

Veränderung als Tagesgeschäft

Der Vertriebschef redet sich in Rage: „Ich kann es nicht mehr hören. FinTechs sind kundennäher, individueller, transparenter und schneller als wir. Deshalb hat unser Vorstand eine Digitaloffensive gestartet: mit einem schicken CRM in der Cloud und der zugehörigen App werden wir so cool die diese Finanz-Startups. Künftig seid ihr immer online mit der Zentrale verbunden, könnt den Kunden aktuellste Informationen liefern sowie auf Knopfdruck evaluieren, entscheiden und abschließen. Brandneue hochattraktive Produkte kriegen wir natürlich auch – damit befreien wir uns vom Staub der letzten Jahrzehnte. Auf geht's!“ Damit ist die Ansprache an die Niederlassungsleiter beendet und sie sind wieder sich selbst überlassen.

Nur einer spricht aus, was alle denken, und das auch nur im kleinen vertrauten Kreis: „Das ist jetzt schon der dritte Anlauf für mehr Digitalisierung und zukunftsfähige Produkte. Gebracht hat es bisher nichts, außer mehr Arbeit, mehr Kontrolle und bald jeden Tag irgendeine neue Produkt-Verirrung, die keiner braucht. Der versprochene Gewinnschub blieb bisher aus, nur mit Mühe erreichen wir unsere Ziele.“ Die Niederlassungsleiter sind ratlos und grübeln: „Das kann ja heiter werden. Wenn wir schon nicht daran glauben, wie sollen wir dann bloß unsere Mitarbeiter auf Kurs kriegen?“

Veränderung braucht Emotionen

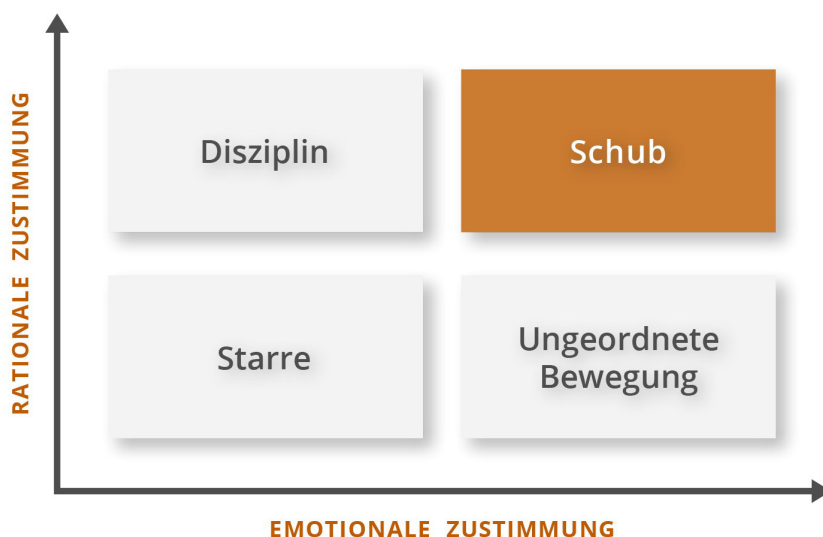
Wie überall ist Digitalisierung auch im Finanzvertrieb schmerzhaft. Mehr Transparenz, mehr Berechenbarkeit, mehr Struktur und Prozesse – und weniger kreative Freiheit. Weil viele diesen Wandel eher fürchten als begrüßen, benötigen Führungskräfte ein Konzept dafür, wie sie sich selbst überzeugen sowie ihre Mitarbeiter gewinnen, und zwar nicht nur für akute Veränderungen, sondern auch für nahezu tägliche Veränderungsbereitschaft. Schonzeiten und Komfortzonen mit viel Routine und hohem Gewöhnungspotenzial sind passé. Flexibilität, Geschwindigkeit und permanente Neuorientierung sind die Zukunft. Die zu überspringende Hürde ist also hoch. Dennoch verlassen sich die meisten Manager, ihre Mitarbeiter schon zur Einsicht

und zum Mitziehen zu bewegen, indem sie ihnen genügend Zahlen, Daten und Fakten dafür liefern. Doch es ist ein Trugschluss, darauf zu vertrauen, denn es genügt bei Weitem nicht. Jeder, der schon einmal Gewicht durch mehr Sport und weniger Kalorien verlieren wollte, weiß um das Phänomen: Auch wenn der Kopf noch so überzeugt ist und mit aller rationalen Kraft „ja“ sagt, das Herz jedoch nicht dabei ist, bleibt die Anzeige auf der Waage stur. Nichts ändert sich, trotz bestens verstandener und durchdrungener Trainings- und Diätpläne.

Warum ist das so? Weil der Schlüssel zur Veränderungsmotivation in den Emotionen der Betroffenen liegt. Dafür sorgt unser Gehirn, das mit seiner Programmierung auf Effizienz, Komfort und angstfreier Erhaltung des Gewohnten leicht und schnell in den Verweigerungsmodus schaltet – und zwar immer dann,

wenn es keinen Vorteil in der Veränderung erkennt. Glücklicherweise gibt es Mittel, die helfen: Begeisterung, Freude, Vertrauen sind der Dünger für Neues im Gehirn, für die Bereitschaft, sich auf unbekanntes Terrain zu wagen.

Wir kennen das von unseren Hobbys: Im Gegensatz zu Bedenken, Angst und Abwehr von Wandel in vielen beruflichen Situationen, brauchen wir für unsere liebsten Freizeitbeschäftigungen keine Motivationsspritze, weil wir mit Freude und Begeisterung bei der Sache sind. Für Manager, die Veränderungen bewirken wollen, heißt das, auf der Klaviatur der Emotionen zu spielen, auch wenn diese ungewohnt ist, denn Fakten bringen zum Denken, Emotionen zum Handeln. Das Diagramm zeigt es: Wer nur die Ratio bedient, erzeugt bestenfalls Disziplin, die sich in Antriebschwäche und „Mit-dem-Strom-schwimmen“ äußert.





Wer die Emotion ohne den Verstand stimuliert, lässt Chaos entstehen. Und wer beides verpasst, schafft Starre, in der nichts und niemand sich bewegt. Nur wer Kopf und Herz gleichermaßen gewinnt, bringt echten Schub auf die Straße – bei sich selbst wie bei den Mitarbeitern.

Einfach, aber wirkungsvoll: das Kohärenzgefühl

Dass sich Manager mit Erklärungen und Argumenten meistens leichter tun als mit dem Bemühen, die Gefühle der Betroffenen zu erreichen, liegt auf der Hand. Doch wie kann das gelingen? Ein genauso einfaches wie wirkungsvolles Konzept kommt aus der Medizin. Darin beschreibt die Salutogenese die Entstehung und Erhaltung von Gesundheit durch einen Zustand des Wohlbefindens und der Tatkraft, der Freude und der Sinnerfüllung – also genau das, was es als Basis für Veränderungsbereitschaft braucht. Dieser Zustand wird erreicht, wenn das sogenannte Kohärenzgefühl gegeben ist, das wiederum auf den folgenden drei einfachen Bausteinen fußt.

- **Sinnhaftigkeit:** Ich sehe den Sinn hinter den Veränderungen, die auf mich zukommen, und es lohnt sich, dass ich mich dafür einsetze.
- **Verstehbarkeit:** Veränderungen, die auf mich zukommen, sind im Detail nachvollziehbar und erklärbar.

- **Handhabbarkeit:** Ich habe die Fähigkeiten und Ressourcen, um Veränderungen, die auf mich zukommen, zu bewältigen.

Für Veränderungsvorgänge bedeutet das, alle Aktivitäten und jede Kommunikation, die damit in Zusammenhang stehen, auf diese drei Faktoren hin abzuklopfen. Genau dann, wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern konkret und verständlich erklären können, was sich für sie ändert, wie es umgesetzt wird, welchen Zweck es erfüllt und welche Unterstützung sie dafür bekommen, entsteht Akzeptanz. Kommen dann noch emotional aufgeladene Zielbilder hinzu, die Leidenschaft und Vertrauen hervorrufen, steigt die Erfolgsquote beträchtlich.

Fit für den täglichen Wandel

Um den Finanzvertrieb nicht nur für das einzelne Veränderungsprogramm fit, sondern mutig genug für Veränderung als Permanentaufgabe zu machen, kommt es zusätzlich darauf an,

- für **regelmäßige Erfolgserlebnisse** zu sorgen, also lieberschrittweise einführen und die Erfolge als emotionalen An Schub für das Kommende nutzen, als Menschen zu überfordern,
- **rechtzeitig loszulegen**, um ohne Druck von außen selbstbestimmt und geordnet für diese Erfolgserlebnisse

- sorgen zu können, statt von der Digitalisierung überrannt zu werden,
- auf die Vorgänge mit dem **größten unternehmerischen Nutzen** fokussieren, um sie mit hoher Aufmerksamkeit und ausreichend Ressourcen zum Erfolg zu führen, statt sich zu verzetteln.

Wer sich und seine Mitarbeiter bereit machen will für eine Zukunft, in der Schnelligkeit, Flexibilität und Wandel unverzichtbar geworden sind, muss das klassische Changemanagement hinter sich lassen und veränderungsexzellente werden. Die nächste große Transformation könnte die letzte ihrer Art sein und eine neue Ära kontinuierlichen Wandels einläuten. Wer diesen Schritt verpasst, verliert seine Zukunftsfähigkeit. Wer ihn vollzieht, gewinnt sie.



Dr. Dieter Lederer
Executive-Coach, Redner,
Autor und Veränderungsexperte