

## Was macht einen guten Change Agent aus?

Change-Prozesse und Change-Projekte sind zum festen Bestandteil in der Entwicklung vieler Unternehmen geworden. Bedingt durch die Dynamik im Marktumfeld befinden sich Unternehmen nahezu ständig im Wandel. Die Palette reicht dabei von unternehmensweiten Umgestaltungen bis zu kleineren Change-Projekten auf Bereichsebene.

Dabei führt längst nicht jedes Change-Vorhaben zu dem gewünschten Erfolg. Die Ursachen dafür können vielfältig sein. Typische „Bremsblöcke“ sind z.B. plötzliche Veränderungen der externen Rahmenbedingungen, halbherzige Umsetzung, interne Widerstände der Betroffenen oder unzureichende Ressourcen. Die Auswirkungen gescheiterter Change-Projekte gehen über das Nichterreichen der ursprünglichen Zielsetzung hinaus. Vielmehr kann auch die negative Motivations- und Signalwirkung auf die direkt und indirekt betroffenen Personen von nachhaltiger Bedeutung für das Unternehmen sein. Innerhalb des Change-Teams kann sich Enttäuschung über das eigene Scheitern oder auch über mangelnde Unterstützung ausbreiten. Dies kann u.U. bei Einzelnen die Bereitschaft beeinflussen, sich erneut für spätere Veränderungsinitiativen zu engagieren. Auch die Mitarbeiter in den betroffenen Bereichen werden neuen Initiativen eher skeptisch gegenüberstehen. Gerade bei unzureichender Kommunikation können weitere Projekte schnell als „neue Marotte des Managements“ angesehen werden, die außer mehr Arbeit nicht viel Nutzen bringen.

Angesichts der vielfältigen Probleme und Risiken bei Change-Projekten kommt dem Change Agent<sup>1</sup> eine entscheidende Bedeutung

zu. Die Fähigkeiten des für die Umsetzung des Change-Vorhabens Verantwortlichen haben erheblichen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg und das Ausmaß möglicher unerwünschter Nebeneffekte.

Der folgende Beitrag beschreibt Anforderungen und Fähigkeiten von Change Agents. Dabei sollte allerdings bedacht werden, dass es den einen idealen Change Agent kaum geben wird. Das jeweilige Anforderungsprofil orientiert sich i.d.R. an der konkreten Situation im Unternehmen (Unternehmenskultur, strategische Bedeutung und Ausmaß des Projektes, Akzeptanz des Projektes, Zeitrahmen, Ressourcen etc.). In Abhängigkeit davon sind dann eher die Fähigkeiten eines guten Projektmanagers, der für einen schnellen und reibungslosen Ablauf sorgt, oder die Fähigkeiten einer überzeugenden Führungskraft, welche die Menschen für ein Vorhaben begeistert, gefragt. Jim Canterucci definiert Change Leaders auf fünf Niveaustufen. Obwohl Canterucci dabei hauptsächlich von zunehmenden Fähigkeiten und Qualifikationen ausgeht, lässt sich seine Systematik auch auf Change-Projekte mit unterschiedlicher Bedeutung übertragen. Der Leiter einer unternehmensweiten Umstrukturierung benötigt in jedem Fall andere Fähigkeiten als der Verantwortliche für ein bereichs- und funktionsbezogenes klar abgegrenztes Projekt.

---

<sup>1</sup> Der Begriff Change Agent wird im folgenden zur Bezeichnung der Personen oder Gruppen verwendet, die mit der Durchführung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben befasst sind. Er umfasst damit ebenso andere

---

Bezeichnungen für diese Aufgaben, wie Change Manager, Change Leader oder auch Projektleiter.

## Levels of Change Leadership Skills nach Jim Canterucci:<sup>2</sup>

Level I	Akzeptiert die Notwendigkeit der Veränderung, kommuniziert und verteidigt diese innerhalb des Unternehmens, schafft eine offene und aufnahmefähige Atmosphäre. → kleinere Veränderungsinitiativen mit klaren Vorgaben
Level II	Definiert und initiiert Veränderungen, erkennt Bedarf für Veränderungen und identifiziert Ansatzpunkte zur Verbesserung von Prozessen und Gewohnheiten. → Lokal oder funktional begrenzte Change Projekte
Level III	Leitet die Veränderungen, gibt auf Basis der übergeordneten Unternehmensziele eine Vision für die Veränderungen vor und gewährleistet ihre Kommunikation zu allen Beteiligten, richtet vorhandene Ansätze anhand der neuen Aufgaben aus, initiiert die Neugestaltung von Ablauf- und Aufbauorganisationen, von Qualifikationsprofilen etc. → Umsetzung einer zentralen Vision in konkrete Veränderungsinitiativen und unternehmensweite Kommunikation
Level IV	Leitet komplexe Veränderungen, berücksichtigt die kulturelle Dynamik des Unternehmens sowie vorhandene Wertvorstellungen, entwickelt strategische Ansätze, gleicht die realen Optionen mit dem erwarteten Ergebnis ab. → Bewirkt Veränderungen mit hohem Transformationscharakter
Level V	Stellt den Status Quo öffentlich in Frage, indem er ihn mit der Zielvorstellung / Vision vergleicht, lost auch bewusst Krisen aus um

weitreichende Veränderungen voranzutreiben, plant und initiiert Veränderungen, transformiert die Organisation  
→ Kann ganze Unternehmen revolutionieren

Unabhängig vom Zusammenhang des Veränderungsprojektes ist stets die Fähigkeit notwendig, alle Beteiligten und Betroffenen in angemessenem Umfang einzubeziehen und ihre Unterstützung für das Projekt zu gewinnen. Dies erfordert neben fachlicher Kompetenz als Basis für Glaubwürdigkeit und Akzeptanz auch eine hohe Ausprägung der eher „weichen“ Faktoren, die oft unter dem Begriff „emotionale Intelligenz“ zusammengefasst werden. Dazu gehören insbesondere Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, Meinungen und Bedenken Anderer aufzunehmen und zu berücksichtigen. In Change-Projekten müssen zahlreiche verschiedene Einflussfaktoren zusammengeführt werden. Dazu gehören nicht nur die Gründe und Ziele der Change-Initiative sowie die vorhandenen Gegebenheiten im Unternehmen, sondern auch vorhandene Einstellungen, Werte, Handlungs- und Sichtweisen der Menschen. Meist stellen Veränderungsprojekte gerade auch Teile dieses kulturellen Rahmens in Frage. Doch gerade bei wertebezogenen Elementen entstehen Widerstände gegen Veränderungen. Der Erfolg solcher Projekte hängt noch wesentlich stärker von der Akzeptanz und aktiven Mitwirkung der Betroffenen ab, als dies bei eher technischen Veränderungen der Fall ist. Es ist die Aufgabe des Change Agents, diese Akzeptanz zu schaffen, um die Veränderung mit und nicht gegen die Menschen umzusetzen.

<sup>2</sup> Jim Canterucci: Are You a Change Leader?, verfügbar unter [http://www.corpchange.com/archives/article\\_archives/a19\\_are\\_you\\_a\\_change\\_leader/a19\\_are\\_you\\_a\\_change\\_leader.htm](http://www.corpchange.com/archives/article_archives/a19_are_you_a_change_leader/a19_are_you_a_change_leader.htm)

Buchanan und Boddy<sup>3</sup> haben auf Grundlage von Studien über die wahrgenommene Effektivität von Change Agents die wichtigsten Kompetenzen für diese Aufgabe zusammengestellt. Auch diese spiegeln die hohe Bedeutung der „weichen“ Faktoren wieder:

## **15 Kernkompetenzen erfolgreicher Change Agents**

### **Ziele**

1. Sensibilität für die Einstellungen der Unternehmensleitung und wichtiger Mitarbeiter gegenüber dem Veränderungsvorhaben und dafür, wie deren Einstellungen die Ziele des Projektes beeinflussen können
2. Festsetzung klarer und realistischer Ziele
3. Flexibilität in den Reaktionen auf Veränderungen außerhalb des Einflussbereichs des Projektmanagers; ggf. Anpassung von Projektzielen, Führungsstil oder Risikobereitschaft

### **Rollen**

4. Fähigkeit zur Teamentwicklung, Zusammenführung wichtiger Stakeholder, Zusammenstellung effektiver Arbeitsgruppen, klare Definition und Delegation von Verantwortlichkeiten
5. Networking-Fähigkeiten zum Aufbau unterstützender Kontakte innerhalb und außerhalb der Organisation
6. Toleranz von Unsicherheit, Fähigkeit, auch unter unsicheren externen Bedingungen geduldig und effektiv zu arbeiten

### **Kommunikation**

7. Kommunikationsfähigkeit zur Übermittlung der Projektziele, -notwendigkeit und individueller Aufgaben an Kollegen und Mitarbeiter
8. Zwischenmenschliche Fähigkeiten auf der ganzen Bandbreite von zuhören,

Bedenken aufnehmen bis  
Personalauswahl und  
Besprechungsleitung

9. Fähigkeit, Pläne und Ideen überzeugend und begeistert darzulegen
10. Fähigkeit zur Motivation aller Beteiligten

### **Verhandlung**

11. Schaffung von Akzeptanz durch Darstellung einer positiven Vision für die Zukunft
12. Fähigkeit, mit wichtigen Personen über Ressourcen, Veränderungen oder Konfliktlösungen zu verhandeln

### **Management**

13. „Politische“ Fähigkeiten bei der Identifikation möglicher Koalitionspartner und dem Ausgleich konkurrierender Ziele oder Meinungen
14. Fähigkeit zur Einflussnahme, Gewinnung des Engagements auch von Skeptikern und Gegnern
15. Helikopter-Perspektive – Fähigkeit das eigentliche Projekt im Zusammenhang mit übergeordneten Zielen und Prioritäten zu beurteilen

Auch Rosabeth Moss Kanter führt zahlreiche emotionale Komponenten unter den wichtigsten Eigenschaften von Change Agents auf.<sup>4</sup> Neben den bereits dargestellten Aspekten betont sie die Notwendigkeit, das Wissen des Unternehmens in Frage zu stellen. Demnach sollten die vorhandenen Denkmuster und Annahmen über die Organisation, die Märkte und Kunden und über weitere Beziehungen zu allen Arten von Partnern kritisch überdacht werden. Auf diese Weise müssen sich Change Agents vor Augen halten, dass es meist mehr als nur eine richtige Lösung gibt. Der Change Agent muss in der Lage sein, Sachverhalte aus unterschiedlichen

---

<sup>3</sup> D. Buchanan & D. Boddy: The Expertise of the Change Agent: Public performance and backstage activity. Prentice Hall. 1992

---

<sup>4</sup> Rosabeth Moss Kanter: The Enduring Skills of Change Leaders. In Leader to Leader; Nr. 13 Sommer 1999. verfügbar unter <http://www.pdf.org/leaderbooks/l2/summer99/kanter.html>

Gesichtspunkten, z.B. aus Kunden- oder Wettbewerbersicht, zu betrachten.

Als häufig vernachlässigten Schritt in Change-Prozessen nennt Moss Kanter das Aufbauen von Koalitionen. Bereits in frühen Planungsphasen sollten Meinungsführer, Entscheider über Ressourcen, fachliche Experten und andere für das Projekt wichtige Personen identifiziert und für das Vorhaben begeistert werden.

Die Bedeutung des Motivationsfaktor drückt sich in den beiden Formulierungen „Transferring ownership to a working team“ und „Making everyone a hero“ aus. M.E. benennt Moss Kanter hier eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiches Change Management – die Einbeziehung der Beteiligten. Weder die Mitglieder des Change-Teams noch die von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter dürfen sich aus „ausführende Werkzeuge“ oder „Spielfiguren“ fühlen. Echtes Engagement für ein Change-Vorhaben kann nach meinen Erfahrungen nicht allein durch eine noch so überzeugende Zielsetzung und Vision erreicht werden. Dazu muss den Beteiligten die Möglichkeit gegeben werden, die Veränderungsprozess aktiv mitzugestalten und ihre eigenen Erfahrungen und Ideen einzubringen. Jeder Mitarbeiter sollte wissen, dass sein Beitrag zu dem Projekt – egal wie groß dieser sein mag – wichtig ist und zum Erfolg beiträgt. Auf diese Weise kann eine Identifikation mit dem Projekt erreicht werden, die beim Auftreten von Problemen und Widerständen zur wichtigen Motivationsquelle werden kann.

Eine gute Zusammenfassung dessen, was einen guten Change Agent ausmacht bietet Rosabeth Moss Kanter, wenn sie schreibt, dass die wichtigsten Dinge, die ein Change Leader in ein Unternehmen (oder Projekt) einbringen kann, in Leidenschaft, Überzeugung und Vertrauen in Andere bestehen.

© Dagmar Recklies, September 2001