

REPORT

© Winter 10

Der Change Agent als Leader und Rollenmodell

Wandel ohne Dramatik ist bestenfalls Anpassung.

Natürlich setzt ein "Vertreter des Wandels", der Veränderungen inspiriert, moderiert und organisiert, bestimmte Konzepte, Methoden und Werkzeuge ein (protalent Report Herbst 09), um in einem Team z.B. zu verbindlichen Absprachen über neue Arbeitstechniken zu kommen. Diese Methodenkompetenz ist wichtig, reicht aber nicht, um mit Unsicherheiten, Durchhängern und Befürchtungen umzugehen, wie sie für die Phase des Übergangs (transition) zwischen Alt und Neu typisch sind.

Quereinsteiger

Change Agents haben nicht selten "Laufbahnen", die nur bedingt linear sind. Neben Erfolgen treten Brüche und Phasen des Suchens und eines vorübergehend instabilen Selbstbilds auf. Die Kombination aus Selbstzweifel und Entschlossenheit kann ein gutes Training dafür sein, um mit den Herausforderungen eines Change-Prozesses produktiv umzugehen. Wer ein Teil verändert, verändert das Ganze. Trotz sorgfältiger Vorbereitung und Planung kommt es zu Überraschungen, häufig aus Ecken, die man gar nicht auf dem Radarschirm hatte.

Diese persönliche Veränderungsbereitschaft, manchmal getrieben von Langeweile und Unterforderung, ruht auf einer soliden Basis. Ob nun so genannt oder nicht: Am beruflichen Start eines Change Agent stehen häufig unerbittliche, aber nicht unmenschliche Mentoren und Coaches, die auf handwerklicher Ebene dafür sorgen, dass Standards nicht korrumpiert werden, dass aus Fehlern gelernt wird und dass es gilt, Herausforderungen, und zwar nicht im Alleingang, zu bestehen.

Kurz und bündig:

Ein Change Agent, ob als CEO oder Teamleiter, hat verstanden, dass sich nur etwas ändert, wenn die handelnden Personen sich ändern. Und dafür schafft er die Voraussetzungen, indem er selbst in Vorlage tritt.

Rollenmodelle, von denen sich andere etwas abschauen, führen, ohne ins Heroische abzugleiten, durch Vorbild. Sie sind sich der Brisanz der Situation bewusst, d.h. bestimmte Haltungen und Verhaltensmuster sichern weitgehend ab, dass die Balance zwischen Realismus und Optimismus gelingt.

Einer gewissen intrinsischen Motivation entspricht es auch, dass nicht geglaubt wird, von der Karriere her ständig auf der Überholspur sein zu müssen. Als wenig attraktiv werden frühzeitige Laufbahnfestlegungen empfunden, sind sie doch schlimmstenfalls mit der Aussicht verbunden, in einem fachspezifischen Silo zu landen, aus dem es ab einem gewissen Zeitpunkt ohne Verluste kaum mehr ein Entrinnen gibt. Weitgehende Sicherheit und Vorhersehbarkeit sind das Gegenteil von Change.

Einstellungen und Haltungen

Trotz einer erheblichen Bandbreite, was Denken, innere Freiheit und persönlichen Stil betrifft, haben sich in der Praxis einige Einstellungen und Überzeugungen herauskristallisiert, die einen guten Change Agent ausmachen:

- **Yes, we can!**

In aller Öffentlichkeit, bei voll aufgedrehten Spotlights ist im Augenblick ein Change Agent sondergleichen zu beobachten. Obamas Popularitätswerte sinken zwar und einige sind enttäuscht darüber, dass er doch nicht von einem anderen Stern stammt und über Wasser gehen kann. Aber im Kern vertritt er nach wie vor die Überzeugung, dass sich Visionen, neue Ideen und Projekte tatsächlich realisieren lassen, wenn auch selten nach Plan. Im Gegensatz zum eher schlichten positiven Denken kalkuliert diese aufmunternde Haltung Rückschläge, unerwartete Hindernisse und sonstige Widrigkeiten mit ein und begreift sie als Katalysatoren. Und – eine hohe rhetorische Begabung schadet bei all dem überhaupt nicht.

- **Resilienz**

Diese Widerstands- bzw. Spannkraft, mit der nach Rückschlägen durchgestartet wird und diese Energie, mit der man sich nicht unter ein bestimmtes Niveau drücken lässt, basieren auf innerer Ruhe und Stabilität. In Turbulenzen brauchen Mitstreiter einen "Fels in der Brandung", der nicht wankt und nicht die Nerven verliert. Resilienz ist angeboren, aber auch das Ergebnis jahrelangen Trainings. D.h. man hat zunehmend eine Ahnung von sich selbst.

- **Stärke durch Offenheit**

Nicht immer läuft alles wie gedacht. Bescheidenheit und Betroffenheit erlauben es einem Change Agent in derartigen Situationen, unumwunden zuzugeben, nicht auf alles sofort eine Antwort parat zu haben. Gefühle zu äußern und Fehler bzw. Fehleinschätzungen einzugestehen, verbindet und stärkt das Gefühl, dass alle in einem Boot sitzen.

- **Realistischer Optimismus**

Um die Risiken fundamentaler Veränderungen allen Beteiligten zu verdeutlichen, kann es keinen blinden Optimismus geben. Gerade in schwierigen Zeiten wäre es ein Fehler, die Illusion zu pflegen, dass man immer noch auf der sicheren Seite wäre. Ein gesunder Optimismus, der Risiken einkalkuliert, schärft das allgemeine Bewusstsein dafür, dass es jetzt darauf ankommt, eine klare Ausrichtung flexibel zu verfolgen. Oder mit anderen Worten: "Managing the dream" und nicht "Dreaming the dream".

Verhaltensmuster

Was letztlich zählt, ist das konkrete, von den Mitstreitern jederzeit beobachtbare Verhalten des Change Agent. Inwieweit führt es weiter? Hier einige Ideen:

- Visionen vermitteln und Aufmerksamkeit bündeln

Visionen sind vorweggenommene Erfolge. Vermittelt werden sie durch Aktionen, Bilder, Symbole, Geschichten, Analogien und nicht durch leere Sprüche und längere Ansprachen. Durch die Aussicht auf Erfolg wird Mitarbeitern geholfen, schwierige Wegstrecken zu gehen, auf denen man auch verloren gehen kann. Ablenkungsmanöver, Nebenkriegsschauplätze, sinnloser und zeitaufwendiger Perfektionismus, die Unfähigkeit, situativ zu improvisieren haben es an sich, dass Sinn und Zweck der "Veranstaltung" langsam am Horizont entschwinden. Der Energieaufwand ist gewaltig, alles scheint in Fluss, doch wer genau hinsieht, stellt evtl. fest, dass sich nichts bewegt. Dieser Tendenz in Richtung Selbstzweck beugt ein Change Agent vor durch das ggf. mantrahafte Wiederholen von Prioritäten, auf die es jetzt wirklich ankommt.

- Mobilisieren

Nachdem die Rahmenbedingungen für ein Change-Projekt feststehen, gilt es die Freiräume zu schaffen, die Höchstleistungen möglich machen und begünstigen, eigene Initiativen zu entwickeln und kritische Fragen zu stellen. Auch kleine Fortschritte bzw. "milestones" werden herausgestellt und betont. Bestimmte Talente bei den Mitarbeitern, die vielleicht erst jetzt deutlich werden, kommen zum Tragen, Potenziale werden realisiert.

- Rückendeckung geben

Gemeint ist damit, anderen in fremden und neuen Situationen Sicherheit zu geben, ein offenes Ohr zu haben und als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen. Der "Coach" lässt grüßen. Entscheidend dafür, dass ein Change Agent diese Sicherheit vermitteln kann, ist seine eigene emotionale Stabilität und Sicherheit, für die einige Selbstaussagen typisch sind:

- Ich habe kein Problem damit, mich auf andere zu verlassen.
- Ich habe keine Angst davor, zu anderen ein enges Verhältnis aufzubauen.
- Es fällt mir leicht, derartige Beziehungen zu entwickeln.
- Ich fühle mich selten alleingelassen.
- Gelegentlich gegenüber anderen eigene Gefühle und Befindlichkeiten anzusprechen, halte ich nicht für unsachlich oder für Zeitverschwendung.

Zum Glück tritt dieses Talent, anderen emotionale Sicherheit zu geben, nicht selten auf. Nach Expertenschätzungen verfügt z.B. über die Hälfte junger erwachsener Amerikaner über diese Kompetenz.

- Fragen, fragen, fragen ...

Gemeint sind damit intelligente, offene und weiterführende Fragen, die als Einladung zu einem (Zwei-Weg-) Gespräch verstanden werden. Wichtig sind neue und ungewohnte Fragen, die den Ansprechpartner aufhorchen lassen. Denn alte Fragen führen zu alten Antworten.

Fazit

Das beschriebene Idealprofil eines Change Agent ist natürlich insofern unrealistisch, weil es nicht komplett erfüllbar ist und auch nicht sein sollte. Es muss Platz bleiben für den spezifisch persönlichen Stil, mit dem an Veränderungen herangegangen wird. Ein Profil kann helfen, eigene Stärken besser zu erkennen und bewusster einzusetzen.

Mit Absicht offen bleibt die Frage, welchen Rang ein Change Agent in einer Hierarchie haben sollte. Genau genommen stellt sich diese Frage nicht: Ob CEO, Teamleiter oder externer Berater, alle sind "Vertreter des Wandels", d.h. sie leisten ihren Beitrag, damit sich etwas ändert, damit sie sich selbst zusammen mit anderen in die richtige Richtung bewegen. Schließlich soll es nicht eines Tages heißen: "Yes, we can't!"