

Inhaltsverzeichnis

1. [Herkunft des 8-Stufen Modells](#)
2. [Change Management nach John Kotter](#)
3. [Das Kotter Modell und deine digitale Transformation](#)
4. [Fazit](#)

Kotter Change Management - Ein 8 Stufen Modell für erfolgreiche Veränderungen

Mit seinem 8 Stufen Modell beschreibt John Kotter ein Vorgehensmodell für Veränderungen in Organisationen. Das Kotter Change Management Modell ist eine Weiterentwicklung des 3-Phasen-Modells von Kurt Lewin.

In diesem Beitrag stelle ich das 8 Stufen Modell vor und teile ein paar Beobachtungen, mit welchen Stufen Organisationen im Zuge ihrer digitalen und agilen Transformation straukeln.

Herkunft des 8-Stufen Modells

John Kotter entwickelte sein Change Management Modell in den 1990er Jahren basierend auf seinen Studien erfolgreicher Change Projekte in großen Organisationen. Im Mittelpunkt des Kotter Change Managements steht der Mensch und die Kommunikation der Veränderung. Schließlich scheitern Veränderungen selten an Wissen oder technischen Möglichkeiten, sondern am Widerstand der Mitarbeiter und das Zurückfallen in gewohnte Muster. Das Kotter Modell ist ausführlich in John Kotter's Buch "Leading Change" beschrieben. Am Endes des Artikels verlinke ich auf eine empfehlenswerte 30 minütige Hörbuch-Zusammenfassung des Buches.

Change Management nach John Kotter - 8 Stufen für eine erfolgreiche Veränderung

Das Kotter Modell geht davon aus, dass erfolgreiche Veränderungen acht aufeinander aufbauende Phasen durchlaufen. All diese Schritte sollen aktiv durch Führungskräfte gemanagt und begleitet werden. Dabei gibt es keine Abkürzungen, nur wenn alle acht Stufen intensiv durchlaufen werden haben Veränderungen Erfolg.

Die acht Stufen im Kotter Change Management:

1. [Dringlichkeit aufzeigen - "Create a sense of urgency"](#)

2. [Führungskoalition aufbauen - "Create a powerful coalition"](#)
3. [Vision und Strategie entwickeln - "Form a strategic vision and initiatives"](#)
4. [Die Vision kommunizieren - "Enlist a volunteer army"](#)
5. [Hindernisse aus dem Weg räumen - "Enable action by removing barriers"](#)
6. [Kurzfristige Erfolge anstreben - "Generate short-term wins"](#)
7. [Veränderung weiter antreiben - "Sustain acceleration"](#)
8. [Veränderungen in der Kultur verankern - "Institute change"](#)



1. Dringlichkeit aufzeigen - "Create a sense of urgency"

Um Veränderungen in Gang zu setzen, braucht es einen Anlass. Dieser "sense of urgency" schafft ein gemeinsames Bewusstsein für die Dringlichkeit oder Attraktivität des Wandels. Das heißt, die Dringlichkeit kann sowohl auf "großen Schmerzen" (weg von) basieren oder auf sich bietenden großen Opportunitäten ("hin zu"). Dabei kannst Du die Dringlichkeit auch aus der Frage ableiten, welche Szenarien eintreten können, wenn keine Veränderung vollzogen wird. Die Dringlichkeit muss stark und für die Mitarbeiter ernsthaft genug sein, damit der "sense of urgency" in den folgenden Stufen auch wirksam ist.

2. Führungskoalition aufbauen - "Create a powerful coalition"

Im Anschluss suchst Du Gleichgesinnte für die angestrebte Veränderung. Also Menschen in deiner Organisation, die eine gleiche oder ähnliche Wahrnehmung der Dringlichkeit haben. Damit aus dieser Gruppe eine Führungskoalition wird, ist es wichtig Leute um Dich zu versammeln, die eine gewisse Strahlkraft haben und Reputation im Unternehmen genießen. Je mehr Leute aus unterschiedlichen Bereichen, desto größer die Reichweite deiner Führungskoalition.

3. Vision und Strategie entwickeln - “Form a strategic vision and initiatives”

In eurer Führungskolation entwickelt ihr Strategien und formuliert Visionen, wie ihr als Organisation mit dem “sense of urgency” umgehen wollt. Gerade in “weg von” Szenarien hilft es eine positive Vision in Aussicht zu stellen, wie genau die Zukunft aussehen kann. Denn während ein “weg von” ein starker initialer Antrieb sein kann, ist eine Vision und ein “hin zu” Szenario deutlich inspirierender. Dazu hilft es, wenn dein Unternehmen bereits einen starken Purpose und eine gewachsene Identität hat. Die übergeordneten Ziele, Visionen und Strategien auf dieser Stufe des Kotter Change Management Modells bieten in den nächsten Stufen Orientierung und helfen bei der Umsetzung der Veränderung.

4. Die Vision kommunizieren - “Enlist a volunteer army”

Veränderung ist kein Projekt das nur ein paar wenige Mitarbeiter betrifft. Statt dessen musst Du viele Kollegen bewegen, damit die Veränderung nie den kritischen “Tipping Point” erreicht. Dabei definiert sich Kommunikation im Kotter Change Management nicht rein über Quantität und ein paar Folien. Stattdessen dürfen Mitarbeiter den “Sense of Urgency” erleben. Die Vision und darauf aufbauenden Strategien müssen greifbar, verständlich und inspirierend sein. Erst wenn Du ausreichend Leute erreicht und motiviert hast, die den “sense of urgency” ernst genug nehmen und deiner Strategie vertrauen, bist Du bereit für Stufe 5 im Kotter Change Management Modell.

5. Hindernisse aus dem Weg räumen - “Enable action by removing barriers”

Widerstände und Hindernisse sind Teil jeder Veränderung und können in vielen sicht- und unsichtbaren Formen auftreten. Dabei sind unerwünschte Routinen, ineffiziente Prozesse, suboptimale Strukturen oder unzureichende technische Voraussetzungen offensichtliche Hindernisse, die Du konsequent aus dem Weg räumen kannst. Weniger gut und oft auch nicht unmittelbar sichtbar ist dagegen der Widerstand von Mitarbeitern. Dieser kann jedoch wertvolle Hinweise enthalten. Denn möglicherweise wollen diese Mitarbeiter etwas bewahren, das tatsächlich schützenswert und Dir bisher entgangen ist. In dieser Phase ist es entscheidend Widerstände ernst zu nehmen und zu hören. Erst wenn Du sicherstellen kannst, dass alle Widerstände gewürdigt wurden, räumst Du mit Entschiedenheit die Hindernisse aus dem Weg, die der Vision im Wege stehen.

6. Kurzfristige Erfolge anstreben - “Generate short-term wins”

Veränderungen sind zäh und mitunter schmerzhaft. Damit auf dem Weg die Motivation nicht verloren geht, schlägt das Kotter Change Management Modell vor, kurzfristige Erfolge anzustreben, sichtbar zu machen und zu zelebrieren. Das heißt, “die großen Brocken” stellst Du erstmal hintenan, fokussierst Dich auf erste greifbare Zwischenziele oder definierst Leuchtturmvorhaben, die kurzfristige Erfolge versprechen. Diese

“Quickwins” stärken das Vertrauen der Menschen in die Veränderung und würdigen die ersten Mutigen, die sich erfolgreich auf den Weg eingelassen haben

7. Veränderung weiter antreiben - “Sustain acceleration”

While celebrating a win is fine, declaring the war won can be catastrophic. - John Kotter

Der nächste Schritt ist einer der kritischsten im Change Management Modell von John Kotter. Denn viele Manager lassen sich laut Kotter zu früh von den Erfolgen in der sechsten Phasen blenden. Das heißt, wenn nach Monaten oder gar Jahren harter Veränderungsarbeit die ersten Verbesserungen nachhaltig in der Organisation wirksam werden, glauben zu viele Führungskräfte, dass sich die Veränderung nun bereits erfolgreich etabliert hat.

Statt Erfolge also zu früh zu feiern, empfiehlt John Kotter auch weiterhin wachsam zu sein. Das heißt, Du darfst die Veränderungen mit dem gleichen Fokus und Ernsthaftigkeit wie in den ersten sechs Phasen vorantreiben. Dabei schaust Du dir genau an, was bisher gut gelaufen ist und passt das Vorgehen immer weiter an.

8. Veränderungen in der Kultur verankern - “Institute change”

Schließlich gilt es das Vorgehen in der Unternehmenskultur zu verankern. Das heißt, die Veränderung ist dann erfolgreich abgeschlossen, wenn Mitarbeiter sagen “das machen wir hier so”. Um das zu erreichen, zeigst Du immer wieder auf, wie das neue Verhalten die Entwicklung des Unternehmens positiv beeinflusst. Damit sorgst Du dafür, dass Mitarbeiter den Erfolg und die Veränderung unmittelbar miteinander assoziieren und nicht ungewollte oder zufällige Verbindungen herstellen. Der zweite wichtige Faktor in der achten Stufe des Kotter Modells ist es, bei der Auswahl und der Entwicklung künftiger Top Führungskräfte darauf zu achten, dass nicht ein Rückfall in alte Muster erfolgt. Erst wenn es gelingt die Veränderung auch generationsübergreifend zu implementieren, ist ein Kotter’s Change Management erfolgreich abgeschlossen.

Das Kotter Change Management Modell und deine digitale Transformation

Eine [erfolgreiche digitale Transformation](#) basiert nach meinem Verständnis auf den Eckpfeilern [Digitalisierung der Wertschöpfung und Kundeninteraktion](#), [Innovation](#) und [der Entwicklung einer agilen Organisationsstruktur](#). Dabei habe ich in Bezug auf die 8 Stufen des Kotter Change Managements folgende Beobachtungen gemacht, die dazu führen, dass die digitale Transformation nicht in Schwung kommt oder stecken bleibt.

“Sense of urgency” wird unterschätzt

Der “sense of urgency” wird nicht klar genug kommuniziert. Stattdessen flüchten sich Unternehmen in allgemeingültige [VUCA](#) Floskeln statt konkret zu benennen, wie der “sense of urgency” sich aus Perspektive ihres Geschäftsmodells und ihres Marktes

darstellt. Statt also zu oberflächlich zu sein, solltest Du den Finger in die Wunde legen und sehr klar benennen was genau deinem Unternehmen das wirtschaftliche Überleben schwer macht, wie sich das Kundenverhalten und Wertschöpfungsstrukturen verändern und welche Überraschungen und Trends deine Industrie prägen . Dabei bemerke ich oft, dass diese Beobachtungen nicht ernst genommen werden. Ganz im Sinne des Kotter Change Managements gilt es hier also fester zu drücken und weiter Salz in die Wunden zu streuen, bis der "sense of urgency" greifbar ist.

Führungscoalition ist nicht stark genug

Für eine erfolgreiche digitale Transformation braucht es die bedingungslose Unterstützung des Top Managements und eine starke und breit aufgestellte Führungscoalition. Aber zu oft sind die wirklichen Entscheider nicht wirklich beteiligt. Sie unterstützen und befürworten den digitalen Wandel zwar, aber sind nicht wirklich Teil der Mannschaft. Und wenn es unbequem wird, wollen sie nicht diejenigen sein, die "pro" Digital und "contra" Status Quo entscheiden. Eine zweites Versäumnis in Bezug auf das Kotter Change Management Modell ist eine zu geringe Reichweite der Führungscoalition. Schließlich ist die digitale Transformation ein sehr weitreichender Prozess, der ein Unternehmen auf allen Wertschöpfungsstufen betrifft. Wenn Unternehmen also funktional aufgestellt sind, dann sollte aus jeder Organisationseinheit mindestens ein Vertreter Teil der Führungscoalition sein. Denn ohne eine starke Führungscoalition oder Reichweite in der Organisation, wird die digitale Transformation schnell zu einem Kampf gegen Windmühlen.

Keine inspirierenden Visionen

Ich glaube, dass "weg von" und Angstmacher Szenarien keine ausreichende Basis für nachhaltige Veränderungen sind. Denn Angst lähmt. Das heißt, dein Unternehmen braucht positive Bilder für eine digitale Zukunft. Allerdings fehlt es vielen Unternehmen an Fantasie, um positive und inspirierende Leitbilder für ihre digitale Transformation zu entwerfen. Stattdessen wird digitalisiert was das Zeug hält Dabei liegt der Fokus auf der Senkung der Prozesskosten statt der Entwicklung der Kunden und des Unternehmens.

Vielleicht liegt diese fehlende Inspiration daran, dass heute Menschen in Führungspositionen sitzen, die sich in den letzten zwei Jahrzehnten vor allem durch gutes Management auszeichnen und eine "do more of the same" Haltung auszeichnen. Visionen brauchen aber Mut etwas Neues zu wagen und eine gute Story, die Mitarbeiter inspiriert und mitnimmt. Dabei fällt das Kind schon in den Brunnen, wenn Führungskräfte sich nicht die Zeit nehmen digitale Technologien und neue Arbeitskultur wirklich zu verstehen. Stattdessen beschäftigen sich viele Unternehmen vor allem mit sich selbst, ihren Silos und der Optimierung ihrer Prozesskosten statt gemeinsam mit ihren Mitarbeitern an der digitalen Zukunft zu arbeiten.

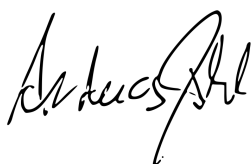
Kein echtes Commitment

Ich kenne kein Unternehmen, in dem "digital" und "agile" nicht in bunten Powerpoints, auf Tagungen und Townhall Meetings strapaziert wird. Aber "**entscheidend ist auf dem Platz**", um es mal in Fußballersprache zu sagen. Und dort sieht es dann mitunter trübe aus. Notwendige Schritte werden nicht eingeleitet, Hindernisse zwar gesehen aber akzeptiert statt sie konsequent zu adressieren. Darüber hinaus fehlt es vielen Unternehmen an der Bereitschaft Budgets und Ressourcen zu allokalieren, um die digitale Transformation auch wirklich umzusetzen. Wenn Du das [mit dem finanziellen Commitment von Digitalunternehmen vergleichst](#), dann wird schnell offensichtlich, warum dein Unternehmen ohne eine offensive Strategie schnell den Anschluss verlieren kann.

Fazit - Change Management nach Kotter in 8 Schritten

Veränderungen im allgemeinen und die digitale Transformation im speziellen bedeutet Change Management Prozesse über mehrere Jahre. Dafür braucht es viel Geduld und Disziplin. Auch wenn Du Veränderung mit dem 8 Stufen Modell nicht beschleunigen kannst, bietet Dir das Kotter Change Management Modell eine einfache Struktur und einen nachvollziehbaren Rahmen, an dem Du deine Maßnahmen ausrichten und von Zeit zu Zeit überprüfen kannst, wo Du aktuell stehst. Dabei können die [Gründung einer Digital-Unit](#), der Aufbau eines [Digital Labs](#) und oder die [Besetzung eines Chief Digital Officers](#) wichtige Schritte sein, um die Voraussetzungen für einen erfolgreichen digitalen Wandel zu schaffen.

Viel Erfolg dabei.



Hörbuch-Zusammenfassung:

Leading Change gibt es als [30 minütige Hörbuch Zusammenfassung](#) von der Harvard Business Review. Wenn Dich das 8-Stufen Modell anspricht, dann hörst Du es damit nochmal in den Worten von John Kotter persönlich.

Weiterführende Artikel:

- [eBooks und Arbeitsmaterialien](#)
- [eBook "Digital-Unit"](#)
- [Online Kurse für deine digitale Transformation Digital Lab - Transferleister für deinen digitalen Change](#)

- [Der Chief Digital Officer \(CDO\) als Leader deiner digitalen Transformation](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [Eine Digital Unit als Führungskoalition des digitalen Wandels etablieren](#)