



Foto: Katzmaier

**Harald Katzmaier** gilt als einer der renommiertesten europäischen Analysten im Bereich von Kommunikationsnetzwerken. Der gebürtige Linzer ist Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter des Sozial- und Strukturanalyseunternehmens FAS.research. Auf der Konferenz „PoP - Power of People 2017“ im April spricht Katzmaier über Disruption.

## „Wie das Kaninchen vor der Schlange“: Disruption disruptieren

**Herr Katzmaier, Der Begriff „Disruption“ wird aktuell fast schon inflationär verwendet. Wie berechtigt ist das? Leben wir in disruptiven Zeiten?**

Disruption bedeutet ja, dass es einen Riss gibt, weil etwas zu einem Ende kommt und etwas Neues beginnt. Dieser Riss kommt eher schlagartig und nicht schleichend – sonst wäre es ein Veränderungsprozess. Disruption hat also den Charakter einer Unterbrechung. Ein Weg, der bisher begehbar schien, lässt sich so nicht mehr fortsetzen. Wenn wir uns anschauen, was in unterschiedlichsten Bereichen gerade auf der Welt passiert, glaube ich schon, dass dieser Begriff aktuell seine Berechtigung hat.

**Können Sie Beispiele für disruptive Veränderungen beschreiben, die wir gerade erleben?**

Nehmen wir unser Kommunikationsverhalten, das sich in den vergangenen Jahren

durch neue Medien radikal gewandelt hat. Dann die selbstlernenden Algorithmen, also das Maschinenlernen, das die Arbeitswelt verändert. Ganz besonders sehe ich aber auch im Politischen und Gesellschaftlichen, dass wir vor Rissen stehen. Ob das die Europäische Union ist, die vor einer Zerreißprobe steht, oder die Wahl von Donald Trump in den USA, die radikale Veränderungen bringt.

**Warum kommen diese Veränderungen so geballt?**

Jedes komplexe System durchläuft Zyklen. Sie können sich das vorstellen wie die Jahreszeiten – beginnend mit dem Frühjahr, der Zeit des Wachstums, über den Sommer, die Zeit des Reifens, und den Herbst, in dem alles langsam vergeht und zerfällt, bis hin zum Winter, in dem wir zur Ruhe kommen und uns neu sammeln. Offensichtlich leben wir in einer Zeit, in der einige dieser Systeme, die ja

teilweise eng interagieren – wie Politik und Wirtschaft – in eine Krise geraten.

**Was löst das bei uns Menschen aus?**

Im Unterschied zu einer graduellen Veränderung zwingt die Disruption die Akteure dazu, sich zu verändern. Disruptive Veränderungen haben oft zunächst den Effekt, dass man sie verleugnet und sich in einem „State of Denial“ vergräbt. Davon sehen wir heute einiges auf dieser Welt. Disruption hat immer ganz viel mit Ängsten zu tun – mit all den Dingen, die wir wegschieben von uns. Dabei geht es um nichts anderes als um die Erkenntnis: „OK, so kann das nicht weitergehen – wir müssen uns transformieren, lernen, Regeln und Verhalten ändern.“ Das überfordert viele. Denn Disruption hat ja damit zu tun, dass etwas Altes zu einem Ende kommt. Wir leben in einer Welt, in der wir keine wirklichen Verabschiedungs- oder Beendigungskulturen haben. Man sagt immer so leicht: „Hör auf mit dem Alten“.

Aber das Alte ist ja noch immer da, auch wenn das Neue schon begonnen hat. Und da gibt es natürlich unglaublich viel Konfliktstoff und Möglichkeiten, dass etwas schiefläuft.

### In welchen Bereichen der HR-Arbeit rechnen Sie mit disruptiven Veränderungen?

Eine wichtige Veränderung: Wir werden eine Wiederkehr des Generalisten und der Generalistin sehen. Denn Spezialisierung ist in einer Welt, die sich permanent ändert, sehr riskant. Tatsächlich bedarf es Menschen, die systemische Zusammenhänge erkennen und sehr kurzfristig in der Lage sind, gemeinsam mit anderen ein Bild der Situation zu zeichnen. Wir nennen das „Shared Situation Awareness Competence“, die Fähigkeit, gemeinsam zu erkennen, was da los ist. Dazu braucht es einen generalistischen Typus. Da aber die Welt immer schneller bestimmte Zyklen durchläuft, brauchen wir in jeder Phase einen bestimmten Typus von Mitarbeitern.

### Welche sind das?

Sie brauchen zum Beispiel Pioniere und Macher, um ein Vorhaben zu beginnen. Wenn Sie es in den Sommer bringen wollen – also skalieren und wachsen – benötigen Sie Controller und strategische Manager. Kommt es zu einer Krise, sind Menschen gefragt, die auch mal einen Plan B oder C entwickeln und querdenken können. Außerdem werden in Krisenzeiten Menschen wichtig, die etwas Therapeutisches in das Unternehmen einbringen können.

Das heißt: Sie brauchen nicht nur lauter Pioniere, Macher, strategische Manager, Querdenker oder Therapeuten – sondern alle diese Typen gleichermaßen. Daher muss HR versuchen, diese Lern- und Entwicklungskompetenzen entlang der Lebenszyklen von Produkten oder Unternehmen zu entwickeln und hier die richtigen Leute zu finden. Das ist aus meiner Sicht die Herausforderung der kommenden 20 Jahre.

### Ist Diversität auch in den Personalabteilungen gefragt?

Total. Auch in der Personalarbeit brauchen wir Pioniere, Macher, strategische Manager, Querdenker und Therapeuten. Diese unterschiedlichen Typen sind in dieser Zeit absolut gefragt. Daher macht es Sinn, den Begriff Diversity zu erweitern. Es geht nicht nur um

Geschlecht oder Ethnie, sondern um Persönlichkeitstypen, die für die unterschiedlichen Jahreszeiten oder Lebenszyklen die besten sind.

### Welche Rolle spielen Netzwerke für Personalisten vor diesem Hintergrund?

Wenn Personalisten nicht über Netzwerke verfügen, kommen sie a) nicht an Talente ran und wissen b) nicht, was da draußen passiert. Wir dürfen ja nicht vergessen, dass sich durch diese gesamte Industrie-4.0-Thematik ganze Branchen transformieren und hybridisieren. Bereiche wie Energie, Informatik und Logistik wachsen zusammen, klassische Branchengrenzen werden gesprengt und die Karten neu gemischt. Netzwerke sind unsere Lern-Ökologien, sie helfen uns, zu verstehen und uns weiterzuentwickeln.

### Wie können sich Unternehmen für disruptive Veränderungen wappnen?

Ich glaube, dass es in Zeiten der Disruption drei Dinge braucht: Zum einen benötigen Unternehmen eine „Shared Situation Awareness“. Das bedeutet, dass Mitarbeiter über Abteilungen hinweg wissen, was die jeweils anderen tun, und die Fähigkeit haben, gemeinsam die Lage zu beurteilen. Ich glaube, das ist ein ganz wichtiger Punkt: Schaffen Sie es, gemeinsam ein Bild der Situation zu zeichnen – und das relativ kurzfristig?

Zweitens braucht es Unternehmen, die sich weniger über ihre Produkte definieren, sondern vielmehr über die Ökologie, der sie angehören. Sie denken im Sinne von: „Wer sind die Partner, mit denen wir gemeinsam lernen?“

Diese Unternehmen erleben sich nicht als monolithische Blöcke, sondern stehen sehr aktiv in Co-Kreationsprozessen mit anderen. Drittens brauchen wir Organisationen, die dank ihrer Kultur den Mut haben, eigenständige Wege zu gehen. Es gibt schon jetzt gerade im Mittelstand viele Betriebe mit einer hohen Kontinuität in der Unternehmensführung, die einen eigenständigen Stil haben und eigene Wege gehen – und das in einer globalisierten Welt. Sie machen beispielsweise das Thema Digitalisierung zu ihrem eigenen – und interpretieren es für sich neu. Ihre Authentizität ist ihre Stärke. Denn sie fördert Identität und Vertrauen – und gibt diesen Unternehmen die Kraft, auch Phasen der Disruption durchzustehen.

### Auf der PoP sprechen Sie über das Thema „Disruption disruptieren“. Was ist damit gemeint?

Gemeint ist damit, dass wir nicht wie das sprichwörtliche Kaninchen vor der Schlange der Disruption sitzen sollten. Das wäre so, als würden wir, wenn wir von den Jahreszeiten reden, immer nur vom Herbst sprechen – und sagen: „Im Herbst vergeht alles.“ Wer disruptive Phasen erfolgreich durchlaufen will, muss die Fähigkeiten entwickeln, Altes zu verlernen, Neues zu entdecken, zu implementieren, zu skalieren. Die Disruption ist nur eine Phase eines Lebenszyklus. Alle anderen sollten wir mitdenken.

Interview: Bettina Geuenich

### VERANSTALTUNGSTIPP

PoP – Power of People, 27.–28.04.2017, Rust am See.



netzwerken  
online lernen  
mehr wissen

Personalisten erfolgreich machen



Premium-Wissen sichern:  
[www.HRM.at/produkte](http://www.HRM.at/produkte)