

KOTTER'S 8-STUFEN-MODELL EINES VERÄNDERUNGSPROZESSES

In einer sich ständig verändernden Welt sind Veränderungen für Organisationen unvermeidlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben und sich an neue Marktbedingungen anzupassen. Veränderungsprozesse sind jedoch oft mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Viele Initiativen scheitern an mangelnder Planung, Unterstützung oder Kommunikation. Ein systematisches Change Management kann dabei helfen, diese Prozesse strukturiert und erfolgreich zu gestalten. Change Management umfasst die Planung, Durchführung und Überwachung von Veränderungen innerhalb einer Organisation, um die gewünschten Ziele zu erreichen. Eines der bekanntesten Modelle, das in diesem Zusammenhang verwendet wird, ist das achtstufige Modell des Veränderungsprozesses von Kotter.

KOTTER'S 8-STUFEN-MODELL IN KÜRZE

John Kotter, Professor an der Harvard Business School, entwickelte das Acht-Stufen-Modell als Antwort auf die Herausforderungen, denen sich Unternehmen bei der Umsetzung von Veränderungen gegenübersehen. Das Modell bietet einen strukturierten und methodischen Ansatz, der Organisationen hilft, Veränderungsprozesse effektiv zu planen und durchzuführen. Die Kernidee des Modells basiert auf der Erkenntnis, dass Veränderungen nicht ad hoc erfolgen können, sondern sorgfältig vorbereitet und systematisch umgesetzt werden müssen. Jede der acht Stufen zielt darauf ab, spezifische Hindernisse zu überwinden und die Beteiligung und Unterstützung der Beschäftigten sicherzustellen.

Das Modell beginnt mit der Schaffung eines dringenden Bewusstseins für die Notwendigkeit von Veränderungen und dem Aufbau einer starken Führungskoalition. Darauf folgt die Entwicklung und Kommunikation einer klaren Vision und Strategie, um die Richtung und die Ziele des Wandels zu definieren. Anschließend folgen u. a. die Befähigung der Beschäftigten und das Erzielen kurzfristiger Erfolge, um den Prozess voranzutreiben und die Motivation aufrechtzuerhalten.

Wichtig ist auch die Konsolidierung des Erreichten und die Verankerung der neuen Ansätze in der Unternehmenskultur, um die Nachhaltigkeit der Veränderungen zu gewährleisten. Das Kotter-8-Modell betont die Bedeutung der Kommunikation und der Einbeziehung aller Beschäftigten, um Widerstände zu überwinden und den Wandel erfolgreich zu gestalten.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

DIE 8 STUFEN VON KOTTER'S -MODELLS

1. EIN GEFÜHL DER DRINGLICHKEIT ERZEUGEN

Der erste Schritt im Kotter-Modell besteht darin, ein starkes Gefühl für die Dringlichkeit der Veränderung zu schaffen. Dies ist erforderlich, um die notwendige Unterstützung und Motivation für den Veränderungsprozess zu erhalten. Demzufolge reicht es nicht aus, die Beschäftigten nur über die anstehenden Veränderungen zu informieren. Sie müssen vielmehr die Notwendigkeit der Veränderung auch wirklich verstehen und akzeptieren. Dies kann erreicht werden, indem aktuelle Herausforderungen wie Marktveränderungen, technologische Entwicklungen oder steigender Wettbewerbsdruck aufgezeigt werden. Ziel ist es, eine gemeinsame Überzeugung zu schaffen, dass sofortiges Handeln notwendig ist, um zukünftige Risiken zu vermeiden und Chancen zu nutzen.

2. EINE FÜHRUNGSKOALITION AUFBAUEN

Nachdem das Bewusstsein für die Dringlichkeit geschaffen wurde, besteht der nächste Schritt darin, eine starke Führungskoalition zu bilden. Die Koalition sollte aus einflussreichen und engagierten Führungskräften bestehen, die in der Lage sind, die Veränderungsinitiative voranzutreiben. Die Mitglieder*innen der Koalition sollten aus verschiedenen Bereichen der Organisation kommen und über genügend Autorität und Glaubwürdigkeit verfügen, um die notwendige Unterstützung und Ressourcen für den Wandel zu mobilisieren. Eine starke Führungskoalition ist notwendig, um die Veränderungsstrategie zu gestalten, Entscheidungen zu treffen und Hindernisse zu überwinden.

3. EINE VISION UND STRATEGIE ENTWICKELN

Eine klare Vision hilft dabei, die Richtung des Wandels zu bestimmen und die Beschäftigten zu inspirieren. Die Vision sollte ein klares Bild davon vermitteln, wie die Zukunft nach der erfolgreichen Umsetzung der Veränderung aussehen wird. Darüber hinaus sollte eine detaillierte Strategie entwickelt werden, die die konkreten Schritte und Maßnahmen beschreibt, die erforderlich sind, um die Vision zu erreichen. Eine gut formulierte Vision und Strategie tragen dazu bei, die Anstrengungen der Beschäftigten zu bündeln und sicherzustellen, dass alle auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.

4. DIE VISION KOMMUNIZIEREN

Die effektive Kommunikation der Vision ist entscheidend, um das Engagement und die Unterstützung der Beschäftigten zu gewinnen. Es ist wichtig, die Vision kontinuierlich und über verschiedene Kommunikationskanäle zu vermitteln. Dies kann über Versammlungen, E-Mails, das Intranet und persönliche Gespräche geschehen. Dabei sollten die Führungskräfte als Vorbilder agieren und die Vision in ihrem täglichen Handeln verkörpern. Die klare und wiederholte Kommunikation der Vision hilft, Zweifel und Unsicherheiten auszuräumen und eine gemeinsame Basis für den Wandel zu schaffen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

5. HINDERNISSE BESEITIGEN

Um die Beschäftigten in die Lage zu versetzen, die Vision umzusetzen, müssen Hindernisse identifiziert und beseitigt werden. Dabei kann es sich um strukturelle, prozessuale oder kulturelle Hindernisse handeln, die den Fortschritt behindern. Es ist von großer Bedeutung, die notwendigen Ressourcen zur Überwindung der Hindernisse bereitzustellen und die Beschäftigten zu ermutigen, proaktiv nach Lösungen zu suchen. Durch die Beseitigung von Hindernissen können die Beschäftigten ohne unnötige Hürden an der Verwirklichung der Vision arbeiten.

6. KURZFRISTIGE ERFOLGE ERZIELEN

Langfristige Veränderungsprozesse können die Motivation und das Engagement der Beschäftigten auf eine harte Probe stellen. Deshalb ist es wichtig, kurzfristige Erfolge zu planen und zu feiern. Diese Erfolge zeigen den Beschäftigten, dass die Veränderungsinitiativen tatsächlich vorankommen und positive Ergebnisse bringen. Die Anerkennung und Belohnung von Erfolgen stärkt das Vertrauen in den Veränderungsprozess und motiviert die Beschäftigten, sich weiterhin zu engagieren.

7. ERFOLGE KONSOLIDIEREN UND MEHR VERÄNDERUNG ERZEUGEN

Nach den ersten Erfolgen darf der Schwung nicht verloren gehen. Es ist wichtig, die erzielten Erfolge zu nutzen, um weitere Veränderungen voranzutreiben. Dies kann durch die Ausweitung der Initiativen auf andere Bereiche der Organisation, die Einführung neuer Projekte oder die Anpassung bestehender Prozesse geschehen. Dabei sollte immer darauf geachtet werden, dass die erzielten Fortschritte gefestigt und weiter ausgebaut werden. Ein kontinuierlicher Veränderungsprozess trägt dazu bei, die Organisation widerstandsfähiger und anpassungsfähiger zu machen.

8. NEUE ANSÄTZE IN DER UNTERNEHMENSKULTUR VERANKERN

Der letzte Schritt des Kotter-Modells ist die Verankerung der neuen Ansätze in der Unternehmenskultur. Dies bedeutet, dass die neuen Verhaltensweisen und Praktiken zur Norm werden und fest in den täglichen Abläufen und der Denkweise der Organisation verankert sind. Um dies zu erreichen, sollten die Erfolge der Veränderungsinitiativen klar kommuniziert und die neuen Ansätze in die bestehenden Systeme und Prozesse integriert werden. Wichtig ist auch die Unterstützung von Führungskräften und Beschäftigten, die die neuen Werte und Praktiken vorleben.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Beispielhafte Anwendung von Kotter's 8-Stufen-Modell

Ein Automobilzulieferer steht vor der Herausforderung, neue, umweltfreundliche Technologien in seine Produktionsprozesse zu integrieren. Diese Veränderungen sind notwendig, um den steigenden Anforderungen des Marktes und den Umweltauflagen gerecht zu werden. Das Unternehmen entscheidet sich für die Anwendung des Kotter's 8-Stufen-Modell zur Unterstützung des Veränderungsprozesses.

1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen: Die Führung präsentiert Daten über den Rückgang des Marktanteils und den Verlust von Großaufträgen, um die Dringlichkeit für eine Umstellung auf nachhaltige Produktionstechnologien zu unterstreichen.

2. Eine Führungskoalition aufbauen: Eine Koalition aus leitenden Ingenieur*innen, Produktionsleiter*innen, HR-Manager*innen und Vertriebsleiter*innen wird gebildet. Diese Gruppe arbeitet zusammen, um die Vision zu entwickeln und die notwendigen Schritte zur Umsetzung zu planen

3. Eine Vision und Strategie entwickeln: Als Vision wird eine führende Rolle in der nachhaltigen Automobilproduktion bestimmt. Die Strategie umfasst den Übergang zu umweltfreundlicheren Materialien und Prozessen, um den CO₂-Fußabdruck zu reduzieren und neue Märkte zu erschließen.

4. Die Vision kommunizieren: Es werden regelmäßige Updates und Erfolgsgeschichten über die Fortschritte der Nachhaltigkeitsinitiative in den internen Kommunikationskanälen geteilt, um alle Beschäftigten auf dem Laufenden zu halten und zu motivieren

5. Hindernisse beseitigen: Es werden neue Schulungsprogramme für Beschäftigten eingeführt, um sie mit den neuen Technologien vertraut zu machen, sowie finanzielle Mittel bereitgestellt, um die notwendigen Investitionen in neue Maschinen und Prozesse zu tätigen.

6. Kurzfristige Erfolge erzielen: Es wird eine neue, umweltfreundliche Komponente eingeführt, die schnell auf den Markt gebracht wird und positive Rückmeldungen von Kund*innen erhält. Dies zeigt, dass die Veränderungen konkrete, positive Ergebnisse liefern.

7. Erfolge konsolidieren und mehr Veränderung erzeugen: nach der erfolgreichen Einführung der neuen Komponente werden weitere Produktionsprozesse umgestellt und neue, ambitioniertere Umweltziele gesetzt.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

8. Neue Ansätze in der Unternehmenskultur verankern: Nachhaltigkeit wird ein zentraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie, in allen strategischen Entscheidungen berücksichtigt und in der Leistungsmessung der Beschäftigten reflektiert.

KOTTER'S 8-STUFEN-MODELL UND DAS ADKAR-MODELL IM VERGLEICH

	Kotter's 8-Stufen-Modell	ADKAR-Modell
Ziel	Organisatorische Veränderungen vorantreiben	Individuelle Veränderungen unterstützen
Fokus	Organisation	Beschäftigte
Phasen	8 Schritte (Create Urgency, Form Coalition, Create Vision, Communicate Vision, Empower Action, Create Quick Wins, Build on Change, Make it Stick)	5 Phasen (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)
Beschäftigtenbeteiligung	Mittel	Hoch
Ansatz	Top-down-Ansatz	Bottom-up-Ansatz
Kommunikation	Kritisch in den ersten Phasen	Wichtig in jeder Phase
Stärken	Schritt für Schritt Modell mit klarer Anleitung	Partizipativer, nicht mechanischer Ansatz; erleichtert Veränderungen
Schwächen	Der Veränderungsprozess ist zeitaufwendig	Schwerfälliger Prozess für komplexe Managementsysteme

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie fördert TRAIBER.NRW im Rahmen der Förderbekanntmachung „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie“ mit 4,1 Mio. EUR bis Ende 2025.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter www.traiber.nrw

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages