

# 8 Stufen der Veränderung

*John P. Kotter (1995)*

## Ziel

Die TeilnehmerInnen sollen die 8 Stufen der Veränderung nach Kotter kennen und verstehen.

## Kontext

- Veränderungsmanagement
- Führung
- Team

## Theorie und Praktische Einführung

*(basierend auf John P. Kotter (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail)*

John Kotter hat sich zahlreiche Veränderungsprozesse näher angesehen und herausgefunden, dass die meisten davon nicht gelingen. Nach genauer Analyse dieser gescheiterten Prozesse hat er ein Konzept entwickelt, wie man als Führungskraft erfolgreich Veränderung beibringen und umsetzen kann. Laut Kotter sind dafür 8 Stufen notwendig:

### **1. Gefühl der Dringlichkeit vermitteln**

Es ist wichtig, den MitarbeiterInnen zu erklären, warum diese Veränderungen notwendig und sinnvoll sind – und welche Konsequenzen es hätte, wenn die Veränderung nicht zustande kommt.

### **2. Führungscoalition aufbauen**

Allein ist ein Veränderungsprozess schwer bis gar nicht zu stemmen. Aus diesem Grund ist es ratsam, sich Menschen zu suchen, denen man voll und ganz vertraut und sich so eine Lobby aufzubauen.

### **3. Vision und Strategie entwickeln**

Es ist einfacher, MitarbeiterInnen eine bevorstehende Veränderung beizubringen, wenn man klar sagen kann, was Sache ist. Ein klar formuliertes Ziel, ein klarer Weg klare Antworten auf etwaige Fragen sind notwendig.

#### **4. Kommunizieren der Veränderungsvision**

Einmal sagen oder in einen Rundbrief schreiben wird nicht ausreichen. Es muss klargestellt sein, dass auch wirklich alle Betroffenen die Botschaft kennen und verstehen.

#### **5. Hindernisse aus dem Weg räumen**

Systeme und Strukturen, die der Vision widersprechen, müssen ausgeräumt werden. Neue Ideen, die die Vision stützen, müssen gefördert werden.

#### **6. Kurzfristige Erfolge herbeiführen und sichtbar machen**

Die MitarbeiterInnen anspornen, kurzfristige Ideen im Sinne der neuen Vision umzusetzen und die Erfolge aufzeigen und belohnen.

#### **7. Veränderung weiter antreiben, nicht nachlassen**

Teilerfolge aufzeigen, Strukturen umbauen, MitarbeiterInnen einstellen -> Hauptsache es bewegt sich etwas in Richtung angestrebtes Ziel. Stillstand ist in dieser Phase tödlich für den Prozess.

#### **8. Veränderungen in der (Unternehmens-)Kultur verankern**

Aufzeigen der Wirkung der Veränderungen – Wie hat das veränderte Verhalten zu Erfolgen geführt?

### **Kommentar**

Es ist schwierig bis unmöglich, diese Theorie in einem Seminar oder in einer Schulung auch praktisch anzuwenden. Wenn man mit Führungskräften arbeitet, macht es allerdings Sinn, gemeinsam (mögliche) konkrete Maßnahmen zu entwickeln – entweder für einen echten Fall oder ganz allgemein (z.B. zu überlegen, wie kann ich meine Visionen so kommunizieren, dass sie auch wirklich bei allen Betroffenen ankommen).

### **Richtiger Zeitpunkt/Voraussetzungen**

Diese Theorie macht nur dann Sinn, wenn die TeilnehmerInnen auch in der Position sind, Veränderungen herbeiführen oder umsetzen zu müssen/können.

Inhaltliche Voraussetzungen sind nicht notwendig.

### **Querverweise**

- Appreciative Inquiry Summit
- Rollenmodell nach Belbin
- Phasenmodell nach Tuckman
- Sender-Empfänger-Modell

## Weiterführende Literatur

- John P. Kotter (1995): „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail“. In: Harvard Business Review No. 2, 1995.  
<http://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail/ar/1>
- John P. Kotter (1996): „Chaos, Wandel, Führung. Leading Change“. Harvard Business School Press. Econ Verlag.  
<http://www.amazon.de/dp/3430156637>