

Das 8-Stufenmodell des Change Managements nach J. P. Kotter

Quelle: [initio Organisationsberatung](#)

Kotters 8 Stufen-Modell ist eine Weiterentwicklung des Lewinschen 3 Phasen Modells. Aufbauend auf dem Phasenmodell von Lewin muss nach Kotter eine Organisation, um einen erfolgreichen Wandel zu initiieren, alle Schritte seines 8-Stufenmodells durchlaufen.

John P. Kotter belegte in einer Studie, dass mehr als die Hälfte der von ihm untersuchten Umgestaltungen in Unternehmen noch in der Anfangsphase scheitern. Um das Fehlschlagen des Wandels und häufige Fehler zu verhindern müssen, nach seiner These, folgende Stufen durchlaufen werden:

1. **Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen:** Das Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels unter den Führungskräften und den Mitarbeitern schaffen.
2. **Führungsteam aufbauen:** Die richtungweisenden Personen in einer Koalition vereinen und für gegenseitiges Vertrauen sorgen.
3. **Entwicklung einer Vision der Veränderung** und Strategien und deren Umsetzung: Eine übergeordnete Vision für das Unternehmen dient als positive Zugkraft.
4. Die Vision der angestrebten Veränderungen auf breiter Basis **kommunizieren:** Um die Mitarbeiter zu überzeugen.
5. **Bevollmächtigung** auf möglichst breiter Basis schaffen: Um Mitarbeiter zu motivieren nach der Vision zu handeln.
6. **Kurzfristige Ziele und Erfolge sicherstellen:** Sie müssen sichtbar und eindeutig sein.
7. Erreichte **Ziele und Erfolge sichern** sowie für weitere Veränderungen sorgen: Tiefgreifende Veränderungen nehmen viel Zeit in Anspruch.
8. Die erreichten **Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern:** Erst wenn dies gelungen ist, kann von einem erfolgreichen Change-Management-Prozess gesprochen werden.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Die Verwandtschaft von Kotters und Lewins Change Management Modellen veranschaulicht diese Übersicht:

3 Phasen nach Lewin	8 Stufen nach Kotter
Unfreezing	1. Gefühl der Dringlichkeit erzeugen 2. Führungsteam aufbauen 3. Entwicklung einer Vision 4. Vision auf breiter Basis kommunizieren
Moving	5. Bevollmächtigung 6. Kurzfristige Ziele und Erfolge sicherstellen

3 Phasen nach Lewin

Refreezing

8 Stufen nach Kotter

7. Erreichte Erfolge sichern, für weitere Veränderungen sorgen

8. Veränderungen in Unternehmenskultur verankern

Ein wesentlicher Unterschied zu der Theorie von Lewin ist, dass das 3-Phasen Modell auf der Mikroebene ansetzt, in der das Individuum „Organisation“ im Fokus der Betrachtung steht, wohingegen sich das Modell von Kotter auf die Makroebene bezieht, es sich also um die Beziehungen zwischen Organisationen und deren Umwelt handelt.

Bedeutung

Kotter bezieht den Anpassungsdruck der unbeständigen Wirtschaftswelt in seine Betrachtungen mit ein. Schwerwiegende Fehler bei der Durchführung von Wandlungsprozessen werden von ihm aufgedeckt. Nach Kotters Meinung waren Umgestaltungsprobleme in früheren Zeiten eher nebensächlich, da der Wettbewerb weniger global und das Wirtschaftsumfeld eher statisch ausgelegt war, in der heutigen Zeit jedoch haben diese Faktoren zentrale Bedeutung. Diese Entwicklung hat zur Folge, dass alt gedienten Führungskräften intime Erfahrungen mit Veränderungsprozessen fehlten.

Verdienst des Modells ist u.a. die Offenlegung, dass ein sinnvoller Wandel sich in einem mehrstufigen Prozess vollzieht die Steuerung durch erstklassige Führungskräfte effizient umgesetzt werden muss.

Kritische Betrachtung

Kotters Modell erweist sich in der Beratungspraxis als ein taugliches Modell. Kritikern fehlt hingegen eine empirische Validierung. So identifizierten Alas und Sharifi in einer empirischen Untersuchung sechs der acht Stufen, Hinweise auf die fünfte und siebte Stufe fanden sie allerdings nicht.

Weitere Kritikpunkte

- fehlende Identifikationskriterien für die einzelnen Stufen
- Rückschritte können mit Hilfe des Modells nicht erklärt werden
- die immanente Betonung der „top-down“ Perspektive, was bedeutet, dass die Wirkrichtung der Prozesse von oben herab aus der Top- Management-Ebene initiiert und gesteuert wird. Diese Sichtweise vernachlässigt bspw. Initiativen von Mitarbeitern, die so genannte „bottom-up“-Perspektive

Trotz dieser Kritikpunkte stellt Kotters 8-Stufen Modell einen zentralen, weiterentwickelten und auch in der Forschung weit verbreiteten Ansatz dar. Das Modell nach Kotter gehört auch zu unseren wesentlichen Werkzeugen.

Holger Sdunnus
confio Unternehmensberatung
Für Unternehmen.Für Unternehmer