

# Die Zeiten des autoritären Vorgesetzten ist vorbei - Verena Czerny im Interview

**Im 21. Jahrhundert als Unternehmensberater tätig zu sein ist spannend.** Mit brachialer Wucht treiben Digitalisierung, Geschäftsmodell-Innovationen und Globalisierung den Wandel in den Unternehmen voran. Doch nicht nur Kundenunternehmen ändern sich, sondern auch die Beratungen. Diese Transformation beobachtet auch Verena Czerny. Seit vielen Jahren berät sie Unternehmen im Change Management und der Gestaltung von Innovation. Auf Consulting-Life.de berichtet die Berliner Unternehmerin, wie Organisationen sich in digitalen Zeiten gezielt weiterentwickeln können und warum Vorbereitung im Beratungsgeschäft so wichtig ist.

**Consulting-Life.de: Frau Verena Czerny - Sie waren viele Jahre selbst Consultant, unter anderem als Change Coach und Projektmanagerin. Was hat Sie an der Arbeit eines Beraters gereizt?**



*Verena Czerny: Das ist eine gute Frage... Aus meiner Perspektive ist der spannendste Moment im Unternehmen, wenn aus einer schwierigen Situation heraus plötzlich Veränderungen möglich wird. Wenn sich ein Knoten löst, wenn neue Türen aufgehen. Kunden auf diesem Weg zu begleiten und mit eigenen Impulsen weiterzubringen macht mir wahnsinnig Spaß.*

*Wir streben alle nach Sinn in unserer Arbeit. Und wenn ich Unternehmen helfen kann neue Wege zu gehen, erlebe ich meine Arbeit tatsächlich als sehr sinnstiftend.*

**Die Uhren scheinen sich mit Trends wie Globalisierung und Digitalisierung immer schneller zu drehen. Welchen Wandel beobachten Sie in der Beraterwelt?**

*Viele amerikanische Experten sprechen im Zusammenhang mit Digitalisierung*

von der ‚German Angst‘. Bereits früher hat dieser Begriff Einzug ins Englische gehalten, aber interessanterweise kommt er im Zusammenhang mit der Digitalisierung wieder in Mode. Das gefällt mir weniger. Ausgerechnet unser Begriff ‚Angst‘ etabliert sich im englischen Sprachgebrauch.

Gerade im Mittelstand beobachte ich eine enorme Verunsicherung und Angst. Gestandene Unternehmen, die oft schon über viele Generationen erfolgreich waren, fühlen sich angesichts der Digitalisierung überfordert.

*„Eine wichtige Aufgabe von Consultants ist es, der durch Digitalisierung entstandenen Angst und Verunsicherung entgegenzuwirken.“*

Beratungsunternehmen profitieren von dieser Angst, die durch Megatrends wie die Digitalisierung ausgelöst wird. In meinen Augen ist es eine wichtige Aufgabe für uns Consultants dieser Verunsicherung entgegenzuwirken. Angst ist kein guter Berater. Und übereilter Aktionismus kann teuer werden.

Ich ermutige Unternehmen Ihren Status Quo genau zu hinterfragen und eine Gesamtstrategie zu entwickeln. Dann können Sie in ihrem Tempo einen Schritt nach dem anderen gehen.

**Mit Ihrem Unternehmen [Clever-Change](#) richten Sie sich nun selbst an Consultants? Warum fiel Ihre Entscheidung, nicht mehr als Kundenberater sondern als Berater-Berater zu agieren?**

Berater-Berater würde ich es tatsächlich nicht nennen. Sie haben mich gefragt, was ich am Consulting mag. Ich drehe diese Frage einfach einmal um.

Ich mag es nicht, als Beraterin aus Zeitmangel schlecht vorbereitet in Kundentermine zu gehen. Mein Anspruch ist es, meinen Kunden eine herausragende Qualität zu liefern. Das heißt zum Beispiel, wenn ich einen Workshop leite, dass ich sehr gut vorbereitet sein möchte. Dazu muss ich einerseits mit dem Kunden Vorgespräche führen, um die genaue Zielstellung des Workshops zu vereinbaren. Und andererseits muss ich mir genau überlegen, wie ich gemeinsam mit dem Kunden im Workshop diese Ziele erreichen kann. Wenn Sie das als Berater gut machen wollen, ist das richtig aufwändig.

Mein Clever Change Assistent liefert Beratern ein sehr umfangreich ausgearbeitetes Workshopkonzept. Er entlastet Sie enorm in der Vorbereitung. Er

*ist also ein tolles Effizienz-Tool, mit dem Consultants auch bei geringer Vorbereitungszeit trotzdem eine Top-Qualität liefern können.*

**Sie haben Projekte im eMarketing geleitet und bieten auch unter Clever-Change digitale Produkte an. Welche Erfahrung machen Sie bei der Digitalisierung von Beratungsleistungen?**

*Die Idee Beratungsleistungen zu digitalisieren hatte ich bereits vor Jahren: Ich war immer wieder irritiert, dass im Consulting tendenziell für jeden Kunden das Rad neu erfunden wurde. Ich habe mich gefragt, warum Berater diese Prozesse, die Kunden durchlaufen, nicht standardisieren können.*

*Um zum Beispiel eine Geschäftsmodell-Innovation zu entwickeln, ist es für Kunden wichtig, in ganz neue Denkbahnen zu kommen. Klar, so entstehen am ehesten neue Ideen. Ein zentraler Punkt, die mich umtreibt, ist die Frage: Wie kann ich das schaffen? Wie bringe ich einen Kunden dazu, auf neue Ideen zu kommen?*

*„Unternehmen können bewährte Geschäftsmodelle aus anderen Branchen als Vorbilder nutzen, um ihr eigenes Geschäftsmodell ganz neu zu gestalten.“*

*Wenn wir uns anschauen, wie Kinder lernen, können wir erkennen, dass Sie durch Nachahmen und Neukombination lernen. Auch Unternehmen können bewährte Geschäftsmodelle aus anderen Branchen als Vorbilder nutzen, um ihr eigenes Geschäftsmodell ganz neu zu gestalten. Ich nenne das dann Kreative Imitation. Die Kombination unterschiedlicher Vorbilder aus ganz verschiedenen Branchen öffnet dem klassischen Unternehmen die Tür zur digitalisierten Firma. Wenn Sie so eine Vision für Ihr Unternehmen entwickelt haben, sind Sie bereit im nächsten Schritt gezielt nach passenden Technologie-Anbietern.*

*Aber jetzt zurück zu Ihrer Frage: ich habe Videos produziert, in denen die unterschiedlichsten Geschäftsmodelle kurz und knapp vorgestellt werden. Im Clever Change Workshop schauen Sie sich diese Videos an und übertragen spielerisch die Ideen und Prinzipien auf Ihr Unternehmen. Das Vorgehen ist standardisiert. Aber die Lösungen, die Sie finden werden, sind sehr individuell und immer wieder anders.*

**Mit dem Clever Change Assistent richten Sie sich an Consultants sowie**

## **kleinere und mittlere Unternehmen. Welches Problem löst dieser Assistent für mich als Berater bzw. Firmenlenker?**

*Als Unternehmen setzen Sie den Clever Change Assistenten als Blaupause für einen internen Innovationsworkshop ein. Im Workshop entwickeln Sie gemeinsam mit den Kunden bzw. Mitarbeitern unterschiedliche Lösungen und Perspektiven, wie sich Ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln könnte.*

*Dieses Vorgehen bringt zwei gravierende Vorteile: Zum einen haben Sie Sicherheit, keine relevante Idee zu übersehen, weil Sie einen sehr umfassenden Zugang zur Geschäftsmodell-Innovation erhalten. Zum anderen binden Sie zu einem ungewöhnlich frühen Zeitpunkt Ihre Mitarbeiter in die Lösungsfindung ein.*

*Sie benötigen kein spezielles Consulting-Vorwissen. Ich habe es beispielsweise erlebt, dass eine Studentin den internen Workshop sehr erfolgreich geleitet hat. Der Clever Change Assistent liefert Ihnen neben den Anleitungsvideos und alle Materialien im Download, die Sie für den 2-tägigen Workshop brauchen.*

*Als Unternehmensberater verwenden Sie den Clever Change Assistenten um Vorbereitungszeit zu sparen. Besonders wertvoll ist auch die Ablaufplanung mit Hinweisen für den Moderator und eben die Vortragsvideos, da Sie den fachlichen Input nicht extra vorbereiten müssen.*

---

### **Mit Verna Czerny im Gespräch - der Audiomitschnitt**

Was bedeutet Geschäftsmodell-Innovation am Beispiel Apotheken? Warum ist gute Vorbereitung von Workshops die halbe Miete? Alle Details erfährst Du im 18-minütigen Audiomitschnitt.

---

### **Das heisst als Ihr Beratungskunde interagiere ich nur mit der Software? Wie können die Algorithmen meine individuellen Unternehmensherausforderungen bewältigen?**

*Sie erhalten mit der Clever Change Lizenz Zugang zu einer geschützten Website, auf der alle Inhalte für Sie zur Verfügung stehen. Sie benötigen etwa einen*

halben Tag, um die Inhalte durchzuarbeiten und sich auf Ihren Workshop vorzubereiten. Zu jeder Lizenz erhalten Sie einen Gutschein für ein 1-stündiges Beratungsgespräch mit mir.

Den eigentlichen Workshop leiten Sie natürlich als Mensch ganz persönlich. Die Software spielt in dem Moment keine Rolle mehr. Sie entscheiden auch, ob Sie die von mir erstellten Erklärvideos als Filmsequenzen im Workshop zeigen möchten, oder ob Sie lieber den Foliensatz für Ihren Vortrag nutzen.

**In digitalen Zeiten erleben viele Unternehmen aktuell einen kulturellen Wandel. Wo liegen aus Ihrer Erfahrung im Change Management die Knackpunkte?**

Schon seit einiger Zeit ist das Thema Fachkräftemangel in den Unternehmen angekommen. Und mit der Generation Y wird es uns auch in Zukunft nicht so schnell loslassen: Firmen brauchen ihre Mitarbeiter. Mit der Digitalisierung ändert sich die Qualität der Arbeit. Themen wie Selbstorganisation und Verantwortung werden immer wichtiger. Die Zeiten des autoritären Vorgesetzten mit Wissens- und Entscheidungshoheiten sind vorbei.

Im Change Management liegt meiner Ansicht nach wirklich der Knackpunkt in Haltung der Mitarbeiter zur Veränderung. Und ganz egal, ob Sie nun mit dem Clever Change Assistenten arbeiten oder nicht, ist es entscheidend, die Mitarbeiter so früh wie möglich einzubinden. Aus dieser frühen Einbindung ergibt sich ein kultureller Wandel fast automatisch. Unsere Arbeit bekommt wieder mehr Leichtigkeit, wenn wir uns für Lösungen begeistern und dafür kämpfen, dass unsere Ideen funktionieren.

*„Im Change Management liegt meiner Ansicht nach wirklich der Knackpunkt in Haltung der Mitarbeiter zur Veränderung.“*

Zum Thema Change Management habe ich übrigens einen Online-Test entwickelt. Mit dem kostenfreien [Mentalitätstest](#) können Sie die Unternehmensmentalität ermitteln.

**Zudem unterstützen Sie mit Ihren Produkten auch in Punkto Geschäftsmodell-Innovation. Change, Innovation und Geschäftsmodelle - unteilbare Disziplinen in der heutigen Zeit?**

*Ja, das sind wirklich große [Buzzwords](#), viele können sie schon gar nicht mehr hören. Aus meiner Sicht hängen alle drei Begriffe miteinander zusammen. Eine starke Geschäftsmodell-Innovation muss übrigens gar nicht zwingend digital sein. Aber wenn Sie Prozesse automatisieren, entstehen an anderer Stelle wieder Freiräume, die unsere Arbeit menschlicher machen.*

**Themenwechsel. Angenommen ich wäre ein Junior Consultant der Ihnen an seinem ersten Tag zur Seite gestellt wird. Was würden Sie mir empfehlen?**

*Ihnen - Herr Schulz - muss ich da nichts mehr erklären (\*schmunzelt\*).*

*Berufsstarter im Consulting stehen vor vielen Herausforderungen. Einem Junior Consultant rate ich, seinen Kunden gut zuzuhören. Und das beginnt schon bei der Vorbereitung: Es ist optimal, wenn Sie sich schon vor dem Treffen über den Gesprächspartner, sein Wirken und sein Unternehmen informiert haben. Die wichtigste Basis für eine gute Zusammenarbeit ist Vertrauen. Und dieses Vertrauen erreichen Sie am besten durch Vorbereitung und gute Gespräche.*

**Zum Abschluss: welches Buch würden Sie einem Consultant unbedingt ans Herz legen?**

*Das kommt natürlich sehr darauf an, mit wem ich es zu tun habe. Bei Consulting-Life.de gibt es tolle [Buchrezensionen](#), die würde ich natürlich empfehlen ☐*

*Ich persönlich habe dieses Jahr ein Buch ganz besonders verschlungen: [Frederic Laloux: Reinventing Organizations visuell - Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit](#)\*. Die zentrale Botschaft ist, dass es neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit gibt. Und wie sich diese in einer ganz neuen Organisationsform niederschlagen. Das Buch ist toll geschrieben, inspirierend, mit konkreten Beispielen und macht wirklich Lust Unternehmen bei der Neugestaltung zu begleiten.*

**Herzlichen Dank für das Interview.**

*Ich danke Ihnen auch, Herr Dr. Schulz und Grüße nach München.*

Das Gespräch führte Dr. Christopher Schulz am 1. Dezember 2017

**Verena Czerny**

Als ehemalige Beraterin der T-Systems MMS steht Verena Czerny seit mehreren Jahren als erfolgreiche Solopreneurin mit <https://clever-change.de> auf eigenen Beinen. Ihr zentrales Anliegen ist die Beantwortung der Frage, WIE die Digitalisierung konkret umgesetzt werden kann. Mit dem Clever Change Assistenten bietet sie ein digitales Trainings- und Beratungstool an, das sowohl für Consultants als auch für KMU einen pragmatischen Leitfaden zur Umsetzung liefert.

---

### **Wie nützlich sind die eingebetteten Audio-Mitschnitte?**

- Super toll, bitte zukünftig mehr davon.
- Ganz nett, aber nicht unbedingt notwendig.
- Nein danke, stiften keinen Mehrwert.

Abstimmen

[Ergebnisse](#)

 Loading ...