

## FACHINFORMATION

### Change Management - acht Schritte zum Veränderungserfolg nach John Kotter

Change Management hat sich in wenigen Jahren zu einem Schlüsselbegriff der Managementdiskussion entwickelt. Ständiger und immer schnellerer Wandel treibt die Zahl der Change Management Projekte, die in Unternehmen oft gleichzeitig verfolgt werden.

Auch wenn inzwischen ein deutlicher Erfahrungszuwachs aus der Praxis heraus die Kompetenz zum Change Management gefördert hat, scheitern Studien zufolge bis zu 70% aller Changeprojekte.

Dafür gibt es eine Fülle von Ursachen wie unzureichende Planung der Umsetzung, mangelndes Durchhaltevermögen oder ungenügende Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitern. Aber oft sind es auch einfach handwerkliche oder Fehler der Führung bei Planung und Umsetzung des Wandels.

Auch lässt übertriebene Methodengläubigkeit einen Change-Prozess erstarren ebenso wie zu ausufernde sozialkommunikative Vermittlungs- und Einbindungsbemühungen, Scheinpartizipation oder v.a. als Effekthascherei bzw. "Über(redungs-)zeugungsarbeit" betriebene Kommunikation der Ziele des Wandels - ohne dass der echte Dialog gesucht wird.

Jeder grundlegende Veränderungsprozess stellt eine große Herausforderung für das Management, die Mitarbeiter und das Unternehmen dar. Dabei gilt es, genau hinzusehen, mutige, aber wohl durchdachte Schritte zu wagen und den "Gipfel" dann beharrlich zu erklimmen. Dabei kommt es entscheidend auf die Verbindung der Hard- und Softfacts an, soll das Management von Veränderung zum Erfolg führen - es geht also vor allem um Führung und weniger um Tools und Techniken.

Diese acht Schritte zum Veränderungserfolg empfiehlt Kotter:

1. **Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen**
2. **Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen**
3. **Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln, wie Sie dahin kommen**
4. **Die Zukunftsvision bekannt machen**
5. **Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen**
6. **Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen**
7. **Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen**
8. **Das Neue fest verankern**

John P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, in: *Harvard Business Review* No. 2, 1995

