

8 Stufen der Veränderung

John P. Kotter

wirtrainieren.de

Mai 2014

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**
- 2. Führungskoalition aufbauen**
- 3. Vision und Strategie entwickeln**
- 4. Kommunizieren der Veränderungsvision**
- 5. Hindernisse aus dem Weg räumen**
- 6. Kurzfristige Erfolge herbeiführen und sichtbar machen**
- 7. Veränderungen weiter antreiben, nicht nachlassen**
- 8. Veränderungen in der (Unternehmens-)Kultur verankern**

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. Führungskoalition 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.

Notizen

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?

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>