

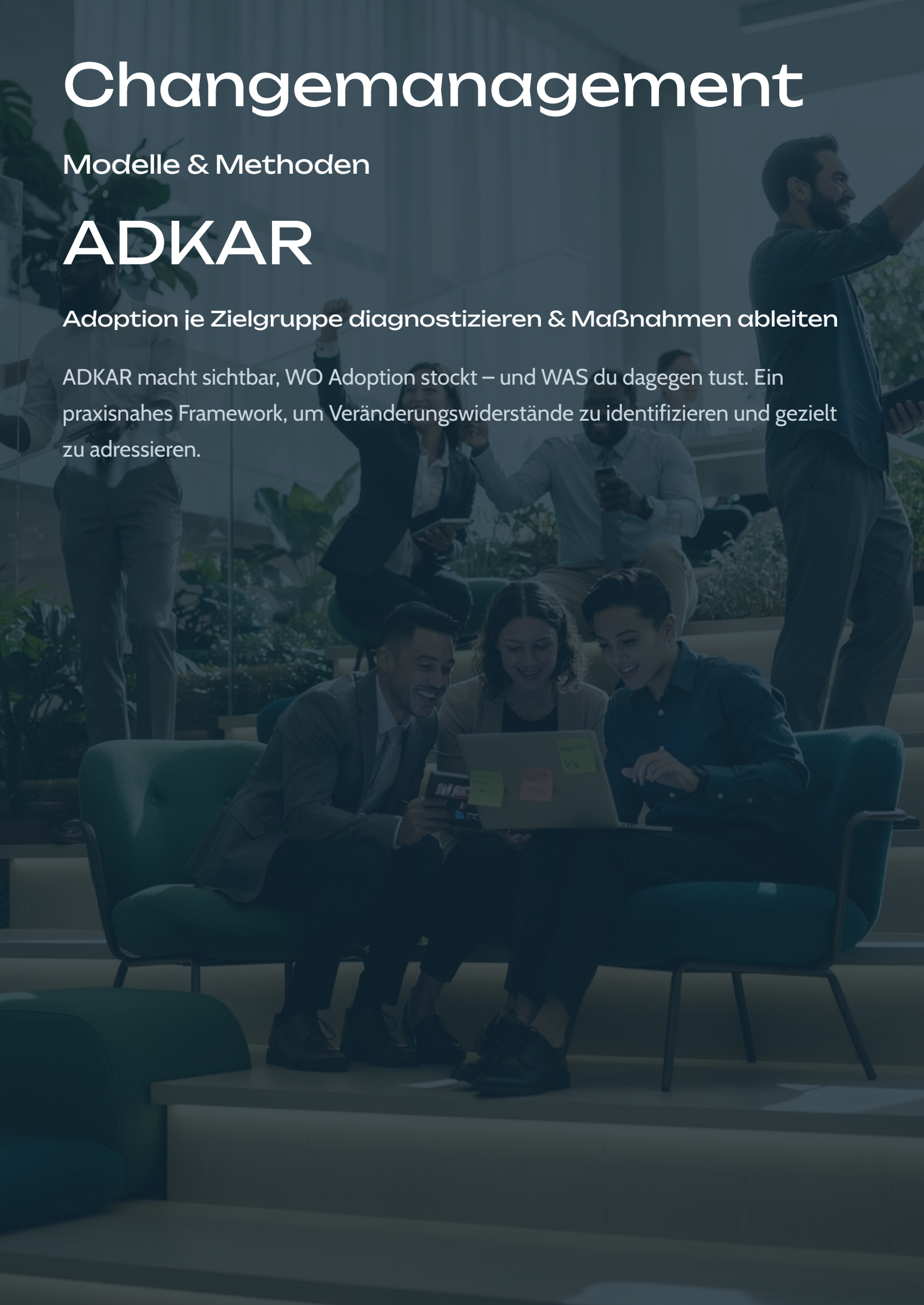
# Changemanagement

Modelle & Methoden

## ADKAR

Adoption je Zielgruppe diagnostizieren & Maßnahmen ableiten

ADKAR macht sichtbar, WO Adoption stockt – und WAS du dagegen tust. Ein praxisnahes Framework, um Veränderungswiderstände zu identifizieren und gezielt zu adressieren.



# Was ist ADKAR?

ADKAR ist ein individuumszentriertes Change-Modell von Prosci, das Veränderung als fünfstufigen Prozess versteht. Jede Stufe muss erreicht werden, bevor die nächste gelingen kann. Das Modell hilft dir, Blockaden systematisch zu erkennen und passgenaue Interventionen zu planen.

Anders als klassische Projekt-Frameworks fokussiert ADKAR nicht auf Strukturen oder Prozesse, sondern auf die individuelle Adoption-Reise jedes Betroffenen. Du misst nicht, ob dein Projekt „on track“ ist, sondern ob deine Menschen bereit, fähig und motiviert sind, die Veränderung zu leben.

Das Modell eignet sich besonders für Organisationen, die verstehen wollen, warum trotz guter Kommunikation oder Trainings die neue Arbeitsweise nicht ankommt. ADKAR deckt auf, an welcher Stelle der mentale oder praktische „Stau“ entsteht – und gibt dir einen klaren Aktionsplan.

## Kernnutzen

- Diagnose statt Bauchgefühl: Du siehst genau, wo es hakt
- Zielgruppenspezifisch: Jede Gruppe hat andere Blocker
- Maßnahmen ableiten: Vom Score zur Intervention in einem Schritt
- Tracking: Fortschritt über Zeit messbar machen

# Die fünf ADKAR-Stufen im Detail

Jede Stufe baut auf der vorherigen auf. Ein niedriger Score auf einer frühen Stufe blockiert alle nachfolgenden. Deshalb ist die richtige Reihenfolge entscheidend.



## Awareness

Verstehen, **WARUM** die Veränderung nötig ist. Ohne dieses Bewusstsein fehlt jede Motivation.



## Desire

Den **WILLEN** entwickeln, die Veränderung zu unterstützen und Teil davon zu sein.



## Knowledge

Wissen, **WIE** die Veränderung konkret umgesetzt wird – Methoden, Tools, Prozesse.



## Ability

Die Veränderung tatsächlich **UMSETZEN** können – durch Übung, Support und Feedback.



## Reinforcement

Sicherstellen, dass die Veränderung **BLEIBT** – durch Rituale, Anerkennung und Metriken.

# Wann ADKAR nutzen – und wann nicht

## ✓ ADKAR ist ideal, wenn...

- Du verstehen willst, warum Adoption nicht stattfindet, obwohl alles „kommuniziert“ wurde
- Verschiedene Zielgruppen unterschiedlich auf die Veränderung reagieren
- Du Maßnahmen priorisieren und deren Wirkung messen möchtest
- Change-Begleitung datenbasiert statt bauchgetrieben erfolgen soll
- Du regelmäßig den Fortschritt tracken und nachjustieren willst

## □ ADKAR passt nicht, wenn...

- Die Veränderung rein technisch ist und keine Verhaltensänderung erfordert
- Du nur ein schnelles Kommunikations-Template brauchst
- Keine Ressourcen für Assessment und Tracking vorhanden sind
- Die Organisation nicht bereit ist, auf Basis der Diagnose zu handeln
- Du primär Prozesse oder Strukturen designen möchtest

### Output: ADKAR-Assessment

Scoring-Tabelle pro Zielgruppe mit 1–5 Skala je Stufe

### Output: Maßnahmen-Mapping

Matrix von Stufe zu konkreter Intervention

### Output: Tracking-Dashboard

Fortschritt über Zeit, Vergleich zwischen Zielgruppen

# Diagnose: ADKAR-Assessment Template

Das Assessment ist dein zentrales Werkzeug. Du bewertest jede Zielgruppe auf jeder ADKAR-Stufe mit einem Score von 1 (gar nicht vorhanden) bis 5 (vollständig erreicht). Erfasse parallel Evidenz und benenne einen Owner für die Intervention.

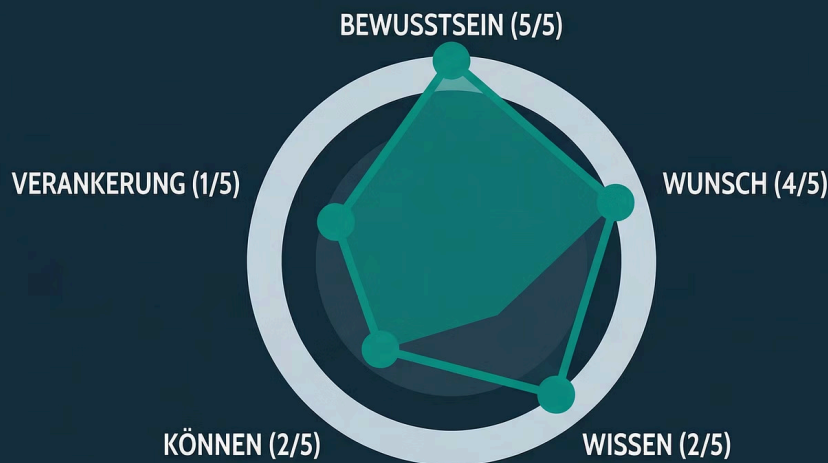
Zielgruppe	A	D	K	A	R	Top-Blocker	Evidenz	Owner
Führungskräfte	4	3	4	3	2	Desire, Reinforcement	Interviews, Umfrage	HR
Fachexperten	5	4	2	2	1	Knowledge, Ability	Workshop - Feedback	Training
Operative Teams	2	2	1	1	1	Awareness, Desire	Pulsbefragung	Komm
Support-Einheiten	3	4	3	2	2	Ability	1:1-Gespräche	PM

Interpretiere die Scores: Ein Wert unter 3 zeigt akuten Handlungsbedarf. Priorisiere immer die niedrigste Stufe zuerst – ohne Awareness bringt Training nichts, ohne Ability hilft Reinforcement nicht.

# Visualisiere den Status: Radar-Chart

Ein Radar- oder Spinnennetz-Diagramm macht die Lücken sofort sichtbar. Nutze es, um mit Stakeholdern zu diskutieren, wo die größten Hebel liegen.

## ADKAR ASSESSMENT



Diese Bewertung zeigt signifikante Lücken in **Wissen**, **Können** und **Verankerung** auf, die priorisiert werden müssen.

Im Beispiel oben sehen wir eine Zielgruppe mit hoher Awareness und gutem Desire – aber massiven Defiziten bei Knowledge, Ability und Reinforcement. Die Intervention muss hier bei Trainings und Coaching ansetzen, nicht bei weiterer Kommunikation.

### Tipp: Erhebe regelmäßig

Mache das Assessment zu Beginn, nach 4–6 Wochen und am Projektende. So siehst du, ob deine Maßnahmen wirken.

### Tipp: Nutze Mixed Methods

Kombiniere Umfragen, Interviews und Beobachtungen. Nur so erhältst du ein vollständiges Bild.

# Interventionen ableiten: Matrix Stufe × Maßnahme

Jede ADKAR-Stufe erfordert andere Interventionen. Die folgende Matrix zeigt dir, welche Maßnahmen auf welcher Stufe wirken. Nutze sie als Checkliste für dein Change-Design.

ADKAR-Stufe	Typische Interventionen
Awareness	Change Story kommunizieren, Warum klar machen, Dringlichkeit erzeugen, Leadership-Botschaften, Town Halls, Video-Messages, FAQ, Intranet-Kampagne
Desire	Nutzen für Zielgruppe zeigen, Quick Wins sichtbar machen, Einbindung in Gestaltung (Co-Creation), Anreize setzen, 1:1-Gespräche mit Führungskraft, Peer-Testimonials
Knowledge	Trainings, Workshops, How-to-Guides, E-Learning, Prozessdokumentation, Best-Practice-Sharing, Office Hours, Shadowing, Micro-Learning-Nuggets
Ability	Coaching, Practice Sessions, Sandbox-Umgebungen, Buddy-System, Fehlerkultur etablieren, Feedback-Schleifen, Troubleshooting-Support, Helpdesk
Reinforcement	Rituale etablieren (z.B. Weekly Reviews), Metriken tracken und teilen, Recognition & Celebration, Erfolgsgeschichten erzählen, Rückfallprävention, Leadership-Modeling

# Von Score zu Maßnahme: Der Interventions-Flow

Gehe systematisch vor: Messen, Priorisieren, Intervention planen, testen, nachmessen. Dieser Zyklus sichert kontinuierliche Verbesserung.



Dieser Flow ist kein Wasserfall – du iterierst kontinuierlich. Wenn eine Maßnahme nicht wirkt, justiere nach. ADKAR ist ein lebendiges Werkzeug, kein starres Raster.

## Beispiel: Operative Teams (siehe Assessment)

**Status:** Awareness 2, Desire 2 – beide kritisch niedrig.

**Intervention:** Starte mit einer Change Story, die den konkreten Nutzen für diese Gruppe zeigt. Organisiere Town Halls mit Q&A. Binde Meinungsführer ein, die den Wandel authentisch vertreten.

**Test:** Nach 4 Wochen erneutes Mini-Assessment. Ist Awareness auf 3–4 gestiegen? Dann weiter zu Desire-Maßnahmen.

## Beispiel: Fachexperten

**Status:** Knowledge 2, Ability 2 – wissen theoretisch, können praktisch nicht.

**Intervention:** Hands-on-Workshops mit echten Use Cases, gefolgt von Coaching-Sessions. Buddy-System mit erfahrenen Early Adopters.

**Test:** Beobachte, ob sie die neuen Tools im Alltag nutzen. Sammle Feedback zu Barrieren.



# Do's & Don'ts + Quick-Check

## ✓ Do's

- Starte mit der niedrigsten ADKAR-Stufe – überspringe keine Schritte
- Erhebe Evidenz für deine Scores (Interviews, Umfragen, Beobachtungen)
- Involviere Zielgruppen in die Maßnahmenplanung – nicht über sie, sondern mit ihnen
- Tracke Fortschritt über Zeit und feiere Erfolge sichtbar
- Iteriere: Was nicht wirkt, wird angepasst – ADKAR ist kein Einmal-Event

## □ Don'ts

- Vermeide pauschale Maßnahmen für alle – jede Zielgruppe braucht individuelle Interventionen
- Überschätze nicht die Wirkung von Kommunikation allein – ohne Desire und Ability verpufft sie
- Ignoriere nicht niedrige Scores auf frühen Stufen – Reinforcement hilft nicht, wenn Awareness fehlt
- Verzichte auf reine Bauchgefühl-Diagnosen – nutze strukturierte Assessments
- Lasse ADKAR nicht nach Go-Live fallen – Reinforcement ist entscheidend für Nachhaltigkeit

1

Hast du für jede Zielgruppe ein Assessment durchgeführt?

2

Kennst du die Top-3-Blocker je Zielgruppe?

3

Hast du Maßnahmen aus der Matrix abgeleitet und priorisiert?

4

Gibt es einen Plan für regelmäßiges Nachmessen?

5

Sind Owner für jede Intervention definiert?

# Ressourcen & Kontakt

Du möchtest tiefer in das Thema Change Management einsteigen oder brauchst Unterstützung bei der Umsetzung? Auf [kaffee-intelligenz.de](https://kaffee-intelligenz.de) findest du weitere Playbooks, Artikel, Templates und Praxisbeispiele rund um Change, Transformation und Leadership. Die Plattform bietet dir pragmatische, sofort umsetzbare Methoden – ohne Buzzwords, dafür mit klarem Fokus auf Wirkung.

## Weitere Playbooks

- **#1 Change definieren:** Auftrag, Zielbild, Scope, Erfolgskriterien
- **#2 Widerstand managen:** Umgang mit Widerständen, Ängsten und verdeckten Blockaden.
- **#4 Change messen:** Leading & Lagging Indicators, Dashboards, Erfolgskontrolle.
- **#5 Nachhaltigkeit sichern:** Wie du Veränderung dauerhaft verankerst und Rückfälle vermeidest.

## Über den Autor

Philipp Diekmann ist KI-, Change- und Transformations-Experte mit Fokus auf pragmatische, wirkungsorientierte Ansätze. Er unterstützt Führungskräfte und Projektverantwortliche dabei, Veränderungen klar zu definieren, Stakeholder zu gewinnen und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

[LinkedIn Profil](#)

[kaffee-intelligenz.de](https://kaffee-intelligenz.de)

## Playbook als PDF

Scanne den QR-Code, um direkt zur Playbook-Seite auf [kaffee-intelligenz.de](https://kaffee-intelligenz.de) zu gelangen und weitere Ressourcen herunterzuladen:



QR-Code führt zu:  
[kaffee-intelligenz.de/change](https://kaffee-intelligenz.de/change)

---

Kontakt & Austausch:

LinkedIn: [philippdiekmann](#)

Web: [kaffee-intelligenz.de](https://kaffee-intelligenz.de)

---

© 2026 Philipp Diekmann | [kaffee-intelligenz.de](https://kaffee-intelligenz.de) | Alle Rechte vorbehalten. Dieses Dokument darf für den internen Gebrauch verwendet und geteilt werden. Kommerzielle Nutzung oder Weitergabe ohne Zustimmung ist nicht gestattet.