

# Rollen Vorbilder für die Veränderung

Wie Change Agents andere (nicht) wirklich motivieren

Viele Veränderungsprojekte scheitern. Die Gründe können vielfältig sein: unzureichende Kommunikation der Vision und der Veränderungsnotwendigkeit zum Beispiel oder emotionale Widerstände und Ängste gegenüber dem Neuen. Change Agents helfen, das zu verhindern.



## DAS PROBLEM

Change Agents werden häufig in großen strategischen Transformationsprozessen eingesetzt. Der Begriff „Change Agents“ umfasst zunächst alle Personen, die Veränderungen initiieren, unterstützen oder umsetzen (Kanter / Stein / Jick 1992). Immer häufiger werden auch Führungskräfte explizit als Change Agents bezeichnet und es wird als originäre Verantwortung der Führungsrolle verstanden, Promotor für Veränderungen zu sein. Nicht zuletzt werden in vielen Change-Prozessen sogenannte Multiplikatoren eingesetzt, also zum Beispiel Mitarbeitendenvertreter aus unterschiedlichen Bereichen der Organisation, die ihrerseits als Change Agents auftreten, indem sie Rollen Vorbilder für die Veränderung sind und andere unterstützen.

Es ist belegt, dass der Einsatz von Change Agents eine wichtige Rolle spielt, wenn es darum geht, Veränderungsbereitschaft und Motivation von Mitarbeitenden zu fördern (Ford / Ford / D’Amelio 2008, 38). Allerdings weiß man bisher wenig über die gruppenspezifischen Prozesse, die damit zusammenhängen. Warum klappt es manchmal ganz leicht, durch Change Agents eine ganze Organisation für Veränderung zu begeistern, während sich in anderen Fällen die Widerstände hartnäckig halten und sich mittels Flurfunk eher Frustration und Pessimismus breitmachen?

## DIE WISSENSCHAFT

Eine neue Studie von Endrejat, Meinecke und Kauffeld (2020) widmet sich genau dieser Fragestellung. Dazu untersuchten die Forscher in zwei unabhängigen Studien das Kommunikationsverhalten von Change Agents und deren „Empfängern“ mit einem „observational approach“, das heißt, sie werteten einerseits aufgezeichnete Unterhaltungen zwischen Change Agents und Empfängern aus sowie nur Aussagen von Empfängern, um Kommunikationsabläufe zu verstehen. Dabei analysierten sie, wie Change Agents und Teilnehmende miteinander interagierten und welche Auswirkungen das auf die Veränderungsbereitschaft sowie auf das tatsächlich gezeigte Verhalten der Teilnehmer hatte.

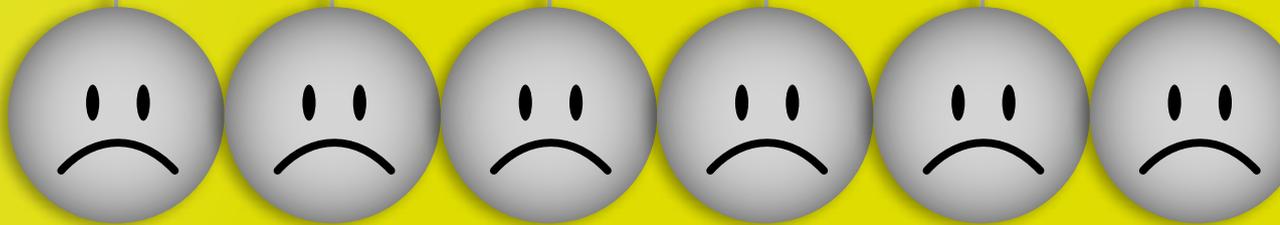
In zwei Szenarien gaben Change Agents entweder ein interaktives Training oder hielten einen Vortrag zu den Themen „Prokrastinationsverhalten reduzieren“ sowie „Energiesparendes Verhalten verbessern“ – also zwei Themen, die ganz unterschiedliche Arten von Verhaltensänderung der Teilnehmer erfordern. Während der Experimente wurden alle Diskussionen zwischen Change Agents und Teilnehmern aufgezeichnet. Anschließend wurden die Aussagen von Change Agents unterschieden in:

- lösungsorientiert (z. B. „Welche positiven Effekte könnte das neue Verhalten xy für dich haben?“) und
- problemorientiert (z. B. „Was hält dich davon ab, das neue Verhalten xy zu zeigen?“).

## DIE AUTORIN



**GRETA MÜLLER** ►  
Beraterin und Trainerin bei HRpepper Management Consultants, Berlin. Sie verantwortet das Themenfeld „Kulturen verändern“.  
► [mueller@hrpepper.de](mailto:mueller@hrpepper.de)



## DIE PRAXIS

Die Aussagen der Empfänger wurden ebenfalls in verschiedene Kategorien unterschieden, nämlich in:

- sogenannte „Change Talks“, also positive Aussagen, die Veränderungsbereitschaft symbolisieren (z. B. „Ich habe xy neu ausprobiert und es hat schon ziemlich gut geklappt“);
- „Sustain Talks“, also Botschaften, die das Alte aufrechterhalten (z. B. „Das neue Verhalten xy ist so kompliziert, ich weiß gar nicht, wo ich anfangen soll“);
- neutrale Reaktionen.

Die Ergebnisse zeigen: Nach lösungsorientierten Aussagen durch die Change Agents erfolgten seitens der Teilnehmer mit signifikant erhöhter Wahrscheinlichkeit „Change-Talk“-Aussagen, die Veränderungsbereitschaft stieg also. Zusätzlich schien es einen „Ansteckungseffekt“ in Bezug auf die Motivation zu geben: Change-Talk-Aussagen eines Teilnehmers erhöhten die Wahrscheinlichkeit signifikant, dass andere Teilnehmer ebenfalls Change-Talk-Aussagen äußerten.

Die Art und Weise, wie Change Agents über (Verhaltens-)Veränderungen sprechen, beeinflusst die Veränderungsbereitschaft beim Empfänger. Doch wie oft beschäftigen wir uns eigentlich mit dem Kommunikationsverhalten unserer eingesetzten Change Agents? Häufig werden diese, einmal benannt, einfach in die Organisation „losgeschickt“.

Die Ergebnisse dieser Studie weisen darauf hin, dass es sich lohnt, Zeit und Training in die Art und Weise, wie Change Agents kommunizieren, zu investieren und bei ihnen ein Bewusstsein für die Auswirkung der eigenen Botschaften zu schaffen. Hier scheinen sich große Potenziale zu verbergen, die bisher nicht vollständig genutzt wurden. Außerdem kann man den Effekt der motivationalen Ansteckung nutzen – quasi einen Schneeballeffekt im Change. Mitarbeiter, die inspiriert durch lösungsorientierte Botschaften der Change Agents positiv über Veränderungen sprechen, bewirken, dass auch andere mehr und positiv über den anstehenden Change und ihre Erfahrungen damit sprechen. Das heißt für Organisationen und Change-Verantwortliche, dass sie gut beraten sind, ausreichend Orte und Zeit für solche Unterhaltungen und Diskussionen zu schaffen. ●

## Literatur

- Endrejat, P. C. / Meinecke, A. L. / Kauffeld, S. (2020): Get the crowd going: Eliciting and maintaining change readiness through solution-focused communication, in: *Journal of Change Management*, 20 (1), 35-58
- Ford, J. D. / Ford, L. W. / D'Amelio, A. (2008): Resistance to change: The rest of the story, in: *Academy of Management Review*, 33 (2), 362-377
- Kanter, R. M. / Stein, B. A. / Jick, T. D. (1992): The challenges of execution: roles and tasks in the change process, in: *The Challenge of Organizational Change*, 369-94
- Howell, J. M. / Shea, C. M. / Higgins, C. A. (2005): Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior, in: *Journal of Business Venturing*, 20, 641-661