

## Den Wandel begreifen

Wolfgang Roth, Trainer und Coach

Changemanagement ist heute in aller Munde. Wenn Unternehmen – gleich, ob Einzelunternehmer oder Großkonzern – neuen Marktconstellationen begegnen müssen, wenn Anpassung zur Notwendigkeit wird und in etablierte Denkmuster und Prozesse eingreift, dann ist Changemanagement gefragt. Oft werden unter diesem Begriff die systematischen Maßnahmen zusammengefasst, mit denen alle Mitarbeiter einer großen Unternehmensorganisation wirkungsvoll „auf die neue Linie gebracht“ werden sollen. Als Coach weiß ich: Diese Maßnahmen sind wichtig. Aber der Erfolg eines grundlegenden Wandels liegt im Einzelnen, der den Wandel für sich verstehen und realisieren muss. Und als Coach von Führungskräften weiß ich: Gerade Entscheider und Unternehmer sind herausgefordert, wenn es gilt, sich neu zu orientieren und alle Dimensionen einer notwendigen Veränderung für sich „klarzukriegen“. Die Herausforderungen für die, die an der Spitze stehen, sind dabei in den ersten Schritten unabhängig von der Größe der Unternehmen, in denen sie an entscheidender Stelle tätig sind. Der Weg vom „Verdammt, da müssen wir grundlegend ran“ zum „So, das ist jetzt die richtige Weise, der Herausforderung zu begegnen und Veränderungen wirkungsvoll umzusetzen“ ist im Kopf der Entscheider im Prinzip derselbe: ganz gleich, ob sie selbstständige Unternehmer sind und „nur“ für sich verantwortlich oder ob sie als Konzernlenker Tausende von Mitarbeitern zu führen haben.

### Offen sein für Neues

„Es muss sich etwas ändern, aber ich weiß gar nicht, wie ich das noch hinkriegen soll.“ Das hört man als Coach gar nicht so selten. Kein Wunder also, dass Veränderungsdruck, gerade wenn er von außen kommt wie beispielsweise durch die gesetzlichen Vorgaben in Form des § 34f, erst einmal schlicht als Störung wahrgenommen wird. Als Menschen leben wir unsere Gewohnheiten, als Menschen im Beruf folgen wir Routinen, die wir seit Jahren trainiert haben, die uns erfolgreich und

### Kompakt:

Regulierung und gestiegene Kundenerwartungen verändern die Anlageberatung in Deutschland von Grund auf. Wer weiterhin erfolgreich sein will, muss dem Wandel aktiv begegnen. Bei Beratern ist heute Offenheit gefragt, strategische Entscheidungsfähigkeit und konsequente Umsetzung. Der erfahrene Coach Wolfgang Roth blickt auf die Erfordernisse des Changemanagements aus einem radikal subjektiven Blickwinkel: Jeder von uns muss als Person für sich Wandel zulassen und seine inneren Gesetzmäßigkeiten verstehen, um notwendige Veränderungen entschlossen voranzutreiben.

zu dem gemacht haben, was wir heute sind. Insbesondere wer selbst auch noch operativ eingebunden und vertrieblich tätig ist, hat das Gesetz der großen Zahl verinnerlicht, weiß, wie viele Anläufe er zum Abschluss braucht, spürt fast körperlich den Rhythmus von Gesprächsvorbereitung, Beratungsgespräch, Nachbereitung. Wenn sich jetzt die Rahmenbedingungen ändern, verändert sich ganz, ganz viel. Doch wer ist offen dafür? In der Coaching-Praxis mache ich oft eine erstaunliche Erfahrung: Gestandene Manager und Unternehmer können mir in aller Regel ganz genau erklären, warum das ein oder andere, was sie in der Vergangenheit angepackt haben, nicht funktioniert hat. Jeder trägt seine „Liste der Gründe des Scheiterns“ quasi abrufbereit mit sich herum. Ganz anders bei den Fragen, warum etwas geklappt hat, warum Entscheidungen in der Vergangenheit erfolgreich waren, warum eine Vorgehensweise sich bewährt hat: „Glück gehabt“ oder „Ich hatte einen Lauf“ sind nicht selten die ersten spontanen Antworten. Hier gilt es als Erstes anzusetzen. Wer weiß, warum er erfolgreich war, wird sich leichter tun, auch erfolgreiche Strategien für die Zukunft zu entwickeln. Also begin-

nen Sie, positiv zu denken; gönnen Sie sich im Kopf eine „Liste der Erfolgsgründe“!

### Alternativen zulassen

„Wenn das die neuen Pflichten sind, denen wir unterliegen, dann können wir ja praktisch nur ...“. Halt! Bringen Sie sich aus diesem Denkmodus heraus! Sinnvoll verändern kann nur, wer erst einmal alle denkbaren Alternativen zulässt. Oft hilft schon ein altmodisches Brainstorming mit sich selbst: Zettel auf den Tisch und Stift in die Hand! Und alle Möglichkeiten, die einem so einfallen, unzensiert zulassen. Wie könnte man auf die neuen Vorgaben reagieren? Haftungsdach, auswandern nach Hawaii, sich Verstärkung holen für all die Dokumentation, kooperieren, um Anforderungen effizienter genügen zu können etc. Sammeln Sie Alternativen!

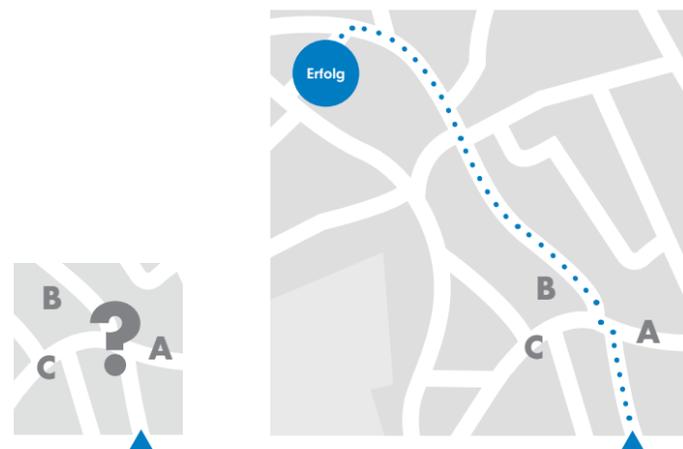
### Realität wahrnehmen

Bevor Sie nun an die Auswahl aus diesen Alternativen gehen, machen Sie sich klar: Gerade in Situationen, in denen fundamental neu sogar über das Paradigma des eigenen Geschäftsmodells nachgedacht werden muss, ist es schwierig, Fakten und Daten, die man zur Verfügung hat, richtig zu deuten und zu gewichten. Denn was Fakten bedeuten, ändert sich mit den Werten, auf deren Basis wir sie wahrnehmen. Hier spielt im Berufsleben ganz viel von der Unternehmenskultur hinein. Je kleiner ein Unternehmen, desto mehr ist die natürlich vom individuellen Charakter des Unternehmers geprägt. Und die besondere Herausforderung besteht darin, dass niemand dem selbstständigen Unternehmer den Spiegel vorhält. Aber immer gibt es Beispiele dafür, dass Tatsachen

### Ziele klar erfassen

Wer nicht weiß, wohin er geht, wird nicht ankommen. Bevor Sie sich für eine Ihrer Alternativen oder eine Kombination aus mehreren entscheiden, machen Sie sich Ihr Ziel klar und malen Sie sich den Weg aus, den Sie gehen wollen. Wer nur die ersten Weggabelungen in den Blick nimmt, entscheidet unsicher. Oder er bleibt stehen, weil er nicht entscheiden kann. A oder B, links oder rechts, den Berg noch mal hinauf oder lieber ins Tal? Nur wer sich ein Bild (ganz wie eine Karte) davon macht, wie es nach dem ersten Abzweig weitergeht, wird mit der nötigen Sicherheit und Zuversicht

### Szenarien bis zum Ziel zu Ende denken



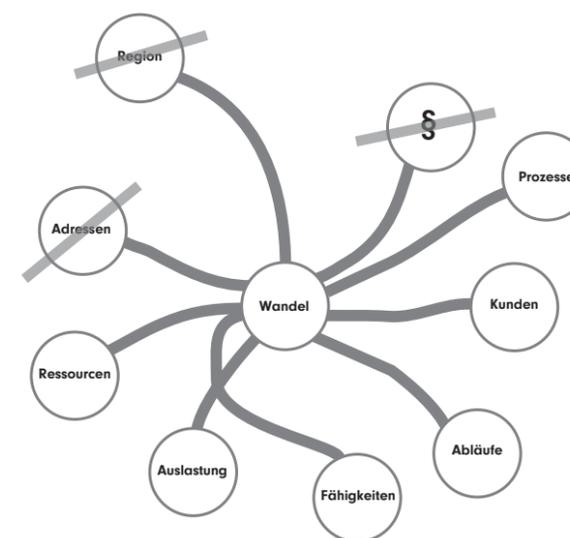
die richtigen Entscheidungen treffen. Denken Sie also voraus. Entwerfen Sie Szenarien und prüfen Sie, welcher Weg Sie an Ihr Ziel führen wird. Heute fragen Sie sich vielleicht, wie Sie die Pflichten zur Eignungsprüfung, zur Information und zur Dokumentation nach den Bestimmungen des § 34f GewO am einfachsten erfüllen können. Mehrere Möglichkeiten bestehen dazu – mehrere Abzweige von Ihrem bisherigen Weg. Welcher Sie am besten ans Ziel führt, erkennen Sie, wenn Sie weiter denken. Was bedeutet meine Entscheidung in einem Jahr, in fünf Jahren oder zehn? Wie wird sie sich unter den dann wahrscheinlichsten Szenarien auswirken?

### Ansatzpunkte finden

Klar, wohin die Reise gehen soll? Dann muss geklärt werden, wo denn mit guter Aussicht auf Erfolg angesetzt werden kann. Entwickeln Sie dazu für sich beispielsweise eine Mindmap. Schreiben Sie alle Einflussgrößen auf, die auf Ihren Geschäftserfolg einwirken und halten Sie die Art und Weise fest, wie Ihr Unternehmen handelt: gesetzliche Vorgaben, Abläufe, Prozesse, Kundenwünsche, Fähigkeiten (eigene oder die von Mitarbeitern), Ressourcen, Auslastung, Adresspool, regionales Einzugsgebiet etc. In dieser Übersicht gehen Sie dann Punkt für Punkt durch, welche Einflussgrößen Sie verändern können und welche nicht. Wegstreichen, was nicht in Ihrer Macht steht, verändert zu werden! So bekommen Sie Schritt für

„Sinnvoll verändern kann nur, wer erst einmal alle denkbaren Alternativen zulässt.“

### Mindmap: Finden Sie heraus, wo Ihre Strategie ansetzt



Schritt mehr Übersicht und wissen schließlich, welche Handlungsfelder Ihre „Strategie für die Zukunft“ bespielen kann.

### Eine Strategie entwickeln und verstehen

Jetzt, wo Sie gesehen haben, auf welchen Handlungsfeldern Sie ansetzen können, kann die Strategieentwicklung für den bevorstehenden Wandel beginnen. Denn Ihre zu findende Strategie ist der Weg, auf dem Sie die Differenz vom jetzigen Zustand zu Ihrem definierten Ziel überbrücken. Veränderungen sind dabei auf den identifizierten Handlungsfeldern möglich – passend zu Ihrem Geschäftsmodell. Häufig erlebe ich, dass gerade an dieser Stelle der vorher entfachte Enthusiasmus schwindet. Denn keine Strategie wird ohne Nachteile sein, wird sich ohne unerwünschte Begleiterscheinungen realisieren lassen. In dieser Situation ist es für den einzelnen Entscheider hilfreich, sich dessen bewusst zu sein. Und er muss in der Lage sein, die Qualität der mit einer Strategie verbundenen Vor- und Nachteile möglichst objektiv einzuschätzen. Dabei hilft ganz oft eine einfache Regel: Formulieren Sie alternative Strategien aus – und dann bewerten Sie diese aus dem Blickwinkel aller, die von der Umsetzung der Strategien berührt sein werden. Setzen Sie sich den Hut eventuell betrof-

fener Mitarbeiter auf, die künftig veränderten Abläufen folgen sollen, oder den Ihrer Kunden, die Sie und Ihre Beratungsdienstleistung anders erleben, bzw. den Ihrer Partnerin oder Ihres Partners, die oder der Sie bei noch größerem Zeitaufwand für Dokumentationsarbeit im Büro noch seltener zu Gesicht bekommt etc.

Wenn Sie so Ihre alternativen Strategien, die Sie alle zu Ihrem künftigen Unternehmenserfolg führen, von allen Seiten „abklopfen“, bekommen Sie ein sehr verlässliches Gefühl dafür, was der für Sie und Ihr Unternehmen richtige Weg ist. Und diese Zuversicht ist die beste Voraussetzung, auch die Umsetzung mit der nötigen Konsequenz und Ausdauer anzugehen.

### Umsetzen, überprüfen, nachsteuern

Gedacht ist noch nicht gemacht. Die beste Strategie bleibt ohne eine konsequente Umsetzung ein Papiertiger. Und hierzu ist Ausdauer gefragt. Denn selbst beim Einzelunternehmer treten Widerstände auf (der innere Schweinehund) und für den Unternehmenslenker ist Changemanagement als Durchsetzung in die Organisation hinein ein ganz brisantes Thema. Als wichtig erweist sich hier, die Umsetzung von Veränderung als eine Art Kreislauf zu betrachten. Experten haben das einmal den PDCA-Zyklus getauft. Dessen Idee ist einfach. Ausgehend von einer Analyse – das ist die abgeschlossene Strategiefindung – wird ein Plan („Plan“) erstellt für die Umsetzung. In einer zweiten Phase wird nach diesem Plan gehandelt („Do“). Und anschließend folgt die Überprüfung der Ergebnisse („Check“) anhand von Erfolgskriterien, die man vorher klar definiert haben sollte. Daran sieht man, was noch zu tun bleibt („Act“), worauf der Kreislauf mit einer verbesserten oder ergänzten Umsetzungsplanung wieder von vorn beginnt. Grundlegender Wandel in einem Unternehmen ist kein Sprint, sondern ein Langstreckenlauf. Wer beispielsweise den gesamten Prozess der Anlageberatung umkrempelt, um auf lange Sicht effizienter und zugleich ohne rechtliche Unsicherheiten arbeiten zu können, hat einmalig einige Steine umzudrehen. Abläufe im Beratungsgespräch werden anders, aber auch die Prozesse in der nachgelagerten Betreuung des Kunden. Das kann nicht sofort mit letzter Perfektion funktionieren. Nur wer über eine klare Motivation und die Gewissheit

**Unverrückbare Tatsachen:  
oft eine Frage der Perspektive**

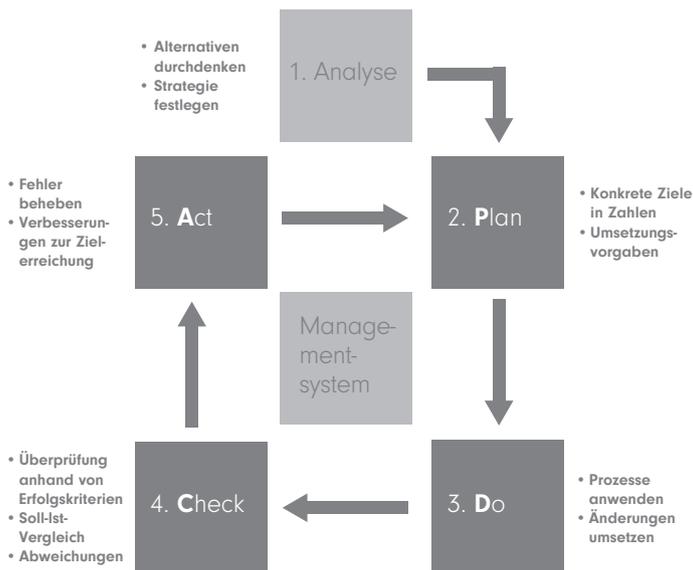
# 16

Bitte das Blatt  
um 180° drehen.

Bitte das Blatt  
um 180° drehen.

ganz unterschiedlich bewertet werden und trotzdem aus der Perspektive des einzelnen Entscheiders als objektiv und unverrückbar erscheinen. Machen Sie sich das kleine Perspektivenspiel um „16“ und „91“ zunutze und übertragen Sie die gewonnenen Erkenntnisse! Überprüfen Sie einmal Ihre „unverrückbaren Tatsachen“ aus einer anderen Perspektive: „Kernaufgaben können wir nicht an andere auslagern“, „Meine/unsere Kunden sind so speziell, dass sie gar nicht auf andere Weise beraten werden können als bisher“ etc.

## Der PDCA-Zyklus: umsetzen und nachsteuern

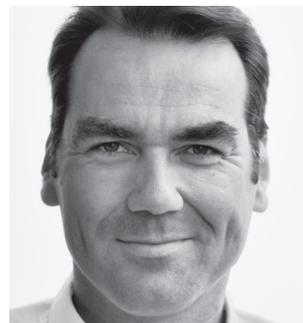


verfügt, mit der Strategie auf dem richtigen Weg zu sein, wird Runde um Runde ans Ziel kommen. Die Erfahrung zeigt: Ein Abflachen der Motivationskurve im Verlauf der Veränderung hat oft mit nicht geklärten Zielen oder unausgewogener Strategiefindung zu tun. Alles, was sich ein Entscheider in der Strategiephase vermeintlich spart, wird als Bumerang in Form einer Motivationsdelle zurückkommen.

## Andere mitnehmen

Auch der Berater als Einzelunternehmer ist nie ganz allein: eine administrative Hilfe im Büro, das persönliche Netzwerk oder auch nur der Partner, der einmal das Telefon abnimmt. Je größer das eigene Unternehmen, desto wichtiger wird es, Kollegen und Mitarbeiter auf dem Weg des Wandels mitzunehmen. Dazu nur zwei Anmerkungen, die allerdings zentral sind: Der persönliche Dialog ist durch nichts zu ersetzen. Und: Lassen Sie Mitarbeitern Zeit, die veränderten Prozesse, Ihre Gründe und die Vorteile für den Einzelnen zu begreifen. Was man nach meiner Erfahrung gern vergisst ist nämlich, dass man selbst Wochen oder Monate gebraucht hat, um für sich zu einer Klärung zu gelangen. Das Gegenüber soll

das dann aber in zwei Minuten verarbeiten. Deshalb rate ich: Bevor Sie anderen erklären, welche Aufgaben ihnen künftig zukommen oder was sich für sie ändern wird, vergegenwärtigen Sie sich den Prozess, den Sie selbst bis dahin durchlaufen haben. Erinnern Sie sich an Ihre Ängste, Ihre Zweifel, Ihre vorübergehende Ratlosigkeit, Ihre Überlegungen und Prüfungen von Alternativen, Ihre guten Gründe, warum Sie gerade den Weg gewählt haben, auf dem Sie sich jetzt gerade gemeinsam befinden. Geben Sie Ihrem Gegenüber Einblick hierin und gewähren Sie ihm genügend Zeit, die einzelnen Phasen Ihrer Entscheidungsfindung auch emotional für sich nachzuvollziehen. Das kostet sicher mehr Zeit als ein hingeworfenes „Wir schreiben Protokolle ab jetzt so und so“. Aber denken Sie an das Langstreckenrennen, das vor Ihnen liegt, und daran, dass das gesamte Team, sei es klein oder groß, nur mit einer starken, auf dem Vertrauen in die Richtigkeit des eingeschlagenen Weges beruhenden Motivation erfolgreich ins Ziel kommen wird.



**Wolfgang Roth** begann seine Karriere in der Finanzdienstleistungsbranche. Nach Erfahrungen u. a. als Teamleiter im Vertrieb, Verkaufsleiter und Geschäftsführer durchlief er eine umfassende Ausbildung mit Weiterbildungen zum Coach und Trainer. Seit vielen Jahren berät er Einzelpersonen sowie Führungskräfte von Unternehmen im In- und Ausland.  
**kontakt@wolfgang-roth.de**