

Unternehmerischen Veränderungsbedarf  
erkennen, angehen und umsetzen –  
gefragt ist externe Hilfe jenseits der  
Trampelpfade!

# Verkrustungen:

Change Management unter  
besonderen Umständen.

*Von Prof. Dr. Stefan Sorg, April 2014*

---

## Verkrustungen: gefragt ist externe Hilfe jenseits der Trampelpfade

Unternehmerischen Veränderungsbedarf zu erkennen, ihn anzugehen und umzusetzen sind wichtige Aufgaben des Managements. Dieser Bedarf liegt manches Mal klar auf der Hand, er aber kann auch verschüttet oder tabu sein und muss ans Licht geholt werden...

Doch meistern die Unternehmen die zweite Herausforderung alleine aus eigener Kraft adäquat? Ist es realistisch, dass Unternehmen mit der notwendigen Distanz vorhandene Verkrustungen erkennen und sich den daraus entstehenden Anforderungen für substantiellen Wandel stellen?

Die Praxis liefert hier oftmals negative Befunde. Diese gibt es in verschiedenen Ausprägungen, z. B.:

- Selbst erfolgreiche, gestandene Führungskräfte fassen nicht jedes heiße Eisen sofort an, sondern hoffen auf den passenden Moment, der jedoch auf sich warten lässt...
- Ernsthafte Blockaden und Erstarrungen werden „dank“ eingeschliffener Tabus und Filter nicht wahrgenommen...
- Fans „bewährter“ Erfolgsrezepte werden nicht müde, vor Experimenten zu warnen...
- Das Management (oder ein Teil davon) widersetzt sich selbst dem Wandel, weil hierbei die Karten „neu gemischt“ werden könnten: dann doch lieber den Status quo?
- Punktum: man verschließt im Unternehmen auf mannigfache Weise die Augen vor dringlichen Aufgaben, die „Veränderung“ und Kulturwandel bedeuten könnten...

Doch was ist der Preis, wenn die Leitung abwiegelt, vor Widerständen einknickt oder einfach wegsieht? Er ist oftmals hoch, nicht selten existenzgefährdend:

- Das Unternehmen verpasst Trends im Markt und/oder den Anschluss an den Wettbewerb.
- Dringend notwendige Produktivitätssteigerungen bleiben aus.
- Eigen- und Fremdkapitalgeber bezweifeln die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.
- Die „Guten“ gehen von Bord.
- Es droht die Spirale nach unten ...

Sicherlich erkennen viele das eine oder andere Signal aus ihrem Unternehmen wieder. Reicht die eigene Aufklärung und Tatkraft nicht, braucht es manchmal gezielt externe Unterstützung! Zum Beispiel aus unserem Hause...

## Was können Externe besser? Was bleibt für die Unternehmen selbst zu tun?

Externe Change-Management-Begleiter von IOT sind keine Wunderheiler, aber sie können unabhängig Beobachtungen anstellen, Vergleiche ziehen und die „heiklen“ Fragen formulieren. Dies ist die gefestigte Erfahrung der IOT-Berater.

Dabei ist jedes Unternehmen „speziell“ und erfordert eine individuelle Herangehensweise. Reicht zur Klärung z. B. ein Workshop mit der obersten Ebene oder sollten auch andere Mitarbeitergruppen in der passenden Art und Weise einbezogen werden? Profis wie wir von IOT würden das gemeinsam mit dem Unternehmenspartner herausfinden und das Vorgehen für den Entkrustungsprozess maßschneidern.

Leitschnur unserer Mitwirkung ist die Gewinnung ungeschminkter Erkenntnisse über den jeweils ungedeckten Wandlungsbedarf. Wir stellen Fragen und decken Ungereimtes auf, halten dem Kunden falls nötig den Spiegel vor, wir können und wollen diesem aber nicht seine ureigene Entscheidungs- und Lösungskompetenz abnehmen.

Die externe Rolle ist die des Katalysators, der Barrieren gegen den Wandel sichtbar macht, den Kunden für die Selbstdiagnose sensibilisiert und (hoffentlich) in der Folge Prozesse und Energien für einen überfälligen Wandel freisetzt...

## Wie sollte man sich die Berater – zumindest die von IOT – vorstellen?

Die Unternehmen treffen auf sehr erfahrene, jedoch nicht „abgebrühte“ Praktiker. Diese haben jahrzehntelange Beratungserfahrung mit erstarrten Unternehmen und sensiblen Veränderungsprojekten, sie sind zugleich Partner zum Anfassen mit Empathie, Dynamik und persönlicher Note.

Nehmen Sie doch einfach Kontakt auf, nur so werden Sie herausfinden, ob für „Ihren“ Fall die Chemie stimmen könnte.

*Ihre Ansprechpartner:*



*Prof. Dr. Stefan Sorg*  
 Tel. 0172 8411997  
 E-mail: [stefan.sorg@iot-consulting.de](mailto:stefan.sorg@iot-consulting.de)



*Alfred Parotat*  
 Tel. 0174 3427681  
 E-Mail: [alfred.parotat@iot-consulting.de](mailto:alfred.parotat@iot-consulting.de)