

# Change Agent

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Ein Change Agent ist ein Veränderungsbeauftragter im Rahmen eines Veränderungsprozesses bzw. Change Managements einer Organisation. Die Bezeichnung Agent ist auf das lateinische Verb „agere“ (zu Deutsch: bewegen, antreiben, handeln, vollbringen) zurückzuführen. <sup>[1]</sup> Der Change Agent gestaltet einen Organisationswandel, der im Fall von Wirtschaftsunternehmen klassischerweise darauf ausgerichtet ist, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten oder zu steigern.<sup>[2]</sup>

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Grundlagen
  - 1.1 Change Management
  - 1.2 Stellung und Rolle des Change Agent
  - 1.3 Interne und externe Change Agents
  - 1.4 Aufgaben des Change Agent
- 2 Vertiefung
  - 2.1 Die verschiedenen Ebenen der Veränderung
  - 2.2 Widerstände und Barrieren
  - 2.3 Das Holding Environment
- 3 Literatur
- 4 Einelnachweise

## Grundlagen

### Change Management

Ausgangspunkt für Change Agents sind betriebliche Veränderungsprozesse. Die Notwendigkeit für derartige Prozesse kann auf organisationsexterne und -interne Gründe zurückgeführt werden. Unternehmensexterne Gründe für ein Change Management stehen damit in Verbindung, dass Unternehmen als offene Systeme angesehen werden können, die sich in einer permanenten Interaktionen mit der Unternehmensumwelt befinden. Veränderungen in der externen Unternehmensumwelt können dementsprechend einen Anpassungsdruck auf das Unternehmen ausüben. Die Unternehmensumwelt setzt sich aus der sozialen, politischen, ökologischen, institutionellen, technologischen und gesamtwirtschaftlichen Umwelt zusammen.<sup>[3]</sup> Zu den wichtigsten unternehmensinternen Gründen für ein Change Management gehören negative Entwicklungen bei den klassischen Unternehmenskennzahlen (Umsatz, Kosten, Gewinn etc.), ein zu schnelles, unorganisches Wachstum, eine Diskrepanz zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur sowie eine Ineffizienz der Unternehmensstruktur. Zudem können eine veränderte Unternehmens- oder Marktstrategie, veränderte Personalkonzepte oder Outsourcing-Aktivitäten mögliche Ursachen für einen Veränderungsprozess sein.<sup>[4]</sup> Auch die Einrichtung von Wissens- und Lernstrukturen <sup>[5]</sup> sowie der Aufbau von Informationssystemen oder

Schwächen in der Professionalität beim Umgang mit betriebswirtschaftlichen Problemen können Ursache für einen Organisationswandel sein.<sup>[6]</sup>

## Stellung und Rolle des Change Agent

Die Change Management-Forschung hat bis dato versucht, die Rolle des Change Agents in ein eindimensionales Modell herunterzubrechen. In den 1950er Jahren wurde der Change Agent noch als interner oder externer Berater bei der Organisationsentwicklung verstanden. Basierend auf dem Phasenmodell des Wandels von Kurt Lewin sollte der Change Agent den linear geplanten Wandel beratend unterstützen.<sup>[7]</sup> Nach und nach bildete sich jedoch ein neues Bild heraus: der Change Agent als starker, heroischer Führer des Wandlungsprozesses, der mittels seiner außergewöhnlichen Fähigkeiten geeignet ist, den Wandel top-down zu initiieren (Leadership-Modell). Darin liegen auch die Schwächen des Modells: der Fokus auf den Führer des Wandels und seine außergewöhnlichen Fähigkeiten vernachlässigt die Rolle anderer Manager und Mitarbeiter im Wandlungsprozess. Die im Folgenden dargestellten Modelle wurden von Caldwell gemäß ihrer historischen Erscheinung herausgearbeitet.<sup>[8]</sup>

Das Management-Modell gewann mehr und mehr an Bedeutung. Man erkannte, dass das mittlere Management aufgrund der hohen Glaubwürdigkeit und Nähe zu den Mitarbeitern geeigneter als Change Agent sei. Es entwickelte sich ein weniger hierarchischer und mehr partizipativer Wandlungsprozess. Neue interpersonelle Eigenschaften gewannen an Bedeutung: Team-Building, Konfliktlösung, Kommunikationsfähigkeiten etc. In einer Studie von Buchanan und Boddy (1992) wurden 15 Eigenschaften herausgestellt, die ein Change Agent mitbringen sollte. Allerdings wird am Management-Modell die mangelnde Berücksichtigung des variierenden Aufgabenspektrums kritisiert. Während einige Projekte eher geringere Anforderungen an den Change Agent stellen, handelt es sich bei anderen um umfangreichere Change-Prozesse.

In den 1970er und 80er Jahren wurden Unternehmensberatungen zunehmend präsenter im Change Management. Kaum ein Wandlungsprozess lief ohne Hilfe professioneller Unternehmensberatungen ab. Auch hierbei wird die Rolle des externen Beraters als Change Agent mit dem eines Projektmanagers gleichgesetzt (Consultancy-Modell), der einzelne Projekte im Unternehmen durch sein Know-How unterstützt. Doch die Anforderungen bei einem umfassenden, mehrere Projekte beinhaltenden Change-Prozess gehen über die eines Projektmanagers hinaus. In der jüngeren Vergangenheit wurden hingegen Team-Modelle populär, die die Kritik der vorangegangenen zwei Modelle zu adressieren versuchen. Eine umfassende Veränderung ist zu komplex und riskant, um von einer einzelnen Person geleitet zu werden. Ein Team hingegen ist in der Lage, kollektiv Wissen zu kreieren und zu lernen. Darüber hinaus ist ein bottom-up Change-Prozess eher von Erfolg gekrönt als ein top-down Prozess. Allerdings liegt die Schwäche des Team-Modells darin, dass keine Angaben gemacht werden, wie das Lernen im Team gemanagt oder kontrolliert werden kann. Die vier verschiedenen Modelle (Leadership, Management, Consultancy, Team) zeigen auf, dass die Rolle des Change Agents keine eindimensionale ist. Je nach Kontext können seine Aufgaben und Anforderungen an ihn ganz unterschiedlich ausfallen.

<b>Leadership models</b>	Change agents are identified as leaders or senior executives at the very top of the organization who envision, initiate or sponsor strategic change of a far-reaching or transformational nature.
<b>Management models</b>	Change agents are conceived as middle level managers and functional specialists who adapt, carry forward or build support for strategic change within business units or key functions.
<b>Consultancy models</b>	Change agents are conceived as external or internal consultants who operate at a strategic, operational, task, or process level within an organization, providing advice, expertise, project management, change program coordination, or process skills in facilitating change.

**Team models** Change agents are conceived as teams that may operate at a strategic, operational, task or process level within an organization and may include managers, functional specialists and employees at all levels, as well as internal and external consultants.

Tabelle: Modelle der Change Agency [9]

## Interne und externe Change Agents

Welches Modell nun auch zum Einsatz kommt, der Wandlungsprozess durchläuft spezifische Phasen, in denen unterschiedliche Aufgaben auf den Change Agent zukommen. Diese unterscheiden sich, je nachdem ob ein interner oder externer Change Agent für den Wandlungsprozess gewählt wurde. Ein interner Change Agent ist ein Experte der Organisationsentwicklung, der innerhalb einer Organisation für den Wandel zuständig ist und sich einem Manager zu verantworten hat.<sup>[10]</sup>

In der ersten Phase, der Eintrittsphase, muss der externe Change Agent zunächst Beziehungen zu seinem Klienten aufbauen und das Problem innerhalb der Organisation identifizieren. Der interne Change Agent hingegen verbringt sehr wenig Zeit mit dieser Phase, da er bereits über detaillierte Kenntnisse der Organisation verfügt und die Beziehungen bereits aufgebaut hat. In der Vertragsphase legt der externe Berater Ziele, Rollen, Regeln und Ressourcen vertraglich fest und sichert sich dadurch ab. Auch der interne Berater muss sich absichern, dies läuft meist weniger formell ab. An dieser Stelle sollte die Rollenverteilung festgelegt werden und die Involvierung des Managers.

In der Diagnosephase erhebt der externe Change Agent Daten. Meist trifft er an dieser Stelle viele Mitarbeiter zum ersten Mal. Auch der interne Change Agent muss das Problem diagnostizieren und Daten erheben, dabei bewegt er sich frei zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen. In der Interventionsphase ist das Problem bereits identifiziert und der externe Change Agent entwickelt Maßnahmen, um die Probleme entsprechend zu lösen. Dabei ist es den Mitarbeitern freigestellt, ob sie partizipieren wollen. Der interne Change Agent geht genauso vor, jedoch sieht er die freie Wahl der Mitarbeiter zur Partizipation eher als Luxus an, der nicht häufig gegeben ist.

In der letzten Phase, der Evaluationsphase, wechseln sich bei dem externen Berater die Phasen der Beurteilung und des Arbeitens kontinuierlich ab. Zusammen mit dem Manager wird von Zeit zu Zeit beurteilt, ob der Veränderungsprozess die gewünschten Wirkungen erzielt und eventuell werden entsprechende Anpassungsmaßnahmen vorgenommen. Auch der interne Berater geht so vor, seine Beurteilung ergibt sich häufig durch mündliche Bewertungen durch das Management. Er hat den Vorteil, dass er die Implementierung des Change Projektes hautnah miterlebt. Ob ein interner oder externer Change Agent für den Wandlungsprozess gewählt werden sollte, hängt auch von den Anforderungen des Projekts ab. Wenn der Wandlungsprozess langfristig angelegt ist, internes Know-How gefordert ist und interne Kapazitäten vorhanden sind, empfiehlt sich ein interner Change Agent. Wenn es jedoch um umfassende, unternehmensweite Change-Projekte geht, das Senior Management involviert ist, nicht genügend interne Kapazitäten vorhanden sind oder eine objektive, externe Perspektive gefordert ist, empfiehlt sich ein externer Change Agent.<sup>[11]</sup>

Die Wahl des Change Agents ist oft kein rationaler Prozess, sondern vielfach spielen politische Dimensionen ebenfalls eine Rolle. Ein externer Change Agent ist unterbewusst für viele Unternehmen die „bequeme“ Alternative, um einen Sündenbock zu haben, falls der Change-Prozess fehlschlägt. Problematisch bei externen Change Agents ist außerdem, dass häufig lediglich Strategieinitiativen formuliert werden, die nie implementiert werden, einerseits weil die Implementierung meist von den internen Mitarbeitern vorgenommen wird, andererseits weil der Anspruch des Beraters nur darin besteht, kurzfristig Probleme zu lösen und nicht, langfristige Fähigkeiten im Unternehmen auszubilden. Für die Wahl eines externen Change Agents spricht

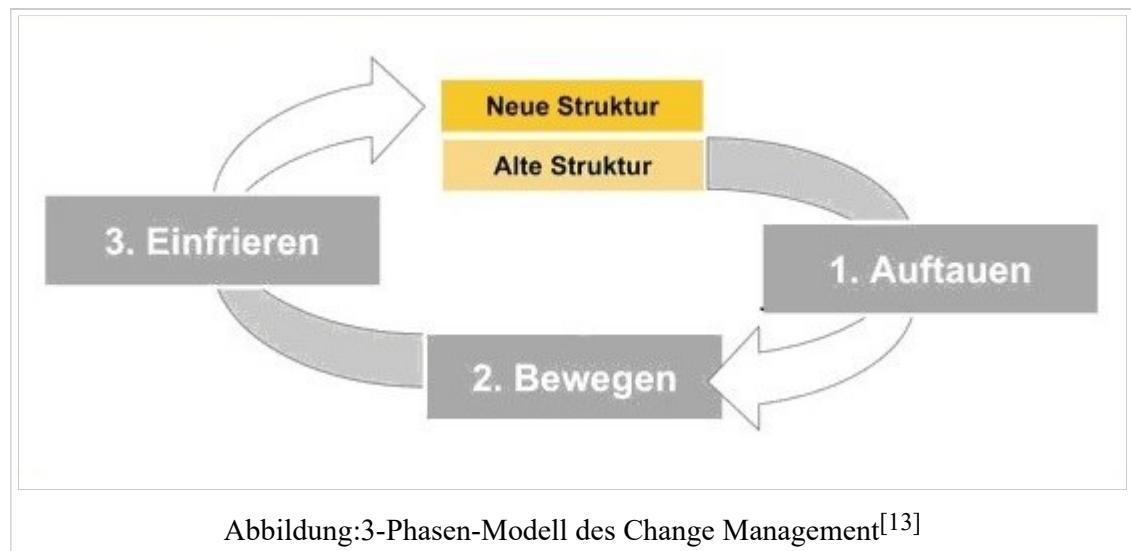
hingegen, dass sie vermeintlich über mehr Expertise verfügen, was Wandlungsprozesse betrifft. Doch diese Expertise kann man sich als interner Mitarbeiter im Unternehmen erarbeiten und so ebenfalls erfolgreich einen Wandel herbeiführen. Zu beachten ist jedoch, dass ein interner Change Agent nicht immer die Akzeptanz aller betroffenen Personen genießt. Zu den Faktoren, die die Glaubwürdigkeit des internen Change Agents beeinträchtigen können, zählen u.a. interne Rivalitäten, mangelnde Unterstützung des Top-Managements und ggf. die Verfolgung eigener Führungs- oder Machtansprüche. Es lässt sich kein Pauschalurteil fällen, welcher Change Agent in jedem Fall vorzuziehen ist, es hängt immer von den gegebenen Bedingungen des Wandlungsprozesses sowie den angestrebten Zielen und Ansprüchen ab.

## Aufgaben des Change Agent

Während das Phasenmodell von Lacey speziell auf die Aufgaben des Change Agents im Wandlungsprozess eingeht, skizziert das Phasenmodell von Kurt Lewin den Ablauf des Wandlungsprozesses an sich. Die konkreten Aufgaben eines Change Agents stehen damit in Verbindung, in welcher Phase sich der Veränderungsprozess bzw. das Change Management befindet. Das Change Management lässt sich anhand des Phasenmodells von Kurt Lewin veranschaulichen. Lewin unterscheidet dabei die Phasen Auftauen (Unfreeze), Bewegen (Moving) und Einfrieren (Refreeze). Die Auftau- bzw. Unfreezing-Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass eine bestehende, stabile Situation aufgeweicht und eine Vorbereitung auf die anstehenden Veränderungen vorgenommen wird. In der Moving-Phase erfolgt die eigentliche Veränderung. Dabei werden sämtliche Neuerungen eingeführt, wobei begleitende Maßnahmen diesen Prozess unterstützen sollen. In der Refreezing-Phase müssen die neuen Prozesse und Veränderungen stabilisiert und gefestigt werden, so dass sich die realisierten Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern.<sup>[12]</sup>

### Aufgaben während der Phase des Auftauens

In der Phase des Auftauens muss der Change Agent die Notwendigkeit der



Veränderungsmaßnahmen kommunizieren und somit eine Dringlichkeit erzeugen. Es gilt, den Handlungsbedarf argumentativ zu vermitteln. Zudem werden vom Change Agent die Akteure identifiziert, die für den Organisationswandel relevant sind. Diese Akteure können gegebenenfalls in ein Change Team integriert werden.<sup>[14]</sup> Der Change Agent arbeitet auch im Hintergrund, um Unterstützung bzw. Unterstützer für den Veränderungsprozess zu gewinnen.

### Aufgaben während der Phase des Bewegens

In der Phase des Bewegens werden die Visionen, Ziele und Strategien, die häufig vom Top Management vorgegeben werden, vom Change Agent kommunikativ vermittelt. Der Change Agent muss auf ein Empowerment der Mitarbeiter hinarbeiten, damit diese aktiv den Veränderungsprozess umsetzen. Wichtig ist,

Hindernisse des Veränderungsprozesses auszuräumen. Durch die Planung sichtbarer Leistungsverbesserungen durch den Change Agent kann die Motivation der Organisationsmitglieder gesteigert werden.<sup>[15]</sup>

### *Aufgaben während der Phase des Einfrierens*

Der Change Agent sollte in dieser Phase auf die Konsolidierung der Erfolge und Ergebnisse hinarbeiten und weitere Veränderungen einleiten. Idealerweise nutzt der Change Agent seine Glaubwürdigkeit für die Initiierung weiterer Maßnahmen. Durch das Aufzeigen von Zusammenhängen zwischen den neuen Strukturen der Organisation und dem Unternehmenserfolg ist es möglich, dass sich diese Strukturen in den Organisationsmitgliedern bzw. in der Unternehmenskultur verwurzeln.<sup>[16]</sup>

## **Vertiefung**

### **Die verschiedenen Ebenen der Veränderung**

#### *Das Individuum*

Der Wandlungsprozess im Unternehmen vollzieht sich auf drei verschiedenen Ebenen. Die unterste Ebene betrifft das Individuum, den Mitarbeiter. In vielen Wandlungsprozessen sollen bisherige Verhaltensweisen durchbrochen und neue erlernt werden. Der Change Agent begleitet dabei den einzelnen Mitarbeiter durch die verschiedenen Phasen innerhalb des Wandlungsprozesses und adressiert dabei auch Ängste und Sorgen der Mitarbeiter. Dem Mitarbeiter muss dabei klar sein, aus welchen Gründen und mit welchem Ziel der Wandel vollzogen wird und welche Konsequenzen das für ihn hat. Der Change Agent muss dabei ausgeprägte Fähigkeiten besitzen, um Lernstile und Persönlichkeitstypen der Mitarbeiter erkennen und entsprechend reagieren zu können.<sup>[17]</sup>

#### *Das Team*

Der Change Agent muss darüber hinaus Gruppen von Mitarbeitern durch den Wandel führen. Dafür muss er zunächst den aktuellen und den zukünftigen, gewünschten Status der Teams verstehen. Es gilt dabei zu vermeiden, dass der „Überlebensinstinkt“ der Mitarbeiter dazu führt, dass das Team fragmentiert wird. Dafür ist es elementar, dass der Change Agent sich mit den Gruppendynamiken vertraut macht, um das Team durch die einzelnen Phasen des Wandels zu führen.<sup>[18]</sup>

#### *Die Organisation*

Auf der obersten Ebene liegt die Organisation selbst, die den Wandel durchläuft. Um zu entscheiden, welche Interventionen im Rahmen des Wandels stattfinden sollen, muss der Change Agent die Probleme des Unternehmens analysieren und diagnostizieren und Entscheidungen bezüglich kontextueller Faktoren (Zeit, Umfang, Beibehaltung gewisser Aspekte, Kapazitäten, Bereitschaft etc.) und des Designs (Weg des Wandels, Anfangspunkt, Stil, Rollenverteilung etc.) treffen. Für den Erfolg entscheidend ist außerdem, dass der Change Agent die Kultur des Unternehmens begreift und die Interventionen im Einklang mit vorherrschenden Werten und Normen formuliert oder aber entsprechende Anpassungen bei der Kultur vornimmt. Dabei muss der Change Agent verschiedene Perspektiven einnehmen, die ihm erlauben, möglichst nah an der Unternehmung zu sein, um zu verstehen, wie die Prozesse ablaufen, aber trotzdem Distanz zu wahren, um die Veränderungen zu implementieren und deren (Miss-)Erfolg zu beobachten.<sup>[19]</sup>

## **Widerstände und Barrieren**

Ein zentraler Grund für das Scheitern von Change-Projekten sind Barrieren und Widerstände bei den Mitarbeitern, so dass es ein zentrales Aufgabenfeld von Change Agents ist, diese Widerstände abzubauen. Dabei ist es kennzeichnend für Veränderungsprozesse, dass die Betroffenen häufig eine skeptische Haltung gegenüber den geplanten Veränderungen einnehmen. Sie halten die Veränderungen für nicht relevant und befürchten Mehrarbeit.<sup>[20]</sup> Anfängliche emotionale Widerstände lassen sich vom Change Agent vor allem durch eine proaktive Vorgehensweise bekämpfen. Dabei gilt es, Ängste und Sorgen der Mitarbeiter frühzeitig zu thematisieren. In vertrauensvollen Gesprächen des Change Agents mit den betreffenden Mitarbeitern können die Ängste behutsam abgebaut werden.<sup>[21]</sup>

## **Das Holding Environment**

Um solche Widerstände zu vermeiden, kommt dem Change Agent auch die Aufgabe zu, eine Umgebung zu schaffen, in der Mitarbeiter sich geborgen fühlen und über ihre Ängste sprechen können. Gerade in Wandlungsprozessen herrscht viel Ungewissheit und Ambiguität, Gerüchte entstehen und die Mitarbeiter fürchten womöglich um ihre Arbeitsplätze. Der Begriff Holding Environment stammt aus der Psychologie und beschreibt ursprünglich die sichere, geborgene Umgebung, die Mütter für ihre Säuglinge schaffen.<sup>[22]</sup> Bezogen auf das Unternehmen soll das Holding Environment ein Netzwerk für Mitarbeiter darstellen, die durch die „Geborgenheit“ bei anderen Mitarbeitern oder Vorgesetzten lernen, ihre Ängste zu überwinden und zu handeln. Die Schwierigkeit besteht darin, als Hilfesuchender weiterhin auf sich selbst zu bauen und nicht in die Rolle des Kindes zu verfallen.<sup>[23]</sup> Auch als Hilfesuchender ist es herausfordernd, physisch und emotional für jemand anderen da zu sein und ihm eine sichere Umgebung zu bieten. Die Herausforderung für den Change Agent besteht darin, ein Holding Environment zu kreieren, zunächst die richtigen Bedingungen dafür zu schaffen, darauf zu achten, dass sowohl der Hilfesuchende als auch der Hilfegebende ihre Rollen entsprechend erfüllen und wenn nötig zu intervenieren.<sup>[24]</sup>

## **Literatur**

Bartscher, T. / Stöckl, J. (2011): Veränderungen erfolgreich managen. Ein Handbuch für interne Prozessberater. Freiburg: Haufe.

Buchholz, U. (2005): Kommunikation im Change Management. Die Rehabilitierung einer verkannten Disziplin. In: Rademacher, L. (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zu Theorie und Pragmatik der Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.223-236.

Caldwell, R. (2003): Models of Change Agency: a Fourfold Classification. British Journal of Management. No. 14/2003, S.131–142.

Cameron, E. / Green, M. (2012): Making Sense of Change Management. 3rd Edition. London: Kogan Page.

Große Peclum, K.-H. / Krebber, M. / Lips, R. (2012): Erfolgreiches Change Management in der Post Merger Integration. Wiesbaden: Gabler.

Kahn, W. A. (2001): Holding Environments at Work. Journal of Applied Behavioral Science. 37(3)/2001, S. 260–279.

Koch, A. (2004): Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen. Marburg: Tectum.

Lacey, M. Y. (1995): Internal Consulting: Perspectives on the Process of Planned Change. Journal of

Organizational Change. No. 8(3)/1995, S. 75–84.

Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin: Springer.

Martin, A. / Bartscher-Finzer, S. (2005): Die Führung mittelständischer Unternehmen – zwischen Defizit und Äquivalenz. In: Krüger, W. / Klippstein, G. / Merk, R. (Hrsg.): Praxishandbuch des Mittelstands – Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden: Gabler, S.203-218.

Massingham, P. (2014): The Researcher as Change Agent. Systemic Practice and Action Research. No. 27/2013, S.417-448.

Oechsler, W. / Paul, C. (2015): Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement. Berlin: Walter de Gruyter.

Przeworski, G. (2011): Widerstände gegen Kulturwandel in Unternehmen. Ursachen und Lösungsansätze im Change Management. Hamburg: Diplomica.

Senge, P. / Scharmer, O. (2001): Community Action Research. In: Reason, P. / Bradbury, H. (Hrsg.): Handbook of Action Research. London: Sage, S.238-249.

## Einelnachweise

1. ↑ Große Peclum et al. (2012), S. 108f.
2. ↑ Buchholz (2005), S. 224
3. ↑ Lauer (2010), S. 12f.
4. ↑ Przeworski (2011), S. 1f.
5. ↑ Senge / Scharmer (2001), S. 238
6. ↑ Martin / Bartscher-Finzer (2005), S. 204
7. ↑ Caldwell (2003), S. 132
8. ↑ Caldwell (2003), S. 131-142.
9. ↑ Cameron / Green (2012), S. 203 in Anlehnung an Caldwell (2003), S. 131-142
10. ↑ Lacey (1995), S. 75
11. ↑ Cameron / Green (2012), S. 214f.
12. ↑ Große Peclum et al. (2012), S. 69f.
13. ↑ Große Peclum et al. (2012), S. 70
14. ↑ Koch (2004), S. 113
15. ↑ Koch (2004), S. 113
16. ↑ Koch (2004), S. 113
17. ↑ Cameron / Green (2012), S. 216ff.
18. ↑ Cameron / Green (2012), S. 219f.
19. ↑ Cameron / Green (2012), S. 220–225
20. ↑ Massingham (2014), S.433
21. ↑ Bartscher / Stöckl (2011), S.167
22. ↑ Kahn (2001), S. 262
23. ↑ Kahn (2001), S. 273
24. ↑ Kahn (2001), S. 276

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Change\\_Agent](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Change_Agent)“

- Diese Seite wurde zuletzt am 6. November 2015 um 12:33 Uhr geändert.