



## Speakers Corner



FOTO: CAPGEMINI Paris

„Transformation wird zu verkopft angegangen“

In unserer Wirtschaft regiert der Kopf. In unseren Unternehmen dominieren Denkschulen. Professionen predigen ihre Wahrheit und zelebrieren ihre Weisheit. All das garantiert Stagnation, aber nicht Transformation und Wandlungsfähigkeit. Und das kann sich dieser Tage niemand leisten.

Wer heute Unternehmen lenkt, ist in Theorien geschult. Wer sie berät, auch. Teils bis zur Hörigkeit, oft unhinterfragt. Am prominentesten vertreten sind die Betriebswirtschaftslehre und die Systemik. Prozess- und Kostenversteher huldigen der ersten, Menschen- und Organisationsversteher der zweiten Lehre.

Beide Lager stehen sich oft unversöhnlich gegenüber und beschuldigen den Anderen, dass Wandel und der Aufbruch zu neuem Arbeiten und anderem Wirtschaften nicht gelingen. Die Systemiker stören sich am blinden Fleck der BWL im Sozialen. Die BWL betrachtet die Systemik als esoterisches Zeug, das im Zweifel gegen die Optimierung des Betriebsergebnisses wirkt.

An beiden Zuschreibungen ist etwas dran: Unternehmen sind deutlich mehr als Linien, Kästchen, Abteilungen und kausale Wenn-dann-Beziehungen, wie es bedauerlicherweise in Business Schools bis heute gelehrt wird. Und der Systemik fehlt komplett der Marktzugang – die Fähigkeit, ein Modell dafür zu liefern, wie immer wieder auf dem kürzesten Weg der meiste Wert für einen sich permanent wandelnden Markt entstehen kann. Beide aber treffen auch einen relevanten Punkt und sitzen daher in der Gestaltung der Unternehmenswirklichkeit zu Recht am Tisch. Unternehmen müssen mindestens einen Euro mehr einnehmen als ausgeben, um weiterhin legitimiert zu sein (BWL). Und Organisationen bestehen nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation (Systemtheorie).

Aber zum Teil recht zu haben, bringt nichts. Wir müssen das Bild in Gänze erfassen und die Herausforderungen in Gänze bewältigen. Hinzu kommt: Diese beiden Schulen sind ja nur die Pole auf der Achse möglicher

Denk- und Herangehensweisen für die heutige Zeit. Zwischen sie mischt sich eine Myriade weiterer Methodiken und Modelle: Agile, Design Thinking, Scrum, Working Out Loud, Holacracy, Beta und viele weitere.

Jede dieser Lehren hat ein Stück weit recht. Doch jede von ihnen schränkt auch den Raum der Möglichkeiten ein. Jede hat ihre blinden Flecke und fatalen Vereinfachungen. Und jede tendiert dazu, ihre Weltsicht zu verallgemeinern und damit die Verhältnisse zu zementieren.

So geht es nicht. Denn tatsächlich erleben wir keine Realität, die von irgendeiner Theorie, irgendeinem Modell oder Konzept komplett abgebildet würde. Im Gegenteil: Wir erleben eine Realität von Abhängigkeiten und Möglichkeiten, in der das reine Denken in solchen Modellen einen in den Wahnsinn treibt! Es ist dann oft der Körper, der einem signalisiert, dass Denken nicht genügt.

Wir sind unwiederbringlich im „Zeitalter des Und“ angekommen. Das „Und“ zum Denken heißt Machen.

Nur im Zusammenspiel von Denken und Machen entsteht echtes Lernen, entstehen neue Muster, entsteht vielleicht sogar irgendwann eine neue Haltung zur Wirklichkeit. Für dieses Herkuleswerk der Veränderung braucht es die Sensorik und die Reflexion des kompletten Menschen – und des kompletten organisationalen Körpers. Es braucht Kopf und Bauch. Vom Ersten eher weniger als heute vorherrscht, und vom Letzteren mehr als heute zugestanden wird.

Wir sollten daher unsere Unternehmen und die Art, wie wir in ihnen agieren, entkomplizieren und verkomplexen. Das meint: Abhängigkeiten und Unübersichtlichkeit zu *akzeptieren*. Sie als gegeben hinzunehmen und nicht der Versuchung zu erliegen, sie allein durch Denken, Theorien und Modelle erfassen zu können. Das beste Gegengift dazu ist ein intensiver Gleichklang aus gemeinsamem Denken, Tun und Spüren – über alle Hierarchie- und Abteilungsgränzen hinweg. Wir müssen auch in Unternehmen fühlen lernen: spüren, was der Markt braucht und der Kunde will. Denn der Kunde heißt Kunde, weil er die Kunde überbringt, was der Markt fordert. Dafür muss

der Kunde in allen Bereichen präsent und greifbar sein. Das ist er selten.

Wir müssen außerdem spüren lernen, was gebraucht wird, um adäquat zusammenzuarbeiten, zu führen, zu entscheiden. Dafür müssen wir uns zusammenfinden, uns aneinander reiben und miteinander wachsen. Das gelingt nicht in der Studierstube, sondern nur in der gemeinsamen Arbeit an konkreten Businessherausforderungen. Und am besten in der Begleitung von Menschen, die Sensoren haben und anderen helfen können, ebenfalls in diese unverzichtbare Sensorik zu kommen.

Auch Organisationen senden Signale. Diese Signale erfasst man intuitiv – ganz wie der menschliche Körper. Wir Menschen spüren beispielsweise, dass wir nach den Völlereien und dem Durchhängen an Festtagen wie Weihnachten und Ostern wieder anders essen, uns anders bewegen, uns anders beschäftigen müssen, um wieder stärker, widerstandsfähiger, anpassungsfähiger und klarer zu werden. Der Kopf stimmt dem Gefühl höchstens noch zu.

Wie unser menschlicher Körper wird auch ein Unternehmen nur im Zusammenspiel all seiner Komponenten fit. Das kann nicht von oben angeordnet, in Prozessen administriert, in Einzelcoachings trainiert oder in einer Vorabkalkulation durchgerechnet werden. Da müssen Menschen zusammenkommen und zusammen erleben, was schmerzt, was behindert und was die Lage bessert. Mit üblichen Personal- oder Organisationsentwicklungsformaten hat das wenig zu tun.

Die hierarchie- und siloübergreifende Arbeit in geschützten Räumen an konkreten Businessproblemen bringt alles Wichtige zutage. Denn hier spürt man Transformation ganz unmittelbar: den Schmerz, der den

Bedarf anzeigt, sich zu verändern; und das Glück, wenn sich im gemeinsamen Machen, Lernen und Entwickeln Probleme lösen und wenn sich so etwas wie ein Bewusstsein der Wandlungsfähigkeit einstellt.

Die Veränderung beginnt bei jedem Einzelnen. Keine organisationale Transformation gelingt ohne eine persönliche. Dazu braucht es aber zwingend das Erleben – in der Gruppe wie individuell. Erkenntnisse und Ergebnisse, wie es anders und besser geht, sind nie und nirgends die Folge der so beliebten Rüttelreden von Chefs, der Brandbriefe der Führungsriege oder der konzeptionellen Empfehlungen aus berufenem Munde. Es sind die Erlebnisse, die sich im Tun ergeben, aus denen sich diese Erkenntnisse und Ergebnisse ergeben.

Alle Unternehmen, die ich kenne, erlebe und begleite, transformieren sich dann, wenn diese Körperlichkeit und das Empfinden im Alltag aus der Stigmatisierung geholt werden und Raum bekommen. Doch Entscheider und Berater, die Theorien, Modellen und festgefügten Weltbildern verhaftet sind, die auf Konzepte setzen und dabei Intuition und Erleben ausblenden, verhindern diesen Durchbruch allzu oft. Sie ignorieren in ihrer einseitigen Orientierung, dass ohne ein ganzheitliches, permanent lernendes Wechselspiel aus Theorie UND Machen nichts geht.

Deshalb: Berater und Entscheider sollten spüren lernen. Aber das lehrt sie weder die Systemik, noch die BWL, noch die meisten anderen Denk- und Handlungsschulen, die sie durchlaufen haben. Und so bleibt Transformation vielfach ein verkopftes Unterfangen, das die Wirklichkeit in unseren Unternehmen nicht verändert.

*Christian Kugelmeier*

Dr. Christian  
Kugelmeier ...

... ist Mitgründer und Co-CEO der Beratungsfirma VOR-SPRUNGatwork in Weinheim, die Transformationsprozesse auf organisationaler und individueller Ebene begleitet. Kontakt: [www.vorsprungatwork.com](http://www.vorsprungatwork.com)