



wirtschaft weiterbildung

01_16

www.wuw-magazin.de

Twist Consulting_Sag mir, wo die Männer sind s. 14

Umgehen mit Komplexität_Was tun, was lassen? s. 30

E-Learning-Markt_Wieder zweistelliges Wachstum s. 42

Optimierungswahn stoppen

Wie die Metapher vom „Coffin Corner“ hilft s. 20

Amel Karboul,
Gründerin von „Change,
Leadership & Partners“:
Warum selbst die besten
Firmen abstürzen
können



UNTERNEHMENSFÜHRUNG. Mehr Planung und mehr Optimierung helfen nicht, um mit der Komplexität der Märkte klarzukommen. Denn rigide Planung und radikale Optimierung engen die Handlungsspielräume ein. Das kann man zum Beispiel von den Piloten lernen, die in dem sogenannten „Coffin Corner“ fliegen. Hoch effizient kann hoch gefährlich sein.

Optimierungswahn stoppen

In der Szene der Organisationsentwickler macht gerade ein neuer Begriff aus der Luftfahrt die Runde. Es handelt sich um den „Coffin Corner“. Man könnte ihn wörtlich mit „Sarg-Ecke“ übersetzen und wenn man den Stabreim ins Deutsche retten will, könnte man „Sarg-Sektor“ sagen. Alle Fachleute aus der Fliegerei reden aber nur von dem „Coffin Corner“ (laut Duden heißt es tatsächlich „der“ Corner).

Wer die ursprüngliche, fliegerische Bedeutung des Begriffs verstehen will, sollte wissen, dass die Luft mit zunehmender Höhe immer „dünner“ wird. Ein Flugzeug verbraucht dann weniger Kerosin, da der Reibungswiderstand geringer

wird. Möglichst hoch zu fliegen heißt, dass man effizient ist. Das Flugzeug muss gleichzeitig aber auch schneller fliegen, damit die dünnere Luft noch genügend Auftrieb erzeugt.

Irgendwann kommt die Höhe, wo die Maximalgeschwindigkeit gleichzeitig auch die Mindestgeschwindigkeit ist, wenn man wegen der dünnen Strömung nicht vom Himmel fallen will. Der Punkt der höchsten Effizienz ist erreicht. Auf dieser Flughöhe zu fliegen, ist extrem gefährlich. Jede winzige Änderung der Geschwindigkeit, jede kleinste Luftturbulenz, jede Kurve, die eine Kursänderung einleitet, kann dazu führen, dass das Flugzeug einen Tick zu hoch fliegt, die Strömung →

**WAS
STORYTELLING ...**

sein kann (nach Amel Karboul):



01.

Storytelling vermittelt explizites und insbesondere implizites **Wissen**.

02.

Storytelling nutzt die Form einer **Metapher**, um Lösungsvorschläge zu transportieren.

03.

Storytelling hilft, dass Unternehmenswerte und Sinn **unter die Haut** gehen.



titelthema

→ an den Flügeln abreißt und das Flugzeug mit der Nase nach unten in Richtung Erdoberfläche stürzt. Der Handlungsspielraum für den Piloten ist extrem eingeschränkt. Den Luftraum knapp unter der maximalen Flughöhe nennt man „Coffin Corner“. Hier darf nichts Unvorhergesehenes passieren.

Wer ein Verkehrsflugzeug besteigt, braucht keine Angst vor dem „Coffin Corner“ zu haben, denn schließlich bestimmen die Fluglotsen die Flughöhe einer Maschine. Andererseits nehmen die Berufspiloten das Phänomen „Coffin Corner“ sehr ernst und üben im Rahmen ihrer Ausbildung den entsprechenden Notfall. Der kann zum Beispiel dann eintreten, wenn der Höhenmesser ausfällt und man aus Versehen steigt statt sinkt.

Manager mit einer Metapher überzeugen

„Den Coffin Corner gibt es nicht nur in der Luftfahrt“, sagt Dr. Amel Karboul, Organisationsberaterin und Gründerin von „Change, Leadership & Partners“. Sie hat gerade ein Buch geschrieben, das den Titel „Coffin Corner – Warum auch die besten Firmen abstürzen können“ trägt. Auf sie geht zurück, dass der Begriff „Coffin Corner“ jetzt auch als Metapher für Unternehmen genutzt wird, die sich in einer Todeszone aufhalten, wo maximale Effizienz und gleichzeitig maximales Risiko aufeinandertreffen. „Ausgerechnet dort, wo wirtschaftlich gesehen alles perfekt optimiert ist, besteht die höchste Gefahr“, warnt die gebürtige Tunesierin. „Flugkapitäne sind sich dieser Situation bewusst und können entsprechend damit umgehen. Bedauerlicherweise gilt das nicht für die meisten Manager.“



Foto: Lisovskaya Natalia/The Picture Pantry/Corbis

Der Granatapfel. Er hat viele gleichwertige, chaotisch angeordnete Kerne und steht deshalb als Symbol für ein breites Denken in Alternativen.

Schuld daran, dass ein Unternehmen im übertragenen Sinn im „Coffin Corner“ landet, ist die traditionelle, weit verbreitete BWL-Denke, die laut Karboul dringend an unsere heutige Zeit angepasst werden muss. Derzeit neigen viele Unternehmen dazu, ihren Betrieb durch immer besser werdende Arbeitsprozesse und Kontrollmechanismen zu optimieren. Alles ist auf Effizienzsteigerung ausgerichtet: Ein (ehrgeiziges) Ziel wird definiert. Alle verfügbaren Daten werden analysiert. Auf dieser Basis wird ein Plan verabschiedet. Alles, was danach kommt, dient nur dazu, diesen Plan umzusetzen. Abweichungen gibt es keine.

Wenn alles gut geht, dann führt diese Vorgehensweise zu großer Effizienz. „Gleichzeitig aber verlieren die Unternehmen ihre Flexibilität“, warnt Karboul. Da alles geplant und vorprogrammiert ist und Planabweichungen sanktioniert werden, fehlt den Unternehmen der Handlungsspielraum, um schnell auf unvorhersehbare Situationen zu reagieren. Ähnlich wie ein Pilot muss das Topmanagement hoffen, dass bloß keine Turbu-

lenzen auftreten. Im Jahr 1997 beichtete zum Beispiel Hasso Plattner, der Mitbegründer der Softwareschmiede SAP, auf einer Veranstaltung, dass er jahrelang das Internet nicht habe kommen sehen – aller Warnungen einzelner Mitarbeiter zum Trotz. Die permanente Optimierung des Bestehenden habe ihn daran gehindert, gelegentlich auch einmal nach links und rechts zu schauen.

Unternehmen wie Nokia, Kodak, Pan Am, Yahoo, Blackberry oder Xerox waren in den 70er- und 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts sehr erfolgreich. Plötzliche Turbulenzen gab es damals kaum. Neue Technologien brauchten relativ lange, um im Markt Fuß zu fassen und die Welt war noch nicht so vernetzt, wie sie es heute ist. Etablierte Unternehmen hatten durch ihr Wissen und ihre Ressourcen enorme Wettbewerbsvorteile. Der Flug im „Coffin Corner“ war der gelebte Idealzustand. Doch die Zeiten änderten sich. Schnell kamen neue Technologien mit großen Vermarktungspotenzialen auf. Heute wissen wir alle aufgrund eigener Beobachtungen: Durch nur eine einzige App kann

04.

Storytelling kann die Scheuklappen aufzeigen, die die Wahrnehmung **verengen**.

05.

Storytelling ist die Alternative zu **Big Data**. Bei Komplexität hilft Allwissenheit nicht.

06.

Storytelling kann auf magische Art das Unsichtbare **sichtbar machen**.



eine ganze Branche recht schnell überflüssig werden.

Wie kann man verhindern, in den „Coffin Corner“ zu geraten? Notwendig ist eine neue Art des Denkens, für die Karboul den Begriff „Granatapfel-Denken“ benutzt. Ein Granatapfel hat nicht nur einen Kern, sondern sehr viele unterschiedliche, aber doch gleichwertige Kerne. Die Botschaft an die Manager: Entscheidet nie aufgrund nur einer Alternative. Es gibt nicht den einen richtigen Weg. Sucht viele unterschiedliche Wege, um ein Ziel zu erreichen und akzeptiert, dass einige Wege kurvig verlaufen oder sogar Umwege sind. Geradlinigkeit war gestern. Karboul: „Das Granatapfel-Denken ermöglicht uns, uns zu öffnen. Wir selbst zu sein. Mensch zu sein.“ Und außerdem hilft es dabei, Zweideutigkeiten anzunehmen, Widersprüche zu akzeptieren und beides als Quellen von Inspiration zu betrachten.

Selbst Sattelberger verurteilt „Effizienzfanatismus“

Karbouls Denkanstöße passen gut zur aktuellen Diskussion, warum der Volkswagenkonzern so sehr in die Krise rutschen konnte. Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand der Telekom AG, macht im „Handelsblatt“ einen „Effizienzfanatismus ohne innere Werte“ dafür verant-

wortlich. Bei VW müsse das System der Zielsetzung, der Beförderung, der Vergütung und der Privilegien radikal überprüft werden. Ein völlig neues Führungstraining müsse für „offene Reflexion und Selbstkritik“ sorgen.

Überraschend ist auch, wie sehr Karbouls Ausführungen das Buch „Schwarmdumm“ (Campus Verlag, 2015) von Gunter Dueck ergänzen. Der Mathematikprofessor und ehemalige IBM-Manager weist mit einer Formel nach, dass die optimale Auslastung eines Unternehmens bei 80 Prozent liegt und 100 Prozent Auslastung bei der kleinsten Störung – mangels Zeit- und Kapazitätspuffer – direkt ins Chaos führen. Dass Chefs auf die Überlastung einer Abteilung in der Regel mit einer verschärften Überwachungsbürokratie reagieren, hält Dueck für besonders dumm. Während Dueck seine Argumente mathematisch herleitet, setzt Karboul auf Storytelling. Ein Topmanager aus dem Thyssen-Krupp-Konzern schreibt über „Coffin Corner“: „Ein Buch, so überraschend würzig wie ein Mokka auf einem orientalischen Basar“. Karboul versteht es, ihre Botschaft in nachvollziehbare (und noch dazu bei Technikern und bei Vorständen anschlussfähige) Metaphern zu kleiden. Im Gegensatz zu amerikanischen Gurus verkneift sie sich Superlative im Stil von „Der schlimmste Tag in meinem Leben war, als ich ...“. Sie erzählt leidenschaft-



Buchtipps. Das Buch „Coffin Corner“ von Amel Karboul ist im Oktober 2015 im Midas Verlag in Zürich erschienen (224 Seiten, 24,90 Euro).

lich – ohne dass es übertrieben emotional klingt. Und oft sind die Geschichten magisch, weil wir miterleben dürfen, dass gute Problemlösungen davon abhängen, dass sich die Herzen der beteiligten Akteure berühren. Als Trainingsmaßnahme für Führungskräfte setzt Karboul übrigens gerne auf „Learning Journeys“. Frei nach dem Motto: „Wer eine Reise tut, verändert sich automatisch und hat anschließend bestimmt viele Geschichten zu erzählen“.

Martin Pichler ●

LEARNTEC 2016 | Lernen mit IT | 24. Internationale Fachmesse und Kongress



Zukunft Lernen.

www.learntec.de

26. – 28. Januar 2016
Messe Karlsruhe

LEARNTEC



„Jetzt hat die PE die Chance, wahrgenommen zu werden“

INTERVIEW. In einem Gespräch mit „wirtschaft und weiterbildung“ schildert Dr. Amel Karboul, wie sie zu der Metapher „Coffin Corner“ kam, was sie bedeutet und welche Kraft vom „Storytelling“ ausgehen kann.

Amel Karboul kam nach dem Abitur aus ihrem Heimatland Tunesien nach Deutschland, um an der Universität Karlsruhe Maschinenbau zu studieren. Nach ihrem Abschluss (als Jahrgangsbeste) arbeitete sie für Daimler-Chrysler, die Boston Consulting Group und die Beratergruppe Neuwaldegg in Wien, die zu den Pionieren der systemischen Organisationsberatung gehört. Im Jahr 2007 gründete sie ihr eigenes Beratungsunternehmen „Change, Leadership & Partners (CLP)“ mit Sitz in Tunis, Köln und London.

Ministeramt in Tunis und Promotion in London

Während CLP von ihrem Mann, einem deutschen Unternehmensberater, und einem Team von festen und freien Consultants weitergeführt wurde, zog es Karboul für zwei Jahre in die Politik. Von 2014 bis 2015 war sie als Ministerin für Tourismus Mitglied der tunesischen Übergangsregierung. Deren Mitglieder sahen sich als „Experten für einen demokratischen Wandel“ und hatten sich darauf geeinigt, nach der Wahl einer regulären Regierung, wieder aus der Politik auszustiegen.

Karboul, die aktuell in London an der Duke University zum Doktor der Psychologie promoviert wurde, arbeitet jetzt zusätzlich zu ihrer Tätigkeit als Beraterin und Coach an einer weiteren Karriere als Keynote-Speaker. Einen großen Auftritt hatte sie mit ihrer Rede „How leaders thrive in a complex world“ bei der Konferenz „Tedxberlin“, von der es eine aussagekräftige Videoaufzeichnung gibt (www.youtube.com/watch?v=aW9aGnTsfHQ).

Wenn es nach Ihnen geht, dann wird der Begriff „Coffin Corner“ bald ein fester Bestandteil der Ausbildung von Führungskräften sein. Wie kamen Sie auf diesen Begriff?

Dr. Amel Karboul: Als ich anfang, mein neues Buch zu schreiben, suchte ich nach Beispielen, wie sich Menschen oder Organisationen in ausweglose Situationen hineinmanövrieren und dann schmerzhaft scheitern. Der Begriff ist recht früh quasi zu mir gekommen. Ich habe bei meinen Recherchen im Internet einige erschütternde Cockpit-Dialoge gefunden, die kurz vor dem Absturz von Flugzeugen geführt wurden.

Was bedeutet nun „Coffin Corner“ im Zusammenhang mit Führung?

Karboul: Für mich ist „Coffin Corner“ die perfekte Metapher für eine bestimmte Art der Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Viele Unternehmen übertreiben es maßlos mit der Optimierung ihrer Prozesse und verpassen so wichtige Innovationen oder schränken ihre Fähigkeit ein, flexibel auf überraschende Veränderungen der Märkte reagieren zu können. Die betroffenen Unternehmen erkennen zum größten Teil gar nicht die Risiken, die sie eingehen – bis es zu spät ist. In Zeiten einer unbeherrschbaren Komplexität verringert der Optimierungswahn den Handlungsspielraum drastisch.

Das hört sich an wie eine verspätete Kritik am Shareholder-Value-Ansatz ...

Karboul: Es ist viel mehr als das. In den „Coffin Corner“ gerät man nicht nur durch ein Shareholder-Value-Denken, sondern außerdem noch, wenn man auf

eine streng hierarchische, pyramidenförmige Führungsorganisation setzt oder wenn man bahnbrechende Innovationen nicht ernst nimmt und sein Geschäftsmodell nicht darauf abstimmt. Ein Beispiel: Als ich das erste Mal in meinem Leben ins Internet gegangen bin, dachte ich, „Yahoo“ sei das Internet. Heute ist Yahoo laut „Handelsblatt“ (11.12.2015) nur irgendein „strauchelnder Konzern“.

Kann ein Unternehmer messen, wie weit er schon im „Coffin Corner“ steckt?

Karboul: Selbst die Mainstream-Betriebswirtschaftslehre gibt inzwischen zu, dass viele weiche Faktoren existieren, die maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, die aber nicht messbar sind. Denken Sie auf der politischen Ebene an den „arabischen Frühling“: Hätte man es messen können, dass eine ganze Region in Aufruhr versetzt wird, nur weil ein Gemüsehändler sich aus Protest gegen Behördenwillkür selbst verbrennt? Wie weit man schon im „Coffin Corner“ ist, kann man meiner Erfahrung nach sehr schnell herausfinden, indem das Management (am besten persönlich) offen und ehrlich mit den Kunden redet. Um auf so eine Idee zu kommen, müssen viele Manager aber erst einmal bereit sein, auf eine neue Art zu denken.

Die „Coffin-Corner“-Metapher führt zur Metapher vom „Granatapfel-Denken“. Was steckt dahinter?

Karboul: Um als Unternehmen nicht in den „Coffin Corner“ zu geraten, sollte man eine neue Art des Denkens verinnerlichen. Ein Granatapfel hat viele, zufällig in der Frucht verteilte Kerne. Das Granatapfel-Denken steht also für ein Denken,



Foto: CLP, London

Dr. Amel Karboul. Die 42-jährige Unternehmensberaterin kämpft gegen die Vernachlässigung der „weichen Faktoren“ an.

das eine Vielzahl an gleichwertigen Alternativen produziert. Es durchbricht zum Beispiel hierarchische Strukturen und zeigt, dass Leadership nicht nur an der Spitze, sondern überall stattfinden kann. Es hilft uns, Zweideutigkeiten und Widersprüche zu akzeptieren und beides als Inspirationsquelle zu nutzen.

Wie offen sind Ihrer Erfahrung nach deutsche Topmanager für das Granatapfel-Denken?

Karboul: Im Arabischen lautet ein Sprichwort: „Man kann die Sonne nicht mit einem Sieb verdecken“. Ich will damit sagen, dass etliche Vorstände und Geschäftsführer längst schon selbst gemerkt haben, dass sie mit ihren klassischen Tools an Grenzen kommen. Sie merken,

dass der zwischenmenschliche Faktor immer wichtiger wird und sind auf der Suche nach neuen Wegen. Die Personalentwicklung hat die Chance, jetzt von der Vorstandsebene in den Konzernen wie von der Geschäftsführung größerer Mittelständler wahrgenommen zu werden. Diese Chance sollten Personalentwickler nutzen und zeigen, wie man im Business den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Haben Sie eine Botschaft, die sich direkt an die Personalentwickler richtet?

Karboul: Ihr könnt mehr bewirken, als ihr euch zutraut. Gute Personalentwickler beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zum Positiven. Außerdem würde ich gerne die Personalentwickler aufrufen, die Angebote,

die ihnen gemacht werden, kritischer zu prüfen. Einige Seminaranbieter reden zwar von „der“ neuen Führungskultur. Die Übungen und Rollenspiele, die dann in den Entwicklungsmaßnahmen für angehende Führungskräfte durchgespielt werden, unterstützen aber immer noch die alte Führungskultur mit dem allwissenden Helden an der Spitze.

Sie waren als Ministerin in Tunesien die Leiterin einer Behörde mit 1.500 Mitarbeitern. Welche Erfahrungen haben Sie als Führungskraft gemacht?

Karboul: In der Praxis habe ich gemerkt, dass man gar keine großen Interventionen braucht, um wichtige Probleme anzupacken. Oft hat es viel gebracht, einen Menschen „nur“ auf einen Spaziergang zu schicken, um ihn so auf neue Ideen zu bringen. Immer wenn meine Führungskräfte eine wichtige Entscheidung treffen mussten, habe ich dafür gesorgt, dass einer aus ihrem Team mit Nachdruck die Rolle des Advocatus Diaboli übernommen hat. Sehr bewährt hat es sich auch, durch gezielte Coaching-Fragen bei den Mitarbeitern einen Perspektivenwechsel und damit neue Lösungsideen zu initiieren. Aus mir spricht bei diesen Beispielen der angelsächsische Pragmatismus. In Deutschland hätte ich Hemmungen, so etwas Banales wie eine Anweisung zum Spaziergehen als Führungsintervention zu empfehlen. Die deutsche Sehnsucht nach anspruchsvolleren Werkzeugen habe ich wohl ein Stück weit abgelegt. Ich glaube darüber hinaus, die wichtigste Intervention ist man als Führungskraft selbst – in seiner Rolle als Mensch.

Können Sie sich vorstellen, in einem zusätzlichen Buch, doch noch mehr Tools für Berater und Personalentwickler zu liefern?

Karboul: Wenn sich die Leser das wünschen, dann gibt es vielleicht auch noch das „Coffin Corner Workbook“ oder den „Granatapfel-Index“. Aber eigentlich wünsche ich mir, dass jeder – angeregt durch mein Storytelling – seinen eigenen Weg findet, die Herausforderungen unserer Welt zu meistern. Einfach nur Geschichten erzählen – so lernen Menschen seit Jahrtausenden am besten.

Interview: Martin Pichler ●