

8 Stufen eines Changeprozesses nach John P. Kotter¹⁾

Was können Unternehmen aus dem Corona-Krisenmanagement lernen?

April 2020

In meinem aktuellen Blog stelle ich wiederum einen Klassiker aus dem Bereich des Managements vor: Nämlich John Kotter, berühmt geworden u.a. mit dem Buch ‚A Sense of Urgency‘. Er hat die heute noch immer gültigen 8 Stufen für einen Veränderungsprozesse aufgestellt. In diesem Text möchte ich den ‚Change Management‘ Prozess der Regierung beleuchten und evaluieren:

1. **Establish a sense of urgency** on the basis of market and competitive realities and a clear discussion about potential crisis. Die Dringlichkeit der Veränderung wurde ziemlich klar und – ich würde sogar sagen – radikal (i.S.v. eindringlich) kommuniziert. Auf allen verfügbaren Kanälen, vor allem in ‚Staatsfunk‘, kündigte der Boss der Regierung an, dass bald jede/r²⁾ jemanden in seinem Umfeld kennen wird, der am Virus gestorben ist und wir – wenn wir nichts unternehmen – mindesten mit 100.000 Corona Toten zu rechnen haben. Verschwiegen wurde, dass der ‚Sense of Urgency‘ bereits viel früher erkannt und Maßnahmen eingeleitet hätten werden müssen (Aber, im Nachhinein ...). Es waren sicherlich große wirtschaftliche Interessen (z.B.: Wintertourismus, Stichwort ‚Ischgl‘) als Motiv dahinter. Quintessenz: Etablierung eines Gefühls der Dringlichkeit gelungen -> **Note 2** (Der 1er geht sich deswegen nicht aus, da die Botschaften ziemlich übertrieben wurden, 100.000 Tote, etc.).
2. **Form a powerful guiding coalition**: they are likely to be senior managers but might include other key stakeholders; and encourage this group to work together as a team. Es wurde sehr schnell ein geschlossenes Team sichtbar. Nicht der Kanzler alleine agierte als Sprachrohr, sondern Ankündigungen wurden (und werden auch heute noch) meist im 4er Team durchgeführt. Bilder (und Emotionen) spielen in Change Prozessen eine enorme Rolle: Dem Volk wurde das Gefühl vermittelt, es gibt eine starke Allianz zwischen den regierenden Parteien. Kotter's ‚guiding coalition‘ wurde Realität. Die ‚powerful guiding coalition‘ ging sogar so weit, dass die notwendigen Gesetze auch von der Opposition im Parlament mitgetragen wurden. **Note 1**, besser geht es nicht!
3. **Create a clear vision** to direct the change effort and develop clear strategies to achieve that. Der nächste Schritt in einem Change Prozess, ist die Schaffung von Veränderungszielen. ‚Wo geht die Reise hin?‘, ‚Was soll nachher anders sein?‘, sind beispielhafte Fragen, die es hier zu beantworten gilt. Das erste kommunizierte und ultimative Ziel war, die Kapazitäten in den Intensivstationen verfügbar zu halten‘ (worauf ich nochmals auf Schritt 1 Bezug nehmen möchte: Die Dramatik wurde permanent wiederholt, es wurde sogar so etwas wie eine Angst- und Paniksituation geschaffen). **Note 2** (Das Ziel entsprach zwar dem KISS – Keep it simple and short – Prinzip, es fehlte allerdings der ganzheitliche Aspekt: Z.B. Berücksichtigung des Wirtschaftskreislaufes sowie der Folgekosten und möglicher Kollateralschäden).
4. **Communicate and share the vision**, using multiple communication vehicles, and ensure that the behavior of the guiding coalition is in line with the vision. Die größten Medienorgeln (ORF, Krone, Heute, etc.) des Landes wurden mobilisiert, um sowohl Dringlichkeit als auch die Veränderungsvision zu kommunizieren. Das Motto war: ‚Wenn wir nicht alles Mögliche an Ausgangsbeschränkungen und den wirtschaftlichen Lockdown in Kauf nehmen, dann werden wir es nicht schaffen‘. Slogans wie ‚Team Österreich‘ und ‚es geht nur gemeinsam‘ wurden kreiert und sooft wiederholt, dass man dran glauben musste. Zahlen und Statistiken spielten eine große Rolle, waren allerdings inkonsistent und teilweise einfach falsch oder aus dem Zusammenhang gerissen. Oft wusste man nicht, ob alle Behörden Daten nach denselben Standards gemeldet haben. Ja, es gab Situationen, da kommunizierten Gesundheits- und Innenministerium unterschiedliche Zahlen. Es wurde nicht unterschieden, ob die Toten AN oder MIT Corona gestorben sind. Meist wurden Äpfel mit Birnen verglichen (was hat die Situation in Italien mit unserer zu tun? Italien ist der Apfel, Österreich die Birne – mit einem vollkommen anderen Gesundheitssystem, etc.). Man hatte in dieser Phase auch das Gefühl, dass sogar sonst kritische Medien wie Der Standard, Profil, etc. nicht mehr das waren, wie man sie kannte. **Note 3** (es wurde mit falschen Zahlen operiert!).
5. **Empower others** to act on the vision: remove obstacles to change, renew systems or structures that undermine the vision; encourage risk taking and non-traditional ideas, activities and actions. Was bedeutet diese 5. Phase im

Hirschgasse 5
4020 Linz, Austria
+43 664 24 30 560
office@konradbreit.com

- Kern? Es geht darum, sowohl die Basis der Anhänger als auch die Botschafter der Veränderung zu verbreitern. Über die Medien ist dies teilweise bereits in Phase 4 passiert (böse Zungen behaupten, dass alle mittun mussten, um an den großflächig geschalteten Inseraten der Regierung partizipieren zu können, was selbstverständlich von allen Chefredakteuren verneint wird). Aber Banken, Kammern, Institutionen wie Rotes Kreuz, Caritas, etc. wurden bemächtigt, die Veränderung mit voranzutreiben. Ein großes Fragezeichen blieb für mich bisher die Rolle der Kirche (außer dass die Caritas zu ihr gehört): So wie historisch auffällig ist, dass immer, wenn es kritisch wird (Flüchtlingskrise z.B.), die Kirche ruhig bleibt (naja: Der Papst hat einen extra ‚Urbi et Orbi‘ eingeschoben). Aber das Thema Kirche wäre ein eigenes, längeres Kapitel. **Note 2**
6. **Secure short-term wins:** Transformation may take years, but people need to see some results fast. Nach einigen Wochen wurden in den Statistiken erste Erfolge sichtbar, eine Lockerung der Beschränkungen wurde in Aussicht gestellt (‚So viel Freiheit wie möglich, so viele Einschränkungen wie notwendig‘). Geld und weitere wirtschaftsfreundliche Maßnahmen (Kurzarbeit) wurden sehr schnell entschieden und angekündigt. Auch wenn ich hier die Medien als 4. Säule in unserem Staat wieder einer Schelte unterziehen muss: Es wurde ein Hilfspaket von 38 Mrd. angekündigt, dargestellt wurde es von den Medien recht unreflektiert und die Botschaft war, dass dieses Geld auch fließen wird. Fakt ist, dass mind. die Hälfte davon aus Steuerstundungen und Sicherheiten besteht. ‚Koste es, was es wolle‘. In Summe stelle ich den ‚Quick-Wins‘ in Summe eine gute **Note**, nämlich **2**, aus.
7. **Consolidate improvements and produce still more change:** when credibility of change has been established, then change more structures, systems and policies and promote those to people who can implement the vision. Also dazu muss ich kritisch die Frage stellen, ob die Glaubwürdigkeit der Veränderung robust genug hergestellt wurde. Selbstverständlich kann man nicht davon ausgehen, dass in einem Land mit ca. 8 Mio. Einwohnern dies wirklich durchdringend möglich ist. Fakt ist aber, dass der Glaube bei der großen Mehrheit etabliert wurde. Aktuelle Studien sagen, dass der Kanzler nun (Mitte April 2020) von knapp 60% der Österreicher als Nr. 1 gewählt werden würde, was kritische Journalisten zur These veranlasst: Je autokratischer, desto beliebter. Auch dazu könnte ich noch tiefer blicken und z.B. das Obrigkeitsdenken unseres Volkes ins Spiel bringen, würde aber den Rahmen dieses Textes sprengen. Das 7. Gebot von Kotter könnte man auch invers betrachten: Durch die ersten Lockerungen manifestiert sich zum ersten Mal der Glaube der Regierung an die Eigenverantwortlichkeit der Betroffenen (Gleichzeit wird die Drohung kommuniziert, dass die Notbremse gezogen wird, sollte es nicht funktionieren). Ein Aufatmen ging durch große Teile der Bevölkerung. Auch wenn viele Berufsgruppen oder Branchen die eine oder andere Benachteiligung reklamierten (‚Warum z.B. Öffnung nur für die kleinen Geschäfte?‘). **Note 3**.
8. **Anchor the change and institutionalize new approaches:** show how it has helped performance and ensure the next generations personify and internalize the new vision. Dieser Satz ist so einfach hingeschrieben (was ich meinen Studenten auch immer erkläre) – im Wesentlichen geht es darum, neue Verhaltensweisen so zu manifestieren, dass radikale Lockdowns zukünftig nicht mehr notwendig sind (Distanz halten, Mund-Nasen-Schutz, Hände waschen, etc.). Stellen wir uns ein Szenario Post-Corona einmal vor: Wir gehen wieder Skifahren, aber es ist neue Kultur, sich in Gondeln nicht zu nahe zu kommen und MSN-Schutz zu tragen. Von Apres-Ski schon gar nicht zu reden. Die heilbringende Wunderimpfung (wenn es sie überhaupt gibt) würde die neue Normalität wieder torpedieren. Und zwar unter dem Motto ‚Wenn wir geimpft sind, ist alles wieder wie früher‘, laufen die ersten Suggestionen. **Note 2 – 4** (wir wissen noch nicht, was sein wird, Cultural Change dauert sehr lange!)

Zu fundamentalen Szenarien und Learnings aus der Corona-Krise möchte ich auf einen eigenen Blog verweisen. Ich behaupte, viele Menschen wissen, dass unsere Erde ein sehr hohes Fieber hat, Entscheidungs- und Verantwortungsträger in dieser Welt allerdings nach wie vor am Wachstumsdogma hängen. Sowohl die Aussage ‚Gier frisst Hirn‘ als auch das Kurzzeitgedächtnis der Spezies Mensch werden einen grundsätzlichen Wandel zu verhindern wissen. Sorry, aber eine positive Conclusio gelingt mir nicht wirklich. Es sei mir verziehen.

¹⁾ Kotter, John P: A Sense of Urgency, Leading Change, Our Iceberg is Melting, u.a. Bücher

²⁾ Im Sinne der leichteren Lesbarkeit wird nicht zwischen den Geschlechtern unterschieden. Es sind immer beide gleichwertig gemeint