

Holger Regber

# Der Disrupteur

Von der  
Macht des Einzelnen  
im Unternehmen



Cartoons von  
Ralf Alex Fichtner

VAHLEN

  
VERSUS

«Der Disrupteur» würdigt Menschen im Unternehmen, die gemeinhin als Querulanten, Nörgler oder Unruhestifter bezeichnet werden. Weil sie die Grenzen des Denkens hinterfragen, gegen die täglichen Routinen aufbegehren und unkonventionelle Lösungen für Probleme entwickeln, mit denen andere sich längst abgefunden haben. Solche Menschen sind leider selten geworden. Umso wichtiger ist der Erhalt ihrer Art. Denn ohne sie gäbe es weder pfiffige Produkte noch mutige Prozesse oder verblüffende Geschäftsmodelle.

Das Buch beschreibt in amüsanter Form die Grundhaltung des Disrupteurs und dessen Prinzipien, seine Handlungsmöglichkeiten und seine subtilen Machtinstrumente. Gut möglich, dass Sie während der Lektüre den Disrupteur in sich selbst entdecken. Für den beruflichen Teil Ihres Lebens ebenso wie für die anderen Bereiche. Vielleicht gar für ein Leben lang.



[www.versus.ch](http://www.versus.ch)  
ISBN 978-3-03909-316-8



[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)  
ISBN 978-3-8006-7000-0



**Holger Regber**

# **Der Disrupteur**

**Von der  
Macht des Einzelnen  
im Unternehmen**

**Cartoons von  
Ralf Alex Fichtner**

*Vahlen · München*

*Versus · Zürich*

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2022

Versus Verlag AG, Zürich · [www.versus.ch](http://www.versus.ch)

Verlag Franz Vahlen GmbH, München · [www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

*Umschlagbild und Illustrationen:* Ralf Alex Fichtner

*Satz und Herstellung:* Versus Verlag · Zürich

*Druck:* CPI print GmbH

Printed in Germany

ISBN Versus: 978-3-03909-316-8 (Print) · 978-3-03909-801-9 (E-Book)

ISBN Vahlen: 978-3-8006-7000-0 (Print) · 978-3-8006-7001-7 (E-Book)

*Für Ralf Alex Fichtner, der dieses Buch illustrierte,  
sein Erscheinen aber leider nicht mehr erleben durfte.  
Vielen Dank, Ralf, für die vielen Jahre  
der inspirierenden und kreativen Zusammenarbeit.  
Du wirst mir und dem Verlag sehr fehlen.*

## **Widmung**

Dieses Buch ist für alle, die ihre Gedanken nicht unter Kontrolle halten und ihre Arme nicht vor der Brust verschränken können. Die, die in Produkten die Schwächen, in Prozessen die Verschwendung und in Geschäftsmodellen die Defizite erkennen. Die an Palästen die bröckelnden Fundamente bemerken und für die Siege die Vorstufe zu Niederlagen darstellen. Also für Menschen, für die es nichts Perfektes gibt und die fortwährend das Unfertige, das Verbesserungsbedürftige bemängeln. Worauf wir manchmal ihre Ideen belächeln, diese nervigen Personen aber viel öfter mit Begriffen wie Kritiker, Querulant, Nörgler, Unruhestifter, Störenfried oder Miesmacher abstempeln. Dennoch brauchen wir sie, die mit ihrem Hinweisfinger in unseren Lücken bohren. Sie zwingen uns, unsere Schwachstellen abzustellen und die Mankos auszugleichen. So widme ich dieses Buch den Menschen, für die der augenblickliche Zustand der schlechtestmögliche ist und die uns mit ihrer penetranten Grundhaltung zur Weiterentwicklung treiben.

# Inhaltsverzeichnis

Am Anfang war ein Wort .....	7
Kapitel 1 Disruption – aus unterschiedlichen Positionen betrachtet ...	17
Kapitel 2 Das Recht zur Disruption .....	40
Kapitel 3 Zehn Gebote für den Disrupteur .....	59
Kapitel 4 Zum Disrupteur wird keiner ernannt .....	79
Kapitel 5 Disruption – einfach machen .....	98
Kapitel X Der Disrupteur und das Systemversagen .....	121
Kapitel 6 Die Machtinstrumente des Disrupteurs .....	134
Kapitel 7 Wie man seine disruptiven Fähigkeiten entwickelt .....	158
Kapitel 8 Wie man sein disruptives Renommee verspielt .....	180
Am Ende steht ein Anfang .....	195
Anmerkungen .....	199
Quellen und Literatur .....	203
Autor und Künstler .....	205

## Am Anfang war ein Wort

Dieses Buch handelt von Disrupteuren. Von dem Disrupteur, um genau zu sein. Also von einer Tätigkeit bzw. einer Funktion, die es in der deutschen Sprache nicht zu geben scheint. Zumindest unterlegt mein Schreibprogramm den Begriff deutlich mit einer roten Wellenlinie. Ein Disrupteur ist ihm nicht bekannt. Auch die von mir bemühten Suchprogramme und Online-Nachschlagewerke müssen passen. Ein Versehen der Duden-Redaktion? Es gibt Monteure und Installateure, Provokateure und Saboteure, Claqueure und Kommandeure, warum dann keine Disrupteure? Wo doch der Begriff «Disruption» von der Rechtschreibkontrolle akzeptiert wird? Ich probiere es mit der gendergerechten Formulierung «Disruptierende». Das gleiche Ergebnis: wiederum die rote Wellenlinie. Ganz abgesehen davon, dass die Verwendung der Partizipform den von mir beabsichtigten Sinn verschiebt. Ich möchte über Disrupteure schreiben, die uns entsprechend dem englischen Verb «to disrupt» in unserer betulichen Geschäftigkeit stören und unterbrechen. Die uns das Hamsterrad, in dem wir vor uns hin hetzen, als Hamsterrad erkennen lassen. Die uns wenigstens für einen Moment aus der Box der täglichen Routine transferieren und damit ein Out-of-the-Box-Denken gestatten. Dementsprechend interessiert mich vor allem die Grundhaltung des Disrupteurs und weniger, dass jemand als Disruptierender just in diesem Augenblick vor sich hin stört. Doch laut deutscher Rechtschreibung gibt es keine Disrupteure. Warum eigentlich nicht? Nehmen wir an, dass Disruptionen Schicksal sind, Ergebnisse eines zufälligen Aufeinandertreffens verschiedener Entwicklungen, und damit niemals durch Menschen bewusst geschaffen werden können? Ist der Disrupteur deshalb nicht bekannt, da die Tätigkeit weder im internationalen Berufsklassifikationsverzeichnis ISCED aufgeführt ist noch Ausbildungsgänge oder Studienprogramme zu einem staatlich anerkannten Abschluss führen? Oder ist die Tätigkeit des Disruptierens so vertraulich, dass Geheimbünde und Logen der Duden-Redaktion die Auf-

nahme des Begriffs untersagten? Es also in diesem Sinne Disrupteure weder geben kann noch geben darf?

Sei es, wie es sei. Wir werden nicht umhinkommen, uns dem Disrupteur über den grundlegenden Begriff der Disruption zu nähern. Dieser ist besser bekannt. Er beschreibt technologische, wissenschaftliche oder gesellschaftliche Entwicklungen, die unsere bisherigen Vorgehensweisen komplett in Frage stellen. Welche im Sinne einer disruptiven Veränderung zu völlig neuen Lösungen führen. Solche neuen Lösungen werden vorrangig mit neuen Produkten bzw. Dienstleistungen in Verbindung gebracht. Vielleicht erinnern Sie sich: Noch vor dreißig Jahren fotografierten wir im Wesentlichen analog. Dem folgte die Digitalkamera und nun nutzen wir nahezu ausschließlich das Smartphone. Oder die Art, wie wir Musik hören. Noch bis Anfang der 1990er Jahre dominierten die Schallplatte und die Musikkassette. Diese wurden durch die Compact-Disc abgelöst und nun streamen wir unsere Lieblingstitel von Online-Plattformen. Weniger bewusst sind uns dagegen die auf Prozesse zielenden Lösungen. Aber dennoch stellen wir uns inzwischen viel seltener an Bankschaltern an. Stattdessen regeln wir unsere Finanzangelegenheiten über Online-Banking oder nutzen gar gänzlich die Dienste von digitalen Bezahldiensten. Wir buchen unsere Konzertkarten online und können mittels App die wesentlichen Daten unseres Fahrzeuges auslesen. Als drittes sind die veränderten Geschäftsmodelle aufzuführen. Wir teilen oder sharen (wie es neudeutsch heißt) inzwischen viel häufiger, statt die physischen Gegenstände tatsächlich selbst zu erwerben. Wir nehmen bestimmte Dienstleistungen scheinbar kostenfrei in Anspruch und zahlen aber dafür mit unseren Daten. Aus denen im einfachsten Fall Werbung personalisiert wird, die anschließend auf unserem Computerbildschirm nervt. Ich könnte die Veränderungen in den gesellschaftlichen Strukturen zu den Folgen von Disruption hinzufügen. Immerhin scheint es, als wachse der Macht der Legislative und Exekutive eine Macht der Bürgerbewegungen und basisdemokratischen Initiativen entgegen. Auch wäre der Wandel in den Konventionen zu erwähnen, da es inzwischen en vogue ist, sich vegan zu ernähren, in sprachlichen Formulierungen möglichst alle Geschlechter zu berücksichtigen oder vakante Positionen divers zu besetzen.

Doch so umfassend will ich die Disruption gar nicht betrachten. Stattdessen möchte ich mich auf Unternehmen und Organisationen beschränken, die im Wesentlichen mit der disruptiven Veränderung ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen, ihrer Prozesse und ihrer Geschäfts-

modelle konfrontiert sind. Allein in diesen Segmenten rauschen uns täglich Zukunftsvisionen um die Ohren. Diejenigen von uns, die genauer zuzuhören verstehen, können daraus deren disruptives Potential vernehmen. Es gibt Unternehmen, die uns bemannte wie befrachte Wochenendreisen zum Mond verheißen, und andere, die uns per Flugtaxi in das nächste Yogazentrum befördern wollen. Bekleidungshersteller visionieren über intelligente Unterwäsche, die unsere physische und vielleicht auch psychische Konstitution erfasst und uns bei Abweichungen von den Sollwerten dringlich zur Rückkehr auf den Pfad der tugendhaften Selbstoptimierung mahnt. Brain-Computer-Schnittstellen könnten uns der Notwendigkeit, unaussprechliche Wörter phonetisch korrekt zu artikulieren, entheben, da sie direkte Gespräche zwischen zwei oder mehreren Personen ermöglichen werden, ohne die Gedanken dazu in Worte und grammatikalische Strukturen zu fassen.

Angesichts solcher Prognosen zu Disruptionen stellt sich natürlich die Frage nach deren Urhebern. Nach den Menschen in Unternehmen und Organisationen, die die Disruption treiben und die ich dementsprechend als Disrupteure bezeichne. Menschen, die in der Lage sind, vermeintliche oder tatsächliche Unzulänglichkeiten wahrzunehmen und daraus zukunftsseelige und glückverheißende Visionen zu entwickeln. Doch sind die Zuckerbergs, Musks und Schwabs der Welt damit auch die Disrupteure? Das Ja scheint ebenso richtig wie das Nein. Denn einerseits verfügen sie neben den Visionen auch über die Macht und die mediale Aufmerksamkeit, um ihre Ideen zu kommunizieren. Sie haben Zugriff auf erhebliche finanzielle Ressourcen, die es ihnen erlauben, ihre Utopien zumindest in Form von Prototypen zu vergegenständlichen. Und sie konnten sich einen Resonanzboden entwickeln, der ihre Ideen verstärkt und weiterträgt, bis ihre Traumwelten gar nicht mehr so träumerisch erscheinen. Andererseits bildet diese Mischung aus Macht, Geld und Aufmerksamkeit vielleicht den Mörtel, um das Gebilde zusammenzufügen. Die Disruption selbst wird jedoch aus hunderten, wenn nicht gar tausenden kleinerer Bausteine errichtet. Ideen und Zweifel gehören ebenso dazu wie Innovationen und Erkenntnisse aus anderen Wissensgebieten, Fantasie und Kreativität.

Doch wer sind dann die Disrupteure? Meine Antwort auf diese Frage ist simpel und vielleicht auch verblüffend: wir selbst. Jeder von uns trägt das disruptive Potential in sich. Wir setzen uns unsere Denkgrenzen selbst, also sollten wir auch in der Lage sein, diese zu durchbrechen. Eben das, was gemeinhin als Out-of-the-Box-Denken be-

zeichnet wird, natürlich ergänzt durch ein Out-of-the-Box-Handeln. Es hängt allein von uns ab. Das schließt all die Restriktionen, die uns limitieren und reglementieren, ein. Wer sagt denn, dass wir die uns zugewiesene Box im Karnickelstall der Organisationen akzeptieren müssen? Wo steht, wir dürften nicht in anderen Fachgebieten mitdenken? Wer verbietet uns, das Curriculum unserer eigenen Entwicklung quer zu allen tradierten Qualifizierungen anzulegen?

Genau davon handelt das Buch. Über uns und den Disrupteur in uns. Dessen Fähigkeiten und Können wir in der Vergangenheit vielleicht ein wenig stiefmütterlich behandelten. Welche wir aber reaktivieren können, um uns in die Entwicklungen der Unternehmen und Organisationen, für die wir uns engagieren, einzumischen. Um sie stabiler und robuster gegen die zunehmend volatilen Einflüsse aus ihrer Umgebung zu gestalten. Um Entwicklungen zu antizipieren und bei Bedarf darauf oder dagegen reagieren zu können. Also schlichtweg darüber, wie wir das Überleben unseres Unternehmens sichern und dessen Zukunftsfähigkeit gestalten können. Diesen Aspekten und den Fragen zum Verhältnis von Disruption und Unternehmen, dem Gegenstand der Disruption und der Person des Disrupteurs werde ich in den ersten beiden Kapiteln, «Disruption – aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet» und «Das Recht zur Disruption», folgen. Den Ausgangspunkt dafür bilden einige Disruptionen der jüngeren Vergangenheit.

Wer jedoch als Disrupteur im Unternehmen agieren möchte, der benötigt dafür eine spezielle Grundhaltung. Ich habe ihr ein eigenes Kapitel gewidmet und versucht, sie in zehn Geboten zu fassen: den zehn Geboten für den Disrupteur. Von «Alles hat ein Ablaufdatum und du kannst es bestimmen» bis «Führe deine Chefs, sie sehen den Weg nicht, da ihr Blick nach oben gerichtet ist» sollen sie das ins Bewusstsein holen, was uns häufig latent treibt. Vielleicht mögen diese zehn Gebote in ihrer Gesamtheit ein überhöhtes, idealistisches Bild zeichnen, sie bieten dennoch eine Handlungsmaxime, an der wir uns auf unserem Weg zum Disrupteur orientieren können.

Obwohl Disrupteure häufig allein handeln, bewegen sie sich dennoch nicht im organisationsfreien Raum. Wie auch, da die Organisation als Objekt der Disruption gilt? So sind wir als Disrupteure immer Bestandteil größerer Systeme. Diese haben die Eigenart, uns durch ihre Routinen und Strukturen, ihre Machtverhältnisse und Prozesse zu binden. Um nun die Bindung nicht zu einer Fesselung auswachsen zu lassen, müssen sich Disrupteure Handlungsspielräume erarbeiten. In man-

chen der Organisationen ist das einfacher möglich als in anderen. Im Kapitel «Zum Disrupteur wird keiner ernannt» möchte ich dieses Verhältnis von Unternehmen und Disruption näher betrachten. Von besonderem Interesse ist dabei, welchen Prinzipien Organisationen folgen sollten, um dem Disrupteur Chancen und Optionen einzuräumen.

Apropos Chancen und Optionen: Wer als Disrupteur Unternehmen in ihren selbstgefälligen Routinen stören, sie unterbrechen möchte, kommt nicht um die Sichtbarkeit seiner Ideen herum. Und dabei meine ich nicht Aussagen wie: «Das könnten wir alles viel besser machen.» Oder: «Wir müssten dafür dringend eine neue Lösung erarbeiten.» Das sind Plattitüden, schnell am Kaffeetisch ausgesprochen und in der Regel ohne jegliche Wirksamkeit. Doch Wirksamkeit ist ein, wenn nicht gar das wesentliche Kriterium für den Disrupteur. Also benötigt er andere Ansätze. Einige Vorschläge dazu finden Sie in «Disruption – einfach machen». Das Kapitel soll Ihnen Anregungen geben, wie Sie das monumentale Konstrukt der Disruption in kleinere, einfach umzusetzende Ansätze schneiden können. Es ist mit einigen Beispielen illustriert, die Sie hoffentlich ebenso inspirieren, wie sie es für mich taten.

Was geschähe eigentlich, wenn es keine Disrupteure gäbe? Oder wir unserer Verantwortung nicht gerecht würden? Immerhin scheint die Welt nicht unbedingt auf uns als Disrupteure gewartet zu haben. Zumal wir in einem Beschäftigungsverhältnis gebunden sind und all die daraus resultierenden Regeln uns auf einen winzigen formalen Einfluss reduzieren. Dem wir uns fügen können und das leider manchmal auch tun. Was geschieht also in dem Fall, da wir uns zurücklehnen und auf die mangelnden Befugnisse, den fehlenden Titel oder die zu niedrige Gehaltseingruppierung verweisen? Die Antworten auf diese und ähnliche Fragen sind beileibe nicht hypothetischer Natur. Aktuell können wir einige dieser Fälle beobachten. Ich habe eine Auswahl davon in einem eigenen Kapitel zusammengefasst und dieses mit dem Titel «Der Disrupteur und das Systemversagen» versehen. Es zeigt, welche Konsequenzen aus Wegsehen, Abducken oder schlichtem Ignorieren entstehen.

Um diese Konsequenzen zu vermeiden, braucht es Machtinstrumente. Allerdings verfügen Disrupteure selten über ausreichend formale Macht. Deshalb können sie nicht auf Instrumente wie Anweisung, Abmahnung oder Degradierung zurückgreifen. Doch machtlos sind sie deshalb noch lange nicht. Denn ihnen steht eine weite Palette informeller Einfluss- und Interventionsmöglichkeiten zur Verfügung, mit denen

sie ihre Ideen und Vorschläge an die formal Mächtigen adressieren können. Dazu gehören unter anderem die Seniorität, das Narrentum oder die Führung von Vorgesetzten mittels Fragen. Ich habe das Kapitel mit «Die Machtinstrumente des Disrupteurs» überschrieben. Es zeigt, dass unsere Interventionsmöglichkeiten weitaus umfangreicher sind, als wir das im ersten Moment und in Anbetracht einer niederen hierarchischen Position annehmen mögen.

Wie bereits erwähnt, bin ich der Meinung, dass jeder von uns sowohl intellektuell als auch physisch in der Lage ist, die Rolle des Disrupteurs zu übernehmen. Und da wir selten über eine dazu ermächtigte Position verfügen, die mittels Anweisungen die Unternehmenswelt aus den Fugen heben kann, müssen wir uns kluger, gewiefter Interventionen bedienen. Etwa wie beim Judo, bei dem es weniger auf physische Kraft, denn auf eine geschickte Bewegungsfolge ankommt. Bei dem der Schwerpunkt des anderen und der eigene Schwung ausgenutzt wird, um einen Sieg trotz körperlicher Unterlegenheit zu ermöglichen. Dementsprechend benötigen wir geeignete Fähigkeiten. Über diese möchte ich mit Ihnen in zwei Kapiteln nachdenken. Das erste ist mit «Wie man seine disruptiven Fähigkeiten entwickelt» überschrieben. Es gibt einen Ausblick auf die aus meiner Sicht besonders wichtigen Kompetenzen des Disrupteurs und listet konkrete Vorschläge zu deren Entwicklung auf. So wie wir jedoch unsere disruptiven Fähigkeiten entwickeln können, laufen wir aber immer auch Gefahr, diese einzubüßen. Damit beschäftigt sich das im Anschluss folgende Kapitel «Wie man sein disruptives Renommee verspielt».

## **Das innere Team**

Bevor wir jedoch in den eigentlichen Text einsteigen, möchte ich Ihnen noch mein inneres Team<sup>1</sup> vorstellen: Frauke, Marcela und Martin. Ich habe die Personen erschaffen, um den unterschiedlichen Stimmen in mir Raum zu geben. Der zweifelnden Stimme ebenso wie der euphorischen, der zaudernden wie der sorglosen. Sie sollen mir helfen, einer einseitigen Sichtweise zu entgehen. Der Gefahr, sich in einer Gedankenwelt einzupuppen, einen subjektiven Kokon aus Meinung, Glaubenssätzen, Annahmen und Deutungen über sich zu ziehen. So, dass eine Blase entsteht, die zwar genügend Luft zum Atmen lässt, gleich-

zeitig aber andere Standpunkte und Ansichten ausschließt. Diese drei haben mich während des Schreibprozesses unterstützt und werden Sie durch die Lektüre begleiten. Nicht als Claqueure, das hat der Disrupteur nicht nötig. Nein, eher als relativierende Position, als Geister des Widerspruchs, als Träger des Disputs. Und manchmal auch als Provokateure und Irritierende. Doch lassen wir sie einfach selbst zu Wort kommen.

## Martin



*Hallo, ich bin Martin. Sechsendvierzig, Spitzname Langer. Kunststück, bei 1,95 m Körpergröße. Ich arbeite in einem mittelständischen Unternehmen als Einrichter und so eine Art informeller Teamleiter. Vor einigen Jahren hätte ich selbst Teamleiter werden können. Aber dieser ganze Wust an Berichten und Kennzahlenerfassung, Statistik und Urlaubsplanung – das ist nichts für mich.*

*Also habe ich abgelehnt und bin jetzt die rechte Hand von Marcel, der den Job statt mir übernommen hat. Wenn er verhindert ist, halte ich den Laden am Laufen. Und er ist tatsächlich sehr häufig verhindert, da er von einem Meeting zum nächsten hetzt. Der Laden selbst besteht in der Montage von kundenspezifisch angepassten Schaltschränken. Davon stellen wir eine ganze Menge her. Sieben Geometrievarianten, fünfunddreißig unterschiedliche Farben, fünf Arten von Belüftung, sechs verschiedene Netze. Dazu kommen noch Varianten bei den Kabeldurchführungen, bei der Anzahl der Einschübe und bei den Schließsystemen. Marcel hat es mal ausgerechnet, rein theoretisch kommen wir wohl auf knapp eine Million unterschiedliche Spezifikationen. Theoretisch lieferbar, wie gesagt. Praktisch aktiv sind etwas mehr als tausend Varianten. Aber bereits das ist komplex genug. Was mich prägt, ich glaube, das klang bereits an, das ist die Praxis. Nicht, dass ich Theorien ablehne, aber bei mir muss es konkret werden. Und da bin ich mir nicht so sicher, ob ich in der Runde richtig bin. Wisst ihr, ich sage jetzt einfach «Du», ich bin der Martin, also wisst ihr, ich mag nicht lange über irgendwelchen Konzepten brüten. Bei mir gilt: kurz nachdenken, dann entscheiden, anschließend ausprobieren. Schon erkenne ich, was ich im nächsten Schritt verbessern muss. Das halte ich mit dem Team so, beispielsweise wenn wir einen von den Lean-Workshops durchführen. Und so haben wir es auch in der Familie geregelt. Mit drei Jungs, dem von*

den Großeltern geerbt und fortwährend sanierungsbedürftigen Häuschen und dem Trainerjob haben weder meine Frau noch ich Zeit für lange Dispute. Da gilt es einfach, auf den Punkt zu kommen. Ansonsten überrollen uns die nächsten Aufgaben. Genau das ist auch meine Erwartung an die Runde. Lasst uns den Disrupteur pragmatisch angehen. Mit konkreten Tipps und Handlungsempfehlungen. Und wenig Konjunktiv. Würde, könnte, wäre, das ist mir viel zu unverbindlich. Ja, was gibt es noch zu mir zu sagen? Vielleicht, dass ich in einer kleinen süddeutschen Stadt lebe, die vor allem für ihren Handball bekannt ist. Unser Verein spielt seit Jahrzehnten in der zweiten Bundesliga und drei Jahre durfte ich mitspielen. Rechte Aufbauposition. Dann kam das Foul, die Verletzung, der Knorpelschaden im linken Knie. Monate später habe ich erfahren, dass sich kurz vor meinem Aus einer der ganz großen Vereine für mich interessiert hatte. Es gab wohl bereits erste Kontakte der Manager. So gesehen hätte mein Leben auch anders laufen können. Vielleicht gar mit Meisterschaft und Champions League. Aber ich trauere dem nicht nach. Es ist so, wie es ist, und ich bin in meiner kleinen Stadt geblieben. Trainiere die männliche Jugend und gehe manchmal noch für die alten Herren auf die Platte. Meine Jungs, sechzehn, vierzehn und zwölf, spielen ebenso Handball. Vielleicht schaffen sie es ja.

## Frauke



Gut, wir haben uns auf «Du» geeinigt, dann bin ich Frauke. Ähnlich wie Martin durfte ich bereits einiges in meinem Leben erleben. Beruflich wie privat, wobei sich bei mir beides vermischt. Denn ich bin geschieden und arbeite als Ausbildungsleiterin für das Regionalcenter einer Bank in einer größeren Stadt im Osten Deutschlands. Namen, denke ich, tun hier nichts zu Sache. Vor der Scheidung lebte ich in einer noch größeren Stadt im Norden und war bei einem internationalen Institut für Berufsbildung für dessen inhaltliche Ausrichtung verantwortlich. Doch mein Ex-Mann, dem das Institut gehört und der gleichzeitig an der Universität als Professor lehrt ..., Ach nein, lassen wir das. Es gehört nicht hierher. Ich habe mich getrennt, bin mit meinen beiden Mädchen, die eine dreizehn, die andere zehn, in eine neue Stadt gezogen. Gut, vielleicht hätte ich mich auch auf eine Professur an einer anderen Universität bewerben können. Doch

nach der Geschichte mit meinem Ex – die akademische Welt in unserem Fachbereich ist einfach zu klein. Da kam mir das Angebot als Ausbildungsleiterin grade recht. Jetzt betreue ich reichlich hundert Auszubildende, einhundertvier, um genau zu sein, auf ihrem Weg zu einem Berufsabschluss. Dazu gehören eine große Anzahl von Bankkaufleuten, aber auch Wirtschafts- und Fachinformatiker, Kaufleute für Dialogmarketing und Sozialversicherungsfachangestellte. Auch eine Gruppe dual Studierender gibt es seit letztem Jahr. Aber ich will an dieser Stelle gar nicht ins Detail gehen. Ich lebe mit meinen Mädchen im Zentrum der Stadt, nahe des Marktplatzes und dennoch in einer sehr ruhigen Wohnlage. Alte Bürgerhäuser, ausladende Platanen und enge Parklücken. Die mich nicht weiter stören, da ich das Auto verkauft habe. Meist stand es ja eh nur vor unserem Haus und wir waren mit dem Rad unterwegs. Sind es natürlich auch noch. Da kommen einige Kilometer im Jahr zusammen. Es könnten gern noch mehr sein, aber die Zeit ist halt begrenzt. Und ein wenig lesen mag ich ja auch noch. Ich liebe meine Bücher. Daran kann ich mich festhalten. Natürlich auch an Marie, das ist die Dreizehnjährige, und an Lisa. Was solltet ihr noch über mich wissen? Ach so, ich mag keine unbelegten Behauptungen und keine vorschnellen Schlüsse: Gute Entscheidungen fußen nach meiner Ansicht auf durchdachten Überlegungen. Ich bin gespannt auf den Disrupteur.

## Marcela



Dann auch von mir Hallo. Ich bin Marcela und fünfunddreißig Jahre alt. Ihr dürft mich aber auch Coco nennen. Diesen Spitznamen habe ich seit meiner Kindergartenzeit. Und bitte kommt mir nicht mit Diskriminierung. Ich liebe meinen Spitznamen, meine braune Haut und bin stolz darauf, dass mein Vater geborener Puerto-Ricaner ist. Also keine falschen Korrekturen. Ich bin direkt und erwarte es von den Menschen, denen ich begegne, ebenso. In meinem Job spielt das eh keine Rolle. IT-Systeme, das ist inzwischen eine völlig internationale Community. Ich treffe hier in Deutschland auf Spanier, US-Amerikaner und Indier. In Vietnam auf Australier, Senegalesen und Mexikaner. In Brasilien auf Schweizer, Deutsche und Südafrikaner. Ihr merkt, ich bin viel unterwegs. Manchmal mit dem Auto, wenn ich in Deutschland Kunden besuche, und manchmal mit dem Flugzeug, wenn ich außerhalb Deutsch-

*lands unterwegs bin. Das bringt der Vertrieb so mit sich. Cloudbasierte Softwarelösungen, das ist mein Produkt. Manche sagen, diese Clouds gälten als Treiber der Disruption. Ich bin mir da nicht so sicher. Aber das Produkt bringt mich natürlich in eine komfortable Situation. Denn einerseits kenne ich mich dadurch ganz gut mit der Digitalisierung aus, andererseits lerne ich durch meine Aufgabe im Vertrieb viele unterschiedliche Kunden kennen. Da sind viele produzierende Unternehmen darunter, die ihre Daten zur Analyse an unsere Server schicken. Aber auch kommunale Verwaltungen und Versicherungen. Sogar eine Partei gehört zu meinen Kunden. Dementsprechend ist meine freie Zeit leider eher knapp bemessen. Was ich manchmal bedauere, denn so bleibt wenig Gelegenheit, um an den wöchentlichen Chorproben und Tanzseminaren teilzunehmen. Auch mit einem Partner mag es da nicht so recht klappen. Die Männer in meinem Alter, also ich werde das Gefühl nicht los, dass ein Großteil von denen viel zu weichgespült ist. Die sehnen sich nach Familie, Kindern, einem schicken Heim und drei Urlaubsreisen im Jahr. Wenn ich denen dann von meinem Job erzähle und wie häufig ich unterwegs bin, dann sind die ganz schnell verschwunden. Aber was solls, ich liebe meinen Job und habe mich für ihn entschieden. Das ist für mich das, was zählt.*

## Kapitel 1

# Disruption – aus unterschiedlichen Positionen betrachtet

### Ein Blick zurück: Krisen als Disruption

Der unbekannte Begriff des Disrupteurs ist untrennbar mit Disruptionen verbunden. Also mit Ereignissen, die unser Zusammenleben und Zusammenarbeiten, unsere Werte und Einstellungen, unsere Annahmen und Hoffnungen grundlegend erschüttern. Die uns zwingen, bisherige Lebensmodelle zu hinterfragen, sie vielleicht gar aufzugeben, und die uns zum Aufbau von neuen Denkkonstrukten zwingen. Für neue Produkte und Dienstleistungen, für die Veränderung von Prozessen und Geschäftsmodellen, für sich selbst, für die Unternehmen und die Gesellschaft.

Diese disruptiven Ereignisse gelten als Ausnahme. Etwas, das in zwanzig oder dreißig Jahren einmal geschieht. Vergleichbar mit einer Naturkatastrophe, einer Weltwirtschaftskrise oder auch der Einführung des Internets. Also Ereignissen, die von Taleb als Schwarzer Schwan bezeichnet werden, da wir bis zu ihrem Eintreten keinen Schimmer über deren Möglichkeit hatten.<sup>2</sup> In der Zwischenzeit scheint es jedoch, dass die Ausnahme wesentlich häufiger eintritt. Fast jährlich sind wir inzwischen mit einem Ereignis konfrontiert, welches unsere Lebensmodelle grundlegend in Frage stellt und das wir daraufhin als Disruption bezeichnen. So intensiv und so häufig, dass die Managementapologeten dafür einen eigenen Begriff kreierten: den des VUCA. Die Buchstaben des Akronymes stehen für die englischen Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. So beschreibt VUCA die Rahmenbedingungen, in denen wir uns befinden. Als unbeständig und unsicher, als komplex und mehrdeutig. Gut möglich, dass es morgen noch so ist, wie wir heute annehmen, dass es morgen sein wird. Aber es ist eben für morgen auch das Gegenteil nicht auszuschließen. Bei dem

es anders sein wird, als wir annehmen, dass es morgen sein könnte. Wir leben in der Zwischenzeit in einer Welt, die so abhängig voneinander ist, dass bereits recht kleine Ereignisse zu großen Auswirkungen führen können. Ein Tanker stellt sich im Suezkanal quer, in Bangladesch sterben beim Brand einer Fabrik mehrere hundert Menschen, in Weißrussland führt ein vermuteter Wahlbetrug zu monatelangen Protesten der Bevölkerung – schon können wir in erheblichem Maße davon betroffen sein. Da unsere Lieferketten unterbrochen werden, die miserablen Produktionsverhältnisse in ärmeren Ländern zu einem geänderten Einkaufsverhalten führen oder die scheinbar korrupte Regierung mit Sanktionen überzogen wird.

Natürlich waren all diese Ereignisse kalkulierbar. Unfälle, Brände oder auch politische Entwicklungen sind typische Gefahren, die in Risikoanalysen einfließen. Und dennoch sind wir bei deren Eintreten überrascht. Müssen uns eingestehen, dass wir die Wahrscheinlichkeit dieser Ereignisse unbeachtet ließen, geschweige denn dagegen prophylaktische Maßnahmen ergriffen. Einfach deswegen, weil deren Palette inzwischen viel zu umfangreich ist, um alle Risiken und die daraus folgenden Konsequenzen auch nur annähernd zu erfassen. Weil wir die unbeabsichtigte, aber mögliche Interaktion zwischen verschiedenen Prozessen bestenfalls holzschnittartig überblicken. Und weil die Anzahl der potenziellen Interaktionen durch das globale Bevölkerungswachstum, die schnelleren Kommunikationswege und die für jedermann zugänglichen Informationen Tag für Tag exponentiell steigen.

Sie sind noch nicht überzeugt? Dann lassen Sie uns einen knappen Blick in die jüngere Vergangenheit werfen und bei den Krisen der letzten zehn, fünfzehn Jahre beginnen. Denn während ich diese Zeilen Korrektur lese, hat in Europa ein Krieg begonnen. Über seine Ziele, seine Hintergründe und seinen Anlass gibt es viele Mutmaßungen und wenige Gewissheiten. Fest steht nur, dass Russland als Aggressor die Ukraine überfallen hat und diese einen heroischen Widerstand leistet, statt sich nach wenigen Tagen, wie von der russischen Armee erhofft, zu ergeben. Weiterhin wird das Zerfallen der Welt in zwei Lager sichtbar. Ein westliches, welches die Ukraine unterstützt, dabei aber gleichzeitig die Balance zur Verhinderung eines atomaren dritten Weltkriegs zu finden sucht. Und ein östlich-südliches, das dem militärischen Vorgehen Russlands mit Duldung, manchmal auch mit Verständnis begegnet. Zwischen diesen beiden Lagern spannt sich der Konflikt, der stellvertretend im Donbass ausgetragen wird. Es geht um Macht und um geo-

politische Interessen, um Lebensmodelle und um den Absatz bzw. die Verteilung von Rohstoffen, um Einfluss und um Weltherrschaft.

Einige Monate zuvor jedoch, als ich diese Zeilen schrieb, befand sich die Welt in einer Pandemie. SARS-CoV-2 heißt das Virus, das sich milliardenfach auf der Erde verbreitete. Asien ist ebenso betroffen wie Nord- und Südamerika. Europa wie Afrika. Sein Ausgangspunkt lag wohl in der chinesischen Stadt Wuhan, wobei noch immer nicht klar ist, worin die auslösende Ursache bestand. Auch bei der Anzahl der während der Covid-19-Pandemie verstorbenen Personen herrscht noch Unklarheit. Manche sprechen von Millionen Toten, die das Virus verursacht habe. Andere sind skeptischer und verweisen auf Vorerkrankungen, Verzerrungen aufgrund falscher finanzieller Anreize sowie auf medizinische Behandlungsfehler.

In beiden Fällen ergriffen viele Regierungen Maßnahmen, die mit erheblichen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Konsequenzen verbunden sind. Zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie wurden die Freiheitsrechte der Bürger erheblich beschnitten. Soziale Isolation, der Versuch der Einführung einer Impfpflicht und die Beschränkungen der politischen Willensäußerungen sind nur die wesentlichsten davon. Unternehmen, deren Geschäftsmodell auf sozialem Miteinander beruht, also beispielsweise Theaterbühnen, Museen, Hotels oder Restaurants, erlitten enorme wirtschaftliche Einbußen. Nicht wenige dieser Unternehmen haben bereits aufgegeben. Wer aufmerksam durch die nun wieder bevölkerten Straßen geht, bemerkt die leeren Schaufenster und die abmontierten Werbetafeln. Laut Gabor Steingart werden sich die Kosten der Coronapandemie auf 522 Mrd. Euro Ausgaben und Mindereinnahmen zuzüglich 843,9 Mrd. Euro staatliche Garantien belaufen.<sup>3</sup>

Im Falle des russischen Angriffskrieges werden aktuell die scheinbar ehernen Grundprinzipien des Zusammenlebens von Staaten in Frage gestellt. Grüne und sozialdemokratische Politiker, die noch vor ein paar Jahren in vorderster Reihe der Ostermärsche «Frieden schaffen ohne Waffen» intonierten, beschließen im März 2022 eine 100 Milliarden Euro umfassende Sondergabe an die Bundeswehr zur Modernisierung der Waffensysteme.<sup>4</sup> Die Europäische Union verhängt in noch nie dagewesener Form Sanktionen gegen Russland, Nato-Politiker denken ernsthaft über einen Einmarsch von Nato-Truppen in die Ukraine nach und alles, was in irgendeiner Art positiv mit Russland in Verbindung gebracht werden kann, egal ob Chefdirigent, Sportler oder Wissenschaftler, wird der gesellschaftlichen Ächtung preisgegeben.

Das bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Ökonomie. Einerseits leiden viele Branchen unter den drastisch gestiegenen Preisen für Energie, Lebensmittel und Rohstoffe. Andererseits erleben andere Wirtschaftszweige einen enormen Aufschwung. Das betrifft im Falle der Coronapandemie nicht nur die Pharmakonzerne, die in der einen oder anderen Form an der Herstellung der als wirksames Gegenmittel gepriesenen Impfstoffe beteiligt sind. Es sind ebenso die Internet-Handelsplattformen, die davon profitieren, die Fahrradhersteller, die Streamingdienste und die Spielehersteller. Und im Falle des russischen Krieges gegen die Ukraine soll nur auf den Rüstungskonzern Rheinmetall AG verwiesen werden, dessen Aktienkurs sich von Mitte Februar bis Mitte April 2022 mehr als verdoppelte.

So verschiebt sich eine Marktstruktur innerhalb weniger Monate, ohne dass die Firmen eine realistische Chance gehabt hätten, sich auf diese Verwerfungen einzustellen. Den einen bricht das Geschäftsmodell weg und die anderen sind mit enormen Nachfragezuwächsen konfrontiert. Die einen hatten keine Chance, ihr Geschäftsmodell auf die neuen Gegebenheiten anzupassen, und die anderen keine Chance, ihre Kapazitäten entsprechend zu erweitern. Was für letztere wahrscheinlich gar nicht so schlecht ist, denn jeder Boom geht irgendwann zu Ende. Wer so in der Phase des Hypes entsprechende Kapazitäten aufgebaut hat, braucht im folgenden Abschwung sehr gute Ideen, wie er diese Kapazitäten auslasten kann.

In unserer jüngeren Vergangenheit gab es jedoch noch einige andere globale Krisen. Vielleicht erinnern Sie sich an das Jahr 2007, in dem der Zusammenbruch der Lehman-Bank in den USA einen weltweiten Finanzcrash auslöste. Von dieser Insolvenz war eine hohe Anzahl anderer Banken betroffen. Viele mussten durch ihre Regierungen gerettet werden. Gleichzeitig stand eine Reihe von Ländern vor einem Staatsbankrott. An den Folgen dieser Finanzkrise laborieren wir noch immer. Die Zinsen der Notenbanken wurden durch staatliche Interventionen so weit abgesenkt, dass inzwischen viele Banken für Geldeinlagen Negativzinsen zahlen müssen, die sie an ihre Kunden weitergeben. Die Staatsverschuldung vieler Länder ist in einem Bereich angekommen, bei dem eine als angemessen angenommene Inflation von zwei bis drei Prozent nicht mehr zu deren Abbau ausreicht. Man redet von einem Schuldenschnitt, der aber für die Sparer zu einem erheblichen Verlust führen würde. Und das betrifft nicht nur die privaten Sparer, sondern ebenso die institutionellen Einrichtungen wie Pensionsfonds und Ver-