



# Dr. Change

## *Wie gezielte Veränderung Unternehmen heilen kann*

„Change oder Veränderung ist ein natürlicher Teil des Lebens.“ – so beginnt Dr. Zarmina Penner unser Interview und das trifft so sehr den Kern der Sache wie nichts anderes. Oft hört man in eingefahrenen Systemen diesen Satz: „Das war schon immer so und das wird auch immer so sein!“ Doch wer den Kopf in den Sand steckt, kann nicht mehr sehen, wie das Leben an ihm vorbeirent. Tradition ja, Stillstand nein. Diese Balance zu finden und Veränderungskompetenz zu entwickeln, ist Profi-Arbeit und verlangt absolutes Fingerspitzengefühl. Kränkelnde Unternehmen zu heilen und gesunde Unternehmen weiter voranzubringen – wie das funktioniert erfuhr der SCQUT im Interview mit Dr. Zarmina Penner, Unternehmensberaterin und Change-Expertin.

**SCQUT: Was ist für Sie das Besondere an Change?**

Dr. Penner: Change oder Veränderung ist ein natürlicher Teil des Lebens. Alles was lebt, verändert sich und alles, was nicht lebt, verändert sich auch. Insofern ist es gut, sich zwei Dinge anzueignen:

- 1) die Gelassenheit bezüglich der Themen, die man ohnehin nicht beeinflussen kann und
- 2) die Kompetenz, um veränderbare Themen in die richtige Richtung zu lenken. Diese beiden Aspekte des Lebens faszinieren mich. Ich habe festgestellt, dass man Dinge nur bis zu einem gewissen Grad zum Besseren verändern kann. An einem bestimmten Punkt kippt die Optimierung ins Gegenteil. Perfektion ist nicht immer erstrebenswert. Viel schwieriger als die Veränderungskompetenz finde ich es, Gelassenheit zu praktizieren, wenn die Sache einem viel bedeutet.

**SCQUT: Wird Tradition durch Change abgelöst?**

Dr. Penner: Nein, nicht unbedingt. Tradition gibt Halt und Tiefe, da sie auf Werten basiert. Oft spiegelt sie auch die Weisheit der vorangegangenen Generationen wider, ist quasi eine Art ungeschriebenes Handbuch für die nächste Generation. Tradition zu verändern, ist nicht einfach und sehr langwierig. Dafür bräuchte man Jahrzehnte oder Jahrhunderte. Nur wenn die Tradition Dogmen beinhaltet und Menschen in irgendeiner

Form schadet, wird ein beherzter Einsatz notwendig. In Unternehmen ist die Tradition Teil der Unternehmenskultur.

**SCQUT: Muss immer alles geplant, überwacht, begleitet und kontrolliert werden? Warum nicht mal den Dingen ihren Lauf lassen?**

Dr. Penner: Nein, es muss nicht alles geplant sein oder besser gesagt, es ist niemals möglich, alles zu planen und zu kontrollieren. Allerdings, um etwas zu erreichen, gemeinsam mit anderen, oder auch als Einzelner, ist es notwendig, den Rahmen eindeutig abzustecken, Spielregeln und Werte vorzugeben. In

Analogie: Ein Fußballspiel kann man nicht im Voraus planen oder kontrollieren, aber es würde keinen Sinn machen, den Spielrahmen und die Regeln außer Kraft zu setzen. Wichtig sind auch neben dem Rahmen und den Regeln die Werte der Spieler

und wie sie diese mit ihrem Verhalten im Spiel umsetzen. Das macht das Spiel oft erst zum Erlebnis.

Ohne den Rahmen würden alle Beteiligten, die Spieler und die Zuschauer, schnell das Interesse verlieren. Gute und nicht so gute Ergebnisse würde man nicht voneinander unterscheiden können und so weiter. Also steckt man den Rahmen ab, gibt die Regeln vor und lässt spielen. So können Ergebnisse erzielt werden, die sowohl für die Spieler als auch für die Zuschauer einen Mehrwert haben und allen Spaß machen. ▶▶

„ PERFEKTION IST  
NICHT IMMER  
ERSTREBENSWERT. “

### **SCQUT: Kann Change Management auch bereits eingeschlichene Veränderungen auffangen?**

Dr. Penner: Natürlich. Hier muss man drei Dinge beherrschen und tun:

Erstens das Wesen der jeweiligen Menschengruppe bzw. Organisation begreifen. Eine Menschengruppe, die zusammenarbeitet, verwandelt sich, wird mit der Zeit zu einem Organismus. Dieser Organismus hat – wie jeder Mensch auch – ein Wesen, Werte, Gefühle, Stärken, gesunde und ungesunde Gewohnheiten, Laster etc. Erst wenn man dieses Wesen begreift, kann man auf den Organismus Einfluss nehmen und eingeschlichene Veränderungen, die schädlich sind oder schädlich werden könnten, angehen.

Zweitens müssen die Veränderungsimpulse richtig eingetaktet sein. Diese Impulse müssen so effizient und effektiv wie möglich gesetzt werden. Hier denke ich als Mediziner: „Eingriffe“ sollten für den „Patienten“ so schonend wie möglich sein.

Drittens muss man Durchhaltevermögen mitbringen und Dinge zu Ende bringen.

### **SCQUT: Bedeutet Change Management immer Radikalität und Innovation oder gibt es auch kontinuierliche Prozesse?**

Dr. Penner: Es kommt auf die jeweilige Situation an. In Notfallsituationen ist Radikalität notwendig, z.B. wenn es um den Verlust von Arbeitsplätzen geht oder um einen schwerwiegenden Mobbingfall. Die meisten Situationen sind aber keine Notfälle. Innovation und ihre kleine Schwester, Kreativität, sind allerdings meines Erachtens fast immer angesagt. Der Grad der Innovation muss natürlich an die Gegebenheiten angepasst werden: Wie steht das Unternehmen im Markt? Wie sind die aktuellen Umsätze? Wie reif ist der Markt? Welche Risiken gibt es etc. Die Spanne der Innovationsmöglichkeiten ist groß. Manchmal ist es sinnvoll, inkrementell vorzugehen und ein andermal vielleicht eher, über mögliche bahnbrechende Innovationen nachzudenken. Wichtig ist zu wissen, dass die besonders innovative Idee nicht unbedingt immer sexy und spannend klingt. Hier ist oft der zweite und dritte Blick notwendig, um den Wert einer Idee zu erkennen. Auch muss man dafür sorgen, dass das Umfeld Kreativität zulässt, damit genügend Ideen entstehen können. Kreativität benötigt eine gute Balance zwischen Spannung und Entspannung und eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre, gepaart mit guter Führung. Wenn diese Faktoren stimmen, wachsen die Ideen nach und Veränderung wird zu einem ganz natürlichen und stetigen Prozess. Menschen sind von Natur aus dazu veranlagt, kreativ zu sein, und sie sind es, wenn man sie lässt.

### **SCQUT: Wo, an welcher Stelle des Veränderungsprozesses, läuft es aus Ihrer Erfahrung immer schief? Und woran könnte das liegen?**

Dr. Penner: Wenn man Veränderungsprozesse ernst nimmt, dann muss man ständig an ihnen arbeiten. Wie ein Gärtner, der seinen Garten hegt und pflegt und an seinem Wachstum Freude hat, gilt es, immerzu und kontinuierlich seinen „Garten“

im Blick zu haben, Erfahrungen zu sammeln und die Pflege anzupassen. Manchmal ist Geduld ein entscheidender Faktor. Der Garten braucht Zeit, und manchmal geht es nicht weiter, ohne dass man einen Teil des Gartens umgräbt. Diese Kontinuität im Berufsleben und im Unternehmen zu halten, ist nicht einfach. Oft wechselt auch die Zuständigkeit des „Gärtners“. So erlebe ich bei meiner Arbeit Unternehmen, die mehrere unvollendete Veränderungsprozesse hinter sich gebracht haben. Sie haben viel Zeit und Arbeit investiert und plötzlich war alles wieder anders. Das demotiviert und zermüht Menschen. Das ist nur ein Teil der Thematik. Andere Ursachen könnten sein: Eine nicht formulierte Vision, eine unklare Strategie, sich widersprechende Werte und Regeln, Kommunikationsbarrieren zwischen den Hierarchie-Ebenen, historisch gewachsene Prozesse, alte Systeme usw.

### **SCQUT: Gibt es eine Frage, die ich auf jeden Fall noch hätte stellen sollen?**

Dr. Penner: „Wie kann sich ein Unternehmen Veränderungskompetenz aneignen?“, wäre meines Erachtens die letzte Frage, um den Gedankenkreis in diesem Interview zu schließen. Es wäre gut, wenn sich in Bezug auf Veränderung das Senior Management als Erstes folgende Fragen stellte. Die Antworten helfen, die Lücken in der aktuellen Veränderungskompetenz zu entdecken und zu füllen.

- 1. Sind wir in der Lage, das Bestehende infrage zu stellen und wenn ja, tun wir das oft genug? Wann haben wir das zuletzt getan?**
- 2. Sind wir wirklich offen für Neues und wenn ja, wann haben wir zuletzt über eine wirklich neue Sache nachgedacht, sie umgesetzt und eingeführt?**
- 3. Wenn es sein muss, haben wir ausreichend Kraft zum Aufbruch und wenn nicht, warum nicht?**
- 4. Sind wir in der Lage, neue Prozesse zu planen und zu steuern, und wenn nicht, warum nicht?**
- 5. Haben wir Durchstehvermögen und wenn ja, wann haben wir das zuletzt eindrucksvoll bewiesen?**

Der SCQUT bedankt sich bei Frau Dr. Penner für das interessante Interview! ■



**Dr. med. Zarmina Penner MBA**

Inhaberin Business Coaching

[www.zarminapenner.com](http://www.zarminapenner.com)



**Hier könnte  
Ihre Firma  
stehen...**

**Fragen ? Fragen !**

service@call-center-scout.de

☎ 08002209922

