen?
- ✓ Welche Personen stehen symbolisch für die Veränderung?
- ✓ Wie sieht es am „anderen Ufer“ da drüben aus? Warum sollten wir so richtig Lust haben, dort hinzukommen?
- ✓ Wie erreichen Sie möglichst viele Ihrer Kollegen, wer sind Promotoren, Change-Agents, für die neue Idee? Bitte nicht (nur) „kalte“ Methoden wie E-Mailverteiler und Portalmeldungen!
- ✓ Wer hat im Zweifel das Rückgrat Ihr Vorhaben zu stärken, vielleicht auch auf den Tisch zu hauen und endlose Diskussionen zu beenden?
- ✓ Was sind die „low-hanging fruits“, die Sie schnell abgreifen können und damit zeigen können, dass hier nicht nur geredet wird?
- ✓ Wie können Sie jetzt die Energie noch stärken, um nicht nachzulassen oder in Bequemlichkeit zu verfallen?
- ✓ Mit welchen Mitteln (eventuell Regeln) sichern Sie die neuen Verhaltensweisen, welche Symbole können Sie sprechen lassen?
- ✓ Bei der konkreten Umsetzung empfiehlt es sich, gemäß der oben genannten Grundsätze der Methode, auch Kollegen mit den 8 Schritten des Pinguinprinzips vertraut zu machen.



CHANGE

# Das Pinguin- Prinzip n. J. Kotter



---

## Rechtliche Hinweise



>> [[Smashicons](#)] - Flaticon



>> [[dDara](#)] - Flaticon



Burgaretta Photography  
[www.burgaretta.com](http://www.burgaretta.com)