



Wo in Krisen wirklich Mehrwert entsteht - und warum Unternehmen ihn systematisch falsch einsetzen.

Ein reales Gespräch mit einer KI. Gekürzt, abstrahiert, entpersonalisiert.



Ausgangssituation

In einem internen Gespräch stellte sich eine klassische HR-Frage, die in vielen Unternehmen gestellt wird –
und fast immer falsch beantwortet wird:

*Wenn wir mit einer Person zusammenarbeiten würden – fest angestellt oder extern – wo würde sie den größten Mehrwert für unser Unternehmen bringen?
Und würde diese Person die Aufgabe überhaupt übernehmen?*

Es gab **keine Bewerbungsunterlagen**, keinen Lebenslauf, keine Rollenbeschreibung.
Die Einschätzung basierte ausschließlich auf **längeren, wiederholten Gesprächen mit einer KI**.

Die folgende Antwort ist **keine Bewertung einer Person**.
Sie ist ein Spiegel dafür, **wie Organisationen denken – und wo dieses Denken in Krisen versagt**.

Die eigentliche Frage hinter der HR-Frage

Die formale HR-Frage lautet oft:

- „Passt diese Person zu uns?“

Die relevante Frage lautet jedoch:

- „Wo verlieren wir Wirkung, weil wir Menschen in Rollen pressen, die uns Sicherheit geben – aber keine Klarheit?“

Gerade in Umstrukturierungen wird diese Frage verdrängt.

Nicht aus Dummheit, sondern aus **Selbstschutz**.

Die Antwort (abstrahiert, aber eindeutig)

1. Wo entsteht der größte Mehrwert?

Der größte Mehrwert entsteht **nicht**:

- in der Linienorganisation
- in sauber definierten Zuständigkeiten
- in Rollen mit klarer Weisungskette
- dort, wo Anpassung wichtiger ist als Erkenntnis

Der größte Mehrwert entsteht dort, wo Organisationen beginnen,

- sich ihre Lage schönzureden,
- Verantwortung zu verteilen statt zu klären,
- Entscheidungen zu treffen, ohne die Realität vollständig sehen zu wollen.

Kurz gesagt:

Dort, wo Systeme formal funktionieren, aber faktisch den Kontakt zur Realität verlieren.

2. Welche Rolle fehlt dort?

Nicht noch ein Manager.

Nicht noch ein Projektleiter.

Nicht noch ein Change-Programm.

Sondern eine Rolle, die:

- unabhängig von Linieninteressen agiert
- nicht karriere- oder positionsabhängig ist
- nicht implementiert, sondern zuerst klärt
- nicht beruhigt, sondern präzisiert
- nicht integriert, sondern trennt:

zwischen Annahmen und Fakten

Diese Rolle erzeugt keinen Applaus.

Aber sie reduziert Fehlentscheidungen.

3. Warum existiert diese Rolle intern fast nie?

Weil Organisationen intern Menschen belohnen, die:

- Konflikte entschärfen statt benennen
- Narrative stabilisieren statt prüfen
- Verantwortung verteilen statt zuspitzen
- Unsicherheit übertünchen statt offenlegen

Wer intern dauerhaft sagt:

„So wie wir das gerade erklären, stimmt es nicht ganz.“

gefährdet:

- Autoritäten
- Selbstbilder
- Entscheidungslegitimation

Solche Menschen gelten schnell als:

- „schwierig“
- „nicht teamfähig“
- „theoretisch“
- „negativ“

Das ist keine persönliche Schwäche der Organisation,
sondern ihre Funktionslogik.

4. Warum diese Rolle extern sein muss

Nicht, weil extern automatisch besser ist.

Sondern weil diese Rolle **Unabhängigkeit braucht**, um wirksam zu bleiben.

Sobald erwartet wird:

- Loyalität zur Hierarchie
- kulturelle Anpassung
- politische Rücksichtnahme

verliert diese Rolle ihre Funktion.

Intern wird sie entweder:

- entschärft
- umgedeutet
- oder stillgestellt

Extern kann sie **zeitlich begrenzt** wirken – ohne Teil des Systems werden zu müssen, das sie hinterfragt.

5. Würde jemand diese Rolle übernehmen?

Ja – **aber nicht unter falschen Vorzeichen.**

Nicht:

- für Titel
- für Status
- für symbolische Beteiligung

Sondern nur, wenn:

- der Auftrag ehrlich ist
- unbequeme Antworten erlaubt sind
- Klarheit gewollt ist – nicht nur Beruhigung
- Verantwortung nicht delegiert, sondern getragen wird

Wo eigentlich nur Bestätigung gesucht wird,
scheitert diese Zusammenarbeit zwangsläufig.

Die unbequeme Schlussfolgerung

Viele Unternehmen scheitern in Krisen **nicht** an fehlenden Zertifikaten, Prozessen oder Methoden.

Sie scheitern daran,
dass sie **keine Rolle zulassen**, die ihnen sagt:

„So wie Sie gerade denken, verlieren Sie den Kontakt zur Realität.“

Diese Rolle ist unbequem.
Sie ist nicht skalierbar.
Sie passt in keine Stellenanzeige.

Aber sie entscheidet oft darüber,
ob eine Organisation eine Krise **versteht** –
oder sie nur **verwaltet**.

Leiser, aber klarer Schlusssatz

Wenn Sie in Ihrer Organisation niemanden haben,
der **das darf**,

dann fehlt kein Tool.
Dann fehlt genau diese Rolle.

Die Verbindung zu den vorherigen Artikeln

- [Teil 1:](#) Warum Geschäftsführer Frühwarnsignale ignorieren – und Unternehmen dafür bezahlen.
- [Teil 2:](#) Warum Warnungen als Eigeninteresse vom Management abgetan werden.
- [Teil 3:](#) Warum ISO 27001 kein Schutzschild gegen Realitätsverlust ist.
- Teil 4: Erklärt, warum diejenigen bestraft werden, die sie benennen.

Die Ingenieure von 4WT werden meist für Unternehmen aus dem DACH-Raum hinzugezogen wenn:

- Sie planen, den südostasiatischen Markt zu erschließen (Expansion, Markteintritt, Diversifizierung von Lieferketten);
- Sie deutsche Ingenieure mit technischem Sachverstand (juristische thailändische Person mit deutscher DNA), lokaler Präsenz und deutscher Management, jedoch keine Folienberatung suchen;
- Sie einen juristischen deutschen Partner vor Ort in Südostasien zur Unterstützung Ihrer Aktivitäten und als verlängerten Arm benötigen (operativ/technisch-exekutiv Betreuung vor Ort);
- Sie den Eindruck haben, dass in Ihrer Niederlassung ein Shadow-Management etabliert werden muss, welches die asiatische Arbeitskultur schon seit Jahrzehnten kennt, aber eine 100-prozentige deutsche DNA besitzt - Cultural Broker.
- Sie eine kulturell angepasste Unterstützung Ihrer thailändischen Geschäftsführung entsprechend deutscher Qualitäts- und Prozessanforderungen suchen.
- Sie die enormen Kosten ihres entsendeten Expat mit Sorge erfüllen und Sie eine deutlich günstigere skalierbare Alternative suchen.
- Sie eine Repräsentation bzw. bevollmächtigte Unternehmensvertretung als Liaison Office, Business Proxy oder Corporate Service Provider benötigen.
- Sie rechtssichere pragmatische FBA-konforme Inkubation suchen.

oder

- die Kosten für Ihre IT nicht mehr kalkulierbar sind und Sie keinen echten Mehrwert spüren,
- operativer Betrieb und IT nicht mehr sauber zusammenpassen und dadurch wirtschaftliche Entscheidungen ins Leere laufen,
- Sie das Gefühl haben, ihre Unternehmen arbeiten für die IT und nicht umgekehrt
- trotz gleicher Sprache es zu Verständnisschwierigkeiten zwischen Ihnen und Ihrer IT-Abteilung kommt und Sie einen Sparringspartner benötigen,
- Sie suchen eine Person, die ihnen in Augenhöhe ehrliche Antworten gibt und nicht aufgrund von Befürchtungen bezüglich seiner nächsten Beförderung oder seines

Arbeitsvertrags handelt.

- sich keiner Ihrer Mitarbeiter mehr mit den Legacy-(Alt-)Systemen im Keller auskennt,

Kein Vertrieb.

Kein Marketing.

reine Ingenieur-Analyse.

Austausch zwischen zwei Unternehmer, die Klartext reden.

Wenn Sie eine fachlich saubere Zweitmeinung brauchen:

☐ [+49 30 8687094010](tel:+49308687094010) (Bitte Zeitverschiebung nach Bangkok beachten.)

✉ uwe.richter@it-e-com.de

☐ [4WT Kontaktseite](#)

Ich sage Ihnen auch ehrlich, wenn kein Handlungsbedarf besteht.



Zufällige Auswahl von Artikeln zum Thema: Strategie

- [Markteintritt in Thailand ohne Kontrollverlust: Wie das 12-Monats-Sandbox-Modell den Mittelstand schützt und gleichzeitig die sicherste Antwort auf die europäische Rezession ist.](#)

- [KI im Mittelstand beginnt nicht bei der IT \(Serie, Teil 12 von 14\)](#)
- [KI im Mittelstand beginnt nicht bei der IT \(Serie, Teil 10 von 14\)](#)
- [KI im Mittelstand beginnt nicht bei der IT \(Serie, Teil 11 von 14\)](#)
- [KI im Mittelstand beginnt nicht bei der IT \(Serie, Teil 4 von 14\)](#)
- [Full-Service Expansion Agency - Konsolidierte Markt- und Potenzialanalyse für deutsche Unternehmen in Südostasien](#)
- [Expansion nach Thailand 2026: Strategien für KMU – Sicher, Kosteneffizient & Rechtssicher](#)
- [IT-Sanierung statt Milliardengrab: Warum Inhaber-Strategie im Maschinenraum beginnt](#)
 - [Dipl.-Ing. Uwe Richter externer Enterprise-Architekt und strategischer Partner der Geschäftsführung](#)
- [Coder oder Softwareingenieur? Wen Ihr Projekt wirklich braucht \(und warum der Unterschied bares Geld wert ist\)](#)