

*Zusatzqualifikation für Mittel-Manager, Geschäftsführer und Vorstände kleinerer Unternehmen*

## **Der Mittel-Manager als Change Agent**

*von Dr. Reiner Czichos*

*Change Agents, so definiert das Management-Lexikon des Campus Verlages lapidar, sind „jene Personen im Unternehmen, die den Veränderungsprozess anführen und vorantreiben“. Dem Top-Management wird geraten, Leute auszuwählen, die „engagiert und enthusiastisch sind und sich Gehör verschaffen können“. Doch es geht auch anders: Gerade die Mittel-Manager – in den Unternehmen oft als „Lähmschicht“ verunglimpft – können sich als Change Agents profilieren und ihre Reputation im Unternehmen verbessern.*

Wenn Sie meinen, dass die unberechenbaren Veränderungswellen in Technologie, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft abebben werden und auslaufen, wenn Sie glauben, dass mit der langsam anziehenden Konjunktur wieder Ruhe in die Unternehmen einkehren wird und die dringend notwendigen Veränderungen ad acta gelegt werden können – nach dem Motto: „Uns geht’s ja wieder gold, warum sollen wir etwas ändern!“ – dann sind die folgenden Ideen nichts für Sie ... oder gerade dann. Zu denken geben könnten Ihnen zwei Äußerungen zum Thema „Bundesagentur für Arbeit“ (die Gerster-Affäre). Ein CDU-Politiker bezeichnete es als beschämend für die Führungskräfte, dass sie so derart abhängig seien von externen Beratern und Veränderungsprozesse nicht aus eigener Kraft durchziehen könnten. Kritik kommt auch von der anderen Seite: Starberater Roland Berger sagte in der Bildzeitung vom 19.01.04 über die Change-Unfähigkeit der Manager: „Welcher Frosch legt schon den Teich trocken, in dem er sitzt!“

Sind Sie, liebe Leserinnen und Leser, also unfähig zum Change und obendrein auch noch opportunistische Frösche?

### **Pro-aktives Vorpreschen**

Natürlich gibt es durchaus Manager, die meinen, Changemanagement sei kein Thema für sie. Mein Plädoyer aber gilt den zahlreichen Führungskräften, die vor der Changenotwendigkeit nicht die Augen verschließen und den verschandelten Teich trocken legen wollen, um an gleicher Stelle einen neuen zu errichten, der der Froschfamilie langfristig ein schönes Heim sichert.

Also: Insbesondere die Mittel-Manager, die Manager unter dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung, sollten die Change-Agent-Rolle übernehmen – und zwar pro-aktiv! Denn sie sind diejenigen, die ihr Unternehmen, die Menschen im Unternehmen, das

Umfeld und die Situation am besten kennen. Die Ärmel hoch krempeln und selbst die Initiative ergreifen: „Hemdsärmeliges Management“ ist allemal besser als Fremdbestimmung durch Externe. Letztere können sich auf die Aufgaben eines Beraters, Coachs oder Moderatoren konzentrieren – ein Change Agent und Changemanager muss Stallgeruch haben. Wer die Aufgaben eines Change Agents übernehmen will, muss das Unternehmen, die Leute, die Kultur, die Interna kennen. Wie sieht es mit den Stabsleute aus Personal oder Organisation aus, können die zu Change Agents werden? Aber: Diese Personen aus den Stäben verfügen nicht über den Einfluss und die Macht in den „Niederungen“ der Organisation, die notwendig ist, um die Mitarbeiter auf dem Weg zum Change mitzureißen.

Also spricht vieles dafür, dass die Mittel-Manager zu Change Agents werden. Aber nicht die jungen und unerfahrenen und hierarchisch ganz unten stehenden oder die, die gerade Zeit haben, sondern eher die erfahrenen, die allseits bekannten Manager, die direkt aus der zweiten Reihe unter dem Vorstand kommen.

Wer anders als Sie, der Change Agents aus dem Mittel-Management, kennt die vielen helfenden und auch hindernden Kräfte im Unternehmen? Die Menschen haben durchaus ihre eigenen Vorstellungen von dem, was richtig oder falsch ist – und oft haben sie Recht. Und Sie kennen sie.

Die Verantwortung muss *bei Ihnen* liegen. Verlassen Sie die sprichwörtliche „Lähmschicht“, wie Sie gerne vom Top-Management und von Externen geschimpft werden, und preschen Sie aktiv vor. Warten Sie nicht, bis das Top-Management ‚Top-down‘ jemand an Ihnen vorbei zum Change Agent bestimmt.

### **Ist Change Agent ein Beruf?**

Fast alle Change Agents, die ich kenne, würden „Change Agent“ nicht als Beruf bezeichnen; es ist für sie eher eine Rolle, die sie „nebenbei“ und oft zufällig übernehmen. Als Beruf sehen sie ihre ursprüngliche fachliche Funktion: als Controller, Entwicklungschef, Vertriebschef etc. So gut wie alle Change Agents haben Angst, den Kontakt zu ihrer „eigentlichen“ Aufgabe und zu ihrem Berufswissen zu verlieren. Sie mögen dieses nicht ent-lernen. Das hat zur Folge, dass sie sich nie intensiv genug mit den Funktionen und Aufgaben eines Change Agents auseinander setzen und auch nie richtig „Change Agent“ lernen können.

Change Agent ist aber mehr als eine Rolle. Denken Sie mal ein paar Sekunden darüber nach, was Sie als Change Agent unter Umständen alles können müssten, aus welchen anderen Berufen wie selbstverständlich ‚Know what‘ und ‚Know how‘ von Ihnen verlangt wird, zusätzlich zu Ihrem eigentlichen Beruf und Ihrer „normalen“ Rolle im Unternehmen – hier ein kleiner Auszug aus der Stellenbeschreibung:

- Sie müssen sich in Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Psychologie, Juristerei auskennen – was noch? Zumindest müssen Sie in der Lage sein, die entsprechende Experten dafür einzusetzen.
- Je nach Situation und Anforderungen müssen Sie auch folgende Funktionen einnehmen können: Coach, Moderator, Mentor, Berater, Trainer, Rationalisierer, Troubleshooter, Organisierer, Projektmanager – was noch?
- Sie müssen über fundiertes Changemanagement-Wissen und entsprechende Praxiserfahrungen verfügen und eine Spitzenkraft in Sachen Projektmanagement sein.
- Sie müssen Führungs-Kompetenz besitzen und ein gehörige Portion Menschenkenntnis, also soziale Kompetenz.

### **Zusatzqualifikation jetzt erwerben**

Können Sie dieses ‚Know what‘ und ‚Know how‘ tatsächlich abrufen und einsetzen? Oder haben Sie es lediglich on-the-job in der Praxis „gelernt“? Nichts gegen Lernen in der Praxis. Aber professionelle Meisterschaft erlangen Sie erst, wenn Sie etwas systematisch erlernen und dabei auch bewusst reflektieren. Mittel-Manager sollten „Change Agent“ als eine Zusatzqualifikation definieren, die sie durch intensive Fort- und Weiterbildung erwerben und ausbauen. Und ganz nebenbei verschaffen Sie sich so eine (neue und/oder weitere) Legitimation in Ihrem Unternehmen.

Ich beobachte etwas Erstaunliches: Ich kenne persönlich eine ganze Reihe ehemaliger Mittel-Manager und Geschäftsführer, die im Alter um die 50 Jahre oder früher ihren Job verloren und/oder freiwillig ausgestiegen sind. Jetzt, auf der Suche nach einer neuen Geldquelle oder auch nach neuem Sinn im Berufsleben, erwerben sie Zusatzqualifikationen im oben genannten Sinne: Sie lassen sich mit Hilfe des Arbeitsamts umschulen, gründen eine Ich-AG oder absolvieren eine Coach-Ausbildung. Sie haben die Zeichen der Zeit erkannt – warum aber nehmen sie sich die Zeit für diese Weiterbildung erst nach der Entlassung bzw. nach dem Ausstieg?

Mein Vorschlag: Erwerben Sie die Zusatzqualifikation jetzt! Wahrscheinlich wird es in Ihrem Unternehmen keinen formalen Ausbildungsgang zum Change Agent geben – nutzen Sie also die entsprechenden Weiterbildungslehrgänge, Sie wissen (siehe oben), was es dazu braucht. Stellen Sie sich Ihr Entwicklungsprogramm und Ihre Seminare selbst zusammen. So investieren Sie nicht nur in sich selbst, sondern auch zum Wohl Ihres Unternehmens – das Sie in Ihren Weiterbildungsaktivitäten dann vielleicht sogar noch unterstützt.

## **Die Aufgaben des Change Agents**

Die Aufgaben eines Change Agent lässt sich nicht ‚so nebenbei‘ ausfüllen – dazu sind sie für die Entwicklung des Unternehmens viel zu wichtig und die Anforderungsliste an den Change Agent zu komplex. Denn als Change Agent müssen Sie:

- erkennen, wie sich die unterschiedlichen Veränderungsprogramme gegenseitig beeinflussen und wie sie die Mitarbeiter betreffen,
- erkennen, welche unterschiedlichen Anforderungen die einzelnen Organisationsbereiche an die Mitarbeiter stellen,
- darauf achten, dass Sie offizielle Zustimmungen und Entscheidungen bekommen und diese auch eingehalten werden,
- klare und eindeutige Verantwortlichkeiten zuweisen,
- auf den bisher üblichen Vorgehensweisen aufbauen und sie weiterentwickeln,
- darauf achten, dass die primären Interessen der betroffenen Organisationseinheiten berücksichtigt werden,
- dafür sorgen, dass Entscheidungen der Fachbereiche öffentlich bekannt und alle Entscheidungen deutlich sichtbar bis zum Ende implementiert werden,
- Ihre Verkaufsstrategien professionell gestalten – auch Veränderungsprogramme müssen schließlich den Mitarbeitern ‚verkauft‘ werden,
- das KISS-Prinzip einhalten: KISS = *Keep it simple and straightforward*: alles so einfach wie möglich gestalten und darstellen, keine Probleme verstecken, sondern Probleme sehr frühzeitig aufdecken und angehen, sie sofort untersuchen und kommunizieren,
- für praxisnahe und formale Schulung als Bestandteil des Implementierungsplanes sorgen,
- die Implementierung bis zum Ende hin ständig überwachen und verbessern,
- ständig mit den Beteiligten und Betroffenen kommunizieren,
- den Betroffenen Zeit lassen, ihren neuen Job kennen zu lernen und ihnen Bestätigung und Lob zukommen lassen.

## **Macht-Quellen für Change Agents**

Diese Aufgabenliste können Sie als qualifizierter Change Agent nur ‚abarbeiten‘, wenn Sie zum einen die Unterstützung des Top-Managements erhalten und zum anderen Ihre Machtbefugnisse konsequent einsetzen. Daher ist eine zentrale Frage für Sie: Was sind Ihre Machtquellen, worauf können Sie bauen?

Natürlich können Sie sich auf Ihre Experten-Rolle versteifen und Ihr spezielles Expertenwissen nutzen, das die anderen brauchen, aber selbst nicht haben. Die Anerkennung dieses Wissen, der Respekt vor dem Expertentum und der Bedarf führt dazu, dass sich die anderen anpassen und die Macht anerkennen. Oder Sie nutzen die

Macht, die sich aus Ihrer Position in der Organisation und aus der damit verbundenen Autorität ergibt – die Macht, die sich dem Umstand verdankt, dass man finanziell belohnen und Mitarbeiter befördern und anerkennen darf.

Am sinnvollsten aber ist es, wenn Sie Ihre Netzwerke aktivieren, also die Macht nutzen, die aus den Beziehungen und Verbindungen mit Menschen in der Organisation resultiert. Man kennt Leute. Man ist bekannt. Nach oben, nach unten, zur Seite. Meiner Erfahrung nach sind Netzwerke eine effiziente Quelle von Macht. Gemeint ist hier nicht, Beziehungen auszunutzen und hier eine Gunst gewährt und deswegen dort einen Vorteil erhascht. Gemeint ist, dass man kommuniziert, informiert, diskutiert, involviert. Auf der Basis von Netzwerk-Kommunikation ist es dann auch möglich, die anderen Machtquellen situationsgerecht einzusetzen. Auch Zwang – aber erst, wenn nichts anderes mehr geht.