

# Eine Meisterin der Täuschung

**Strategie.** Disruption werde immer von Deception (Täuschung) begleitet, sagt Jan A. Poczynek: Sie sehe zunächst harmlos aus und überrumple dann die Etablierten. Sie könnten das aber verhindern.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

**R**ichtig neu ist die Rede von der Disruption nicht. Allerdings: Auch gewöhnlich gut informierte Kreise sind sich der Bedeutung und Auswirkungen von Disruption nicht bewusst. Ja, sogar Berater würden das Thema unterschätzen, sagt Jan A. Poczynek. Er sollte es als Unternehmensberater bei OSB international wissen. Nach wie vor würden sich Mythen halten, warum das Risiko Disruption nicht wahrgenommen werde:

► Das persönliche Gespräch wird immer im Vordergrund stehen: Das dachten auch Versicherungsmakler, Buchhändler, Reisebüro- und Bankangestellte.

► Berater mit Wissen und Erfahrung werden immer gefragt sein: Das dachten auch Fitnesstrainer, Börsenbroker, Anwälte, Ärzte.

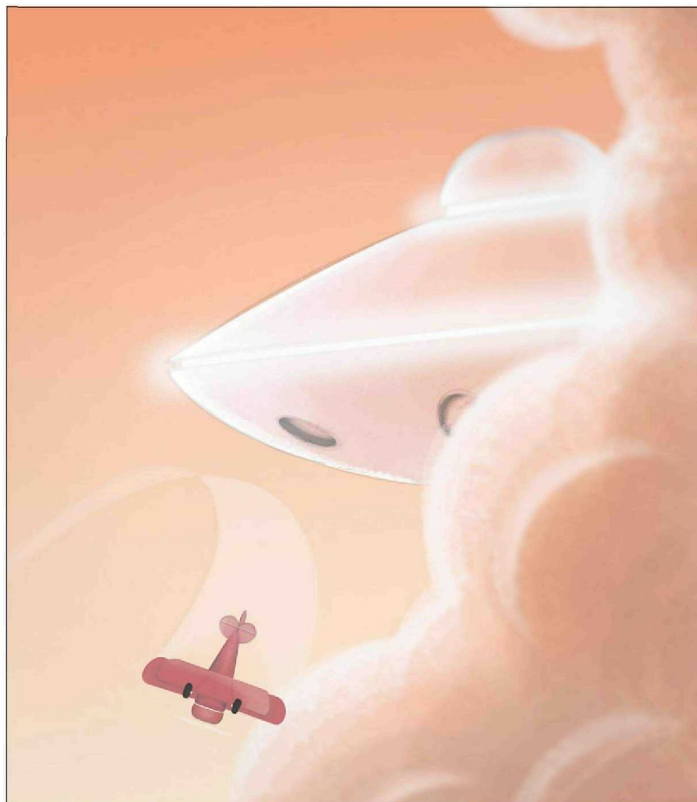
► Das Geschäft läuft, und es gibt so viel zu tun: Das dachten auch Kutschenfahrer, Nokia und Kodak.

Warum Disruption – das Verdrängen von etablierten Produkten und Dienstleistungen durch völlig neue – von traditionellen Unternehmen übersehen werde, gehe mit der sie begleitenden Deception einher, sagt Poczynek: Einer Täuschung, die durch Naivität, Unaufgeklärtheit, Nostalgie oder Inkompetenz entsteht. Überspitzt formuliert: Während sich Etablierte kontinuierlich entwickelten, würden Disruptoren erst unauffällig dahingrundeln, später aber enorm und uneinholbar stark wachsen. Den

## ZUR PERSON



**Jan A. Poczynek** ist freier Berater bei osb international mit Digitalisierungsschwerpunkt und Start-up-Mentor bei WeXelerate.



Disruptoren: lang unauffällig und auf einmal sehr präsent.

[Marin Goleminov]

Effekt, den Intel-Gründer Gordon Moore 1965 als Moore'sches Gesetz beschrieb, begründete er in der exponentiell wachsenden Leistungsfähigkeit von Computern.

Um die Deception zu überwinden, rät Poczynek, das (strategische) Denken zu verändern. Inkrementelle Innovation und kontinuierliche Verbesserungsprozesse nicht als alleinige Methoden zu verstehen. Sich gedanklich vom Arbeiten mit stabilen Rahmenbedingungen zu verabschieden. Sondern sich eine „radikale Zukunft“ vorzustellen und diese in die Gegenwart zu übertragen. Dafür braucht es

neue Kompetenzen in der Führung: Hyperawareness und Exponential Thinking, die sich durch Technologie-Know-how und -Scouting sowie das Bilden strategischer Netzwerke auszeichnen.

Unternehmen, die weder ihr bestehendes Business loslassen können noch über nötige Ressourcen verfügen, Innovation und neue Technologien kaufen zu können, rät Poczynek:

► Mit Exzellenz und Kundenorientierung eine Nische zu bespielen. Im Bewusstsein, sich vom Wachstum zu verabschieden.

► Bewusst ein Auslaufmodell zu

betreiben und rückläufige Marktpotenziale zu nutzen oder

► aus den Kernkompetenzen unternehmerisch etwas Neues zu machen – was Innovation bedingt.

## Oft fehlen die Werkzeuge

Um mit disruptiven Umwelten umgehen zu können, liefert Poczynek mehrere Thesen.

► Technologiekompetenz ist klar unterschätzt und sollte sich in Personalentwicklung, Recruiting und Ausbildung niederschlagen.

► Die Denkfigur von Kommunikation als Rohstoff von Führung und Organisation baut auf ein Mensch-zu-Mensch-Modell, wie bei Niklas Luhmann: Information – Mitteilung – Verstehen. Das greift zu kurz, wenn künstliche Intelligenz (AI) in die Kommunikation eingebunden wird. „Mit Kollegen reden“ reicht nicht, man muss „AI trainieren oder programmieren“ können.

► Was kommt, sind sozial-technische Systeme oder Hybridorganisationen. Die Werkzeuge und Interventionen dafür fehlen den meisten, weil sie entweder soziale Prozesse beherrschen oder technische, aber nicht deren Fusion, wie etwa DAOs (Decentralized Autonomous Organizations), basierend auf Blockchain-Technologie.

► Disruption erfolgt meist auf höherer Ebene, weil sich neue Paradigmen oder Ökosysteme ausprägen. Die Bedrohung liegt für viele in einem blinden Fleck, der bedeutet, dass man „zum Auslaufmodell“ wird – als Person oder Organisation. Die „beste Kutsche“ interessiert heute nur mehr Fiaker oder Museen, sagt Poczynek.

Um fit für Disruptionen zu sein, brauchen Führungskräfte eindeutige Antworten auf die Frage: Welches Problem lösen wir für unsere Kunden? Nicht: Wie baue ich bequemere Kutschen? Sondern: Wie organisiere ich Mobilität optimal?