



*Der Disruptions-
Dreiklang:
Ihr Power-Turbo
für die digitale*

TRANS- FORMATION

KARIN MARIA SCHERTLER // Head of Process and Organizational Development Serviceplan Gruppe

Bei der gängigen Disruptions-Diskussion stehen meist disruptive Technologien im Fokus. Daneben existieren jedoch zwei weitere, häufig unbeachtete Ansatzpunkte für Disruption, die ebenfalls ein hohes Wertschöpfungspotenzial in sich tragen: der Faktor Mensch und der Faktor Organisation. Karin Maria Schertler entwirft den ganzheitlichen Denkansatz eines wirkmächtigen „Disruptions-Dreiklangs“.

Sie können es wahrscheinlich schon nicht mehr hören. Dieses Buzzword, das im selben Atemzug mit der digitalen Transformation genannt wird. Mal wird die Disruption als Drohszenario aufgebaut, mal als verheißungsvolles Eldorado der unbegrenzten Möglichkeiten ins Spiel gebracht – abhängig davon, wer das Thema aufgreift bzw. für wen die Botschaft gedacht ist. Damit einher geht fast immer auch der eindringliche Appell, dass wir mehr Gas geben müssen an der Front der digitalen Transformation. Der Grundtenor: Wir benötigen mehr disruptive Technologien. Wir benötigen mehr disruptive Geschäftsmodelle. Also, dali, dali! Macht mal schön, ihr Konzerne, Mittelständler und Start-ups!

Der fokussierte Blick auf disruptive Technologien kann schnell zum Tunnelblick werden

Überall wird davon gesprochen – doch wer kennt die Definition von Disruption tatsächlich?

Bereits 1995 entwickelte der Harvard-Professor Clayton M. Christensen das Konzept der disruptiven Innovation. Eine Theorie, die er – damals wie heute – sehr eng fasste. Er definierte damit das Phänomen, wenn neue Marktteilnehmer – oftmals sehr schleichend und zunächst ein Nischendasein fristend – mittels Innovationen die großen etablierten Markt-Player in deren untersten, meist vernachlässigten Marktsegmenten angreifen. In diesem Stadium nehmen die Etablierten den Angreifer nicht ernst und fokussieren sich auf ihre bewährten lukrativen Marktsegmente. Sie investieren ihre Ressourcen und Energie in Innovationen, die für die Verbesserung und Weiterentwicklung bereits bestehender Produkte oder Dienstleistungen gedacht sind. Wenn der disruptive Angreifer währenddessen jedoch sukzessive Fuß fasst und allmählich in weitere, sprich höhere und anspruchsvollere Marktsegmente vorstößt, ist es bereits zu spät dafür, dass sich der etablierte Markt-Player dessen noch erwehren kann – da er darauf nicht vorbereitet ist.

So weit die Theorie. In der Praxis wird der Begriff der Disruption inzwischen deutlich weiter gefasst. Gerade in den letzten fünf Jahren ist die Anzahl der Publikationen und Artikel, die die Begriffe „disruptive Innovation“ und „disruptive Technologie“ beinhalten, exponentiell gestiegen. Und der Begriff „Disruption“ hat sich – losgelöst von Christensens enger Definition – zum Synonym für einen radikalen Branchenangriff entwickelt: einen Angriff durch meist branchenfremde Player, die auf Basis neuer Technologien gänzlich neue Geschäftsmodelle ermöglichen, die in der Folge ganze Branchen zum Kollaps bringen können.

2013 war der Blue-Chip-Konzern Kodak insolvent – er hatte den Anschluss an die Digitalfotografie verpasst. Aktuell verändert in mehr als 60 Ländern der Transportvermittler Uber substantziell die Taxibranche. Und mit Blick auf die Zukunft sind viele weitere solcher Szenarien denkbar. Unter anderem wird prognostiziert, dass es in fünf bis zehn Jahren billiger sein wird, wieder in Europa oder den USA anstatt in China zu produzieren – dank des Einsatzes von Robotern und der 3-D-Drucktechnologie.

Dass disruptive Technologien und Geschäftsmodelle einen sehr kraftvollen Wertschöpfungsturbo darstellen können, steht außer Frage. Und um die globalen Herausforderungen unserer Zeit zu meistern, benötigen wir die digitale Transformation dringender denn je. Was die gängige Disruptions-Diskussion jedoch außer Acht lässt, ist, dass es neben dem Phänomen der disruptiven Technologien zwei weitere Ansatzpunkte für Disruption gibt, die ebenfalls ein hohes Wertschöpfungspotenzial in sich tragen – und die deutlich seltener im Rampenlicht stehen. Interessanterweise stehen diese drei Disruptions-Potenziale in starker Wechselwirkung zueinander, und daher taufe ich das Kind auf den Namen „Disruptions-Dreiklang“ – ein Dreiklang, bestehend aus Technologie, Organisation und Mensch.

Es ist wichtig, die Mechanismen dieses Dreiklangs zu verstehen, um den Wertschöpfungsschatz, der in disruptiven Technologien steckt, vollumfänglich heben zu können. Denn am Ende des Tages entwickelt eine neue Technologie nur dann ihr volles Wertschöpfungspotenzial, wenn es Handelnde (die Menschen) und Handlungsräume (die Organisation) gibt, die dies ermöglichen. Wie sagt Tech-Advokat und Harvard-Professor Vivek Wadhwa so schön: „Technologien wie Blockchain, Artificial Intelligence und Peer-to-Peer sind nur Buzzwords. Was wirklich zählt, ist das Entwickeln echter Lösungen.“

Und somit bedarf es Menschen, die in der Lage sind, ihre Sichtweisen auf die Welt zu hinterfragen, und die Zukunft antizipieren können. Menschen, die ihr ganzes Könnertum (und nicht nur Wissen) in die Waagschale werfen, um für bisher unbekannte Probleme in einem nonkausalen Kontext gänzlich neue Lösungen zu entwickeln. Und die gelernt haben, die Disruption des eigenen Denkens zu praktizieren – ohne in Schockstarre zu verfallen. Ganz im Sinne von Friedrich Hebbels These: „Es gehört oft mehr Mut dazu, seine Meinung zu ändern, als ihr treu zu bleiben.“

Damit diese Menschen in ihrer Rolle als Wertschöpfungskatalysatoren in einer VUCA-Welt wirksam werden können, benötigen sie den passenden Rahmen, die entsprechenden Förderungen und die entsprechenden Ökosysteme. Rahmenbedingungen also, um die Disruption des eigenen Denkens und Handelns praktizieren zu können. Und somit sind auch Organisationen dazu aufgefordert, ihre Glaubenssätze und Entscheidungsprämissen zu hinterfragen, die zu Silodenken, langen Entscheidungsprozessen und unproduktiver Geschäftigkeit geführt haben.

Vivek Wadhwa hat in einem seiner vielen Interviews sehr anschaulich dargestellt, warum etablierte Konzerne oftmals von branchenfremden Angreifern überrascht werden: Technologische Disruption bedingt manchmal das Zusammenspiel von mehreren Technologien und wenig Respekt vor Branchengrenzen. Konzerne mit ihren getrennten Divisionen und Abteilungen verfolgen alle ihre eigenen Interessen – wirklich disruptive Denken wird in einem solchen Kontext wenig gefördert. Und ein Ökosystem mit anderen Branchen aufzubauen, ist den tayloristisch organisierten Organisationen nicht gerade in die Wiege gelegt. Somit ist auch die Disruption der klassischen Organisationsstruktur und -kultur ein ganz wichtiger Hebel auf dem Weg zur wertschöpfungssichernden digitalen Zukunft.

Glaubenssätze wirken sehr subtil

Der ganzheitliche Denkansatz des Disruptions-Dreiklangs umfasst das ganze Ökosystem der Wertschöpfungskette und reduziert disruptive Innovationen nicht nur auf Technologien und Geschäftsmodelle, um Wertschöpfungspotenziale im großen Stil zu heben.

So weit, so gut. Vielleicht glauben Sie sich schon auf einem guten Weg, weil Sie Experimente mit neuen Organisationsformen, die auf Konsent (Entscheidungen werden auf Basis von begründeten Einwänden getroffen), Selbstorganisation und agilen Projektmanagementmethoden basieren, bereits initiiert haben. Bevor Sie sich nun gedanklich auf die Schulter klopfen, lassen Sie uns noch etwas tiefer in das Thema einsteigen. Denn Glaubenssätze von Individuen und Organisationen wirken gleichermaßen sehr subtil – um diesen auf die Schliche zu kommen, bedarf es meist eines externen Beobachters.

Nehmen wir z. B. die Fragestellung „Wie beurteilt eine Organisation gute Arbeit und macht diese Beurteilung sichtbar?“. In einem klassischen tayloristischen System bedient man sich unter anderem der Hierarchie und eines Portfolios an Statussymbolen. Dazu gehören vielerorts die Größe des Einzelbüros, das Dienstwagenmodell, wer bei welchen internen Events eingeladen ist u. v. m. In einer agilen, selbst organisierten Organisationseinheit findet man nichts davon – oftmals nicht einmal Titel.

Wenn eine Organisation nun beide Welten bedient – häufig als Ambidextrie bezeichnet –, ist es spannend zu sehen, wie die alten tayloristischen Glaubenssätze wirken. Dann lässt sich beispielsweise beobachten, dass Kollegen, die im selbst organisierten Kontext arbeiten – bewusst oder unbewusst – abgewertet werden. Oder wie es ein Mitarbeiter eines großen Traditionskonzerns erst kürzlich formulierte: „Die Realitäten rund um Selbstorganisation in großen Unternehmen sind zum Teil absurd, besonders dort, wo hierarchiefreie Strukturen auf Top-Management stoßen, findet ein wenig subtiles Abwertungsspiel statt. Es stellt sich die Frage, ob Mitarbeiter in agilen Modellen – neben weiblichen Führungskräften – eine neue Minderheit im Unternehmensalltag sind, deren Akzeptanz gering ist.“

An einem solch einfachen Beispiel sieht man, wie machtvoll Glaubenssätze sind. Und wie wichtig es ist, diese aufzuspüren und im Sinne eines Kulturwandels „umzuprogrammieren“. Selbst die beste disruptive Technologie nutzt nichts, wenn sie auf kontraproduktive Haltungen und Sichtweisen stößt.

Doch ist dies nicht nur eine Aufgabe für den viel beschworenen Kulturwandel in Organisationen. Auf

der Ebene des Individuums ist jeder von uns gefordert, sich mit dem eigenen Werte- und Koordinatensystem auseinanderzusetzen und eingefahrene Meinungen und Sichtweisen (auf sich und andere) kritisch zu hinterfragen. Denn der kollektive Kulturwandel setzt sich aus einer Vielzahl individueller Beiträge zusammen.

Der Disruptions-Dreiklang auf eine einfache Formel heruntergebrochen

Wenn es nun darum geht, einen gemeinsamen Nenner für einen ganzheitlichen Disruptions-Ansatz zu finden, der den Innovations-Dreiklang von Technologie, Organisation und Mensch am besten beschreibt, so trifft dieses Sprichwort den Nagel auf den Kopf:

Wir säen einen Gedanken und ernten eine Tat.

Wir säen eine Tat und ernten eine Gewohnheit.

Wir säen eine Gewohnheit und ernten einen Charakter.

Wir säen einen Charakter und ernten ein Schicksal.

Oder, um es noch knapper zu fassen:

„Materie folgt dem Geist.“ (Einstein)

Es sind also nicht vordergründig unsere Handlungen, sondern unsere Gedanken, Glaubenssätze und Haltungen, die die Zukunft gestalten. Einsteins Maxime gilt für Individuen, Organisationen und Nationen gleichermaßen – und letztendlich für die ganze Menschheit. Somit ist unsere Zukunft kein Schicksal, sondern lässt sich durch disruptives Denken ganz bewusst gestalten.

Wertschöpfung ist das Fundament unseres Wohlstands. Sie sichert die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft sowie das friedliche Miteinander der Menschheit. Mit dieser Ressource sollten wir nicht leichtfertig umgehen. Im eigenen Interesse. Lassen Sie uns daher gemeinsam die Disruption des Denkens kultivieren – in uns selbst und in unseren Unternehmen. Zum Wohle aller!

PS: Und wenn Sie die Wirkung von Gedanken und Worten noch hinterfragen sollten, empfehle ich den knapp dreiminütigen Film „Words can be Weapons“ (<https://www.youtube.com/watch?v=43whWBK1gc4>). Danach sind auch die letzten Zweifel ausgeräumt. Versprochen.

„Disruptions-Dreiklang“ – ein Dreiklang, bestehend aus Technologie, Organisation und Mensch.