

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# Wissen für Veränderung

Wie Theorien die Praxis stärken

## **So nutzen Praktiker Theorien**

Einsatz, Dosierung, Risiken und Nebenwirkungen

## **Der Mehrwert von Theorie**

Orientierung in Zeiten von Big Data & KI

## **Theory U auf dem Prüfstand**

Eine Fallstudie im Netzwerkkontext

2  
—  
18

## **Krisenkommunikation im Change**

Was es braucht, wenn's brenzlich wird

## **Exit-Interviews sichern Wissen**

Know-how-Transfer durch Visualisierung

## «Theorie findet den Weg, Praxis geht ihn»

*Die Blue-Ocean-Metapher inspiriert dazu, auf eine ganz neue Art und Weise über Märkte, Konkurrenz und Innovation nachzudenken. Ein Gespräch mit Thomas Bergen, CEO und Cofounder von getAbstract in Luzern.*

**ZOE:** Haben Sie eine Lieblingstheorie, die für Ihre berufliche Praxis hilfreich ist?

**Bergen:** Mein Favorit ist das Blue-Ocean-Konzept wie von W. Chan Kim und Renée Mauborgne in ihrem Buch «The Blue Ocean Strategy» formuliert: Unternehmen sollen methodisch nach unerschlossenen Märkten suchen, um dort mit einer Wertinnovation zum Pionier zu werden – und sich ansonsten aus allem Handgemenge um Marktanteile, Differenzierungsvorsprünge oder noch günstigere Preise heraushalten. Wer es schafft, ein noch schlummerndes Kundenbedürfnis zu entdecken und als Erster zu bedienen, braucht sich erstmal um Konkurrenz keine Sorgen mehr zu machen und kann sich ganz auf seine Kernaufgabe konzentrieren: den Dienst am Kunden.

Genaugenommen ist das Blue-Ocean-Konzept gar keine Theorie, sondern eine Metapher, wenn auch eine ungemein fruchtbare, die eine ganz neue Art und Weise hervorgebracht hat, über Märkte, Konkurrenz und Innovation nachzudenken. In ihrer Essenz bedeutet sie für mich vor allem eines: strategische Klugheit. Überall, wo es in meiner täglichen Arbeit um Strategie geht, tönt in meinem Hinterkopf das sanfte Rauschen des blauen Ozeans. Quasi als Mahnung, alle meine Entscheidungen daraufhin abzuklopfen, ob sie nicht doch noch von jenem alten Nullsummendenden bestimmt sind, wie es sich heute in Zeiten extrem dichter Märkte bei gleichzeitig enormem disruptiven Potenzial einfach überlebt hat. Zugleich bin ich unter dem Einfluss jener Metapher äußerst hellhörig für Signale, die auf einen unerschlossenen Markt, sprich auf ein unerfülltes Kundenbedürfnis, hindeuten – oder mich andersonst vor einem hart umkämpften «roten» Markt warnen.

Es ist wie im Fußball: Wenn einer Mannschaft aus dichtestem Gewühl im Mittelfeld der eine, öffnende Pass in die Spitze gelingt, läuft der Stürmer plötzlich allein auf das Tor zu. Danach strebe ich. Das ist Inspiration und Maßstab meines Handelns.

**ZOE:** Ist Theoriewissen für Praktiker generell relevant?

**Bergen:** Theorie im Sinne von «Theorien» vielleicht weniger. Eher schon im Sinne von theoretischem Denken. Aus der Vogelperspektive zeigen sich im besten Fall unbekannte Zusammenhänge, werden weiße Flecken – Chancen und Gefahren – auf der Landkarte sichtbar. Auch erscheinen die Dinge ins richtige Verhältnis gerückt, was das Priorisieren erleichtert, sowohl im täglichen Klein-Klein, als auch bei weitreichenderem Handeln. Und alle paar Jahrzehnte erspät jemand aus der hohen Warte des theoretischen Denkens den

sprudelnden Quell einer ganz neuen Metapher, die dann in alle möglichen Bereiche der Praxis einfließt und sie grundlegend, wenn auch nicht immer offensichtlich, verändert. Man könnte sagen: Theorie findet den Weg, Praxis geht ihn.

**ZOE:** Welche Risiken sehen Sie als Praktiker bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Theorie?

**Bergen:** Das kommt darauf an, um welche Art von Theorie und welche Art von Praxis es geht. Ein Schachgroßmeister kann ja gar nicht genug Eröffnungen studieren – ein Ringer hingegen nicht genug Zeit auf der Matte verbringen. Ich glaube, dass sich das richtige Verhältnis der theoretischen und der praktischen Anteile eines Berufes meist ganz von selbst aus den Sachzwängen ergibt. Vom Elfenbeinturm aus lässt sich ein Unternehmen ja genauso wenig leiten, wie aus dem Maschinenraum.

*Das Gespräch führte ZOE-Redakteur Prof. Martin J. Eppler. Wir danken Jan Meyer-Veden für seine Unterstützung.*



**Thomas Bergen**

CEO und Cofounder von  
getAbstract in Luzern

**Kontakt:**  
pr@getabstract.com