



SHIFT HAPPENS

Interview: Peter Laudenbach

Für Amel Karboul sind Veränderungen vor allem eines: eine große Chance. Zumindest, wenn man sie zu nutzen weiß.

Amel Karboul hat wenig Zeit. In den letzten Tagen war sie bei Sitzungen eines

Think Tank des Außenministeriums in Berlin, nach dem Interview wird sie nach London zurückfliegen, wo sie lebt. Amel Karboul ist in sehr unterschiedlichen Welten zuhause. Als Ministerin der tunesischen Übergangsregierung hat sie 2014 für die junge arabische Demokratie gearbeitet. Als Unternehmensberaterin coacht sie Führungskräfte, 2007 hat sie das internationale Beratungsunternehmen CLP (Change, Leadership & Partners) mitgegründet. Als Intellektuelle reflektiert sie ihre Erfahrungen in Vorträgen und Aufsätzen. Vor Kurzem ist ihr Buch »Coffin Corner« erschienen, in dem sie darüber nachdenkt, wie sich Führungsaufgaben angesichts von Globalisierung und den Transformationen der Wissensgesellschaft verändern. Innovationen in der Führungskultur von Unternehmen sind in

ihren Augen als Antwort auf komplexer werdende Herausforderungen unvermeidlich. Im Gespräch ist sie wach, unprätentiös, konzentriert und direkt – es geht ihr um die Themen, die sie beschäftigen, nicht um Selbstinszenierung.

Frau Karboul, was hindert Organisationen und Unternehmen daran, sich zu erneuern und auf Veränderungen zu reagieren?

Amel Karboul: Wir haben alle mentale Modelle, die uns helfen, uns zu orientieren. Aber sie können uns auch blockieren. Unternehmen wollen möglichst effizient arbeiten. Aber der Versuch, alle Abläufe immer weiter zu optimieren, engt ihre Handlungsspielräume ein. Kennen Sie die Coffin Corner? So nennen Piloten die Flughöhe und Fluggeschwindigkeit, bei der die Maschine am wenigsten Benzin

verbraucht und auf den geringsten Luftwiderstand stößt. Mindest- und Maximalgeschwindigkeit liegen hier nahe beieinander. Das ist hoch effizient, und es ist gefährlich. Jedes unvorhergesehene Ereignis kann den Absturz auslösen. Die extreme Fokussierung auf Effizienz setzt voraus, dass sich alle Einflussfaktoren kontrollieren lassen. Aber je komplizierter und schneller die Welt wird, desto weniger funktioniert das. Das ist das Paradox: Der Versuch, Sicherheit und Kontrolle herzustellen, führt in einer komplexen Umgebung zu Unsicherheit und Risiko. Wir müssen die reine Effizienz-Orientierung durch eine Vielzahl von Handlungsoptionen ersetzen. Mein Bild dafür ist der Wechsel von einer Autobahn, auf der man immer nur geradeaus fahren kann, zum Anblick des Inneren eines Granatapfels mit unzähligen

schillernden Kernen. Diese riesige Auswahl an Möglichkeiten ist kompliziert und etwas unübersichtlich – aber auch voller Chancen.

Sie selbst haben ihr Leben sehr abrupt verändert, als Sie sich 2014 entschieden haben, als Ministerin in die tunesische Übergangsregierung einzutreten. Eine wichtige Erfahrung?

Absolut. Ich hatte schon länger den Wunsch, mich stärker gesellschaftspolitisch zu engagieren. Ich dachte eigentlich, dass ich mindestens ein halbes Jahr brauche, um den Rücktritt als CEO von Chance, Leadership & Partners vorzubereiten. Meine Vorstellung war ein langsamer Übergang. Dann kam im Januar 2014 der Anruf von Mehdi Jomaâ, dem tunesischen Übergangspräsidenten. Ich hatte zwei Stunden Zeit, mich zu entscheiden, ob ich