

### 3. Executive Days in Wien

# Die Rulebreaker

Von Hans-Henning Herzog

*Unter dem Motto «Wie Menschen denken, deren Ideen die Welt verändern» hatte das Team von 2b AHEAD um den Zukunftsforscher Sven Gábor Jánzsky am 18. und 19. Oktober zu den 3. Executive Days nach Wien eingeladen. Im kleinen exklusiven Kreis wurde über Regelbrüche zur Eroberung neuer Märkte diskutiert.*

Die Executive Days des 2b AHEAD ThinkTanks haben den Anspruch, das exklusivste Treffen der Leipziger Denkfabrik zu sein. An den beiden Tagen debattierten im Wiener Palais Schönburg 40 CEOs und Executives über die Kunst des Regelbruchs und den Wandel ihrer Geschäftsmodelle. Dabei ging es zum Beispiel um Fragen wie: Wie erkennt man, welche Regeln jetzt und in Zukunft gebrochen werden können? Wie sieht die Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur von Rulebreakern aus? Ziel war, ihrem Erfolgsgeheimnis auf die Spur zu kommen.

#### Eine Tagung als Regelbruch

Die Executive Days sprengen dazu selbst konsequent den Rahmen üblicher Tagungen. Diskussionen im kleinen Kreis stehen im Zentrum. Es begann mit einem «Business Speed Dating»: Die Teilnehmer lernten sich im lockeren Gespräch am Kaffeetisch kennen. In 30 Minuten wanderten sie – nach genauem Zeitplan – von Tisch zu Tisch, erzählten kurz über sich, tauschten Visitenkarten

aus. Auch die Referenten waren dabei. Das schaffte nicht nur eine fast familiäre Atmosphäre, sondern öffnete auch den ersten Zugang zu potenziellen Kunden und Partnern, ein Erstkontakt, der in späteren Pausengesprächen vertieft wurde. Und natürlich gingen die Gespräche am Abend beim gemeinsamen Dinner weiter.

Basis des Tagungskonzepts ist der Dialog unter den Teilnehmern. Im Plenum sassen sie in

lockerer Runde zusammen. Auf Mikrofone wurde verzichtet. Es herrschte ein striktes Powerpoint-Verbot, die Referenten stellten ihren Input in freier Rede als Thesen zur Diskussion. An beiden Tagen wurden branchenübergreifend Themen rund um Regelbrüche aufgegriffen:

- Auflösung des Herrschaftswissens der Banken durch eine Online-Bank ohne Expertentum (Rainer Mauch, Gründer ConSors)
- Wie man Regeln in Monopolemärkten wie im Gesundheitswesen bricht (Robert Schrödel, Gründer Vanguard)
- Regelbrüche in verborgenen Märkten (Dirk Bauer, Gründer Fun Factory)
- Markteroberung in Zunftstrukturen (Wolfgang Auffermann, Gründer Hanserad)

■ Welche Unternehmenskultur fördert Innovationen? (Dorothee Ritz, Geschäftsführerin Microsoft Deutschland) u.a.

In sogenannten «Incubation-Tables» diskutierten zwischen- und unter Moderation des 2b-AHEAD-Teams die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über die Ergebnisse aus den Paneldiskussionen, ein Keimzelle für neue Projektideen.

#### «Ich bin doch nicht blöd»

Jeder kennt den Slogan. Erfunden und gegen den Rat von Profifürber durchgesetzt hat ihn Walter Gunz, einer der drei Gründer von Media Markt. Gunz sprach da-

#### Shopping – der andere Einkauf

rüber, was alles dazugehört, eine Elektronik-Fachmarktkette auf der grünen Wiese buchstäblich aus dem Boden zu stampfen.

Bereits in den 70er-Jahren als Abteilungsleiter bei Karstadt war Walter Gunz als notorischer Regelbrecher bekannt: Er ass nicht in der gehobenen Kantine



Arbeiten – gegen das eigene Ich? Walter Gunz

für Chefs, sondern bei seinem Team, er hatte im Büro einen Kühlschrank, aus dem sich Mitarbeiter ihre Cola holten, er nahm Artikel ins Sortiment, die es bei Karstadt gar nicht gab, und liess seine Verkäufer im Kundengespräch die Preise selbst festsetzen, wenn das Produkt bei der Konkurrenz billiger war. Nach einiger Zeit sei mal «die Inquisition oder Revision» aufgetaucht und habe ihm erklärt, was er alles falsch mache: «Ihre Zahlen sind ja gut, aber das und das müssen sie in Zukunft anders machen, sie können hier ja nicht ihre eigenen Gesetze schaffen.» Wenn man ein Regelbrecher ist, so Gunz, «macht man sich vor allem unbeliebt». Weil bei Karstadt die «angstreduzierten Schlipsträger» das Sagen hatten und eigene Entscheidungen nicht gefragt waren, habe er zunehmend mit dem Gefühl gelebt, «ständig gegen das eigene Ich zu arbeiten».

**Vom Trüffelschwein ...**

Das sollte sich radikal ändern, als er und seine beiden Mitgründer 1979 in München den ersten Media Markt eröffneten. Die Idee kam bei einem Essen im italienischen Restaurant. «Man muss, um erfolgreich zu sein, wie ein

Trüffelschwein immer in der Erde herumwühlen und schauen, was da so drin ist.» Was die Gründer fanden, war die «Shopping»-Idee zum Verkauf von Elektronik und Elektrogeräten zu nutzen. Heute selbstverständlich, damals eine Revolution: «Shopping» hatte mit dem klassischen Einkaufen im Fach-Einzelhandel nichts zu tun. Es ging darum, inmitten grosser Verkaufsflächen mit hoher Sortimentsbreite und niedrigen Preisen wie auf einer Messe herum-schlendern zu können, Leute zu treffen, miteinander zu reden – ohne Angestellte, die wie im Fach-

**Vertrauen  
spüren**

geschäft jeden Kunden im Auge haben. Auf dieser Basis könne ein einziger Fachmarkt so viel absetzen wie vorher die Einzelhändler einer ganzen Region. Die Kundenfrequenz war von Beginn an enorm. Und aus dem ersten Media Markt mit 13 Mitarbeitern und einer Million Umsatz sind heute in der Media-Saturn Gruppe 74'000 Mitarbeiter und 21 Milliarden Jahresumsatz geworden.

**Das Buch zum Thema**

Sven Gábor Jánosky porträtiert gemeinsam mit dem ehemaligen Innovationschef von Siemens Com Stefan A. Jenzowsky zahlreiche Persönlichkeiten, die neue Märkte entdeckt, ganze Branchen an den Rand des Abgrunds gebracht und die Welt verändert haben. So unterschiedlich die Geschichten und ihre Charaktere auch sein mögen, sie alle kennen ein Erfolgsgeheimnis: die Kunst des Regelbruchs. Sie suchen nach Regeln, die sie bewusst und mit Leidenschaft verletzen. Aus den Strategien solcher Branchenrevolutionäre leiten die Autoren Tipps und Empfehlungen für den gekonnten Regelbruch ab. Das Ziel: bahnbrechende Innovationen.



**Rulebreaker: Wie die Menschen denken, deren Ideen die Welt verändern.** Sven Gábor Jánosky und Stefan A. Jenzowsky. Goldegg Verlag Wien, 2010, gebunden, 384 Seiten, ISBN 978-3-9027-2909-5, CHF 38.90/24,22 Euro.

«Das haben wir vorher nicht gewusst, das war auch nicht abzuschätzen», meinte Walter Gunz.

**... zum Business-Schamanen**

Schon vor Jahren ist Gunz zusammen mit seinen beiden Mitgründern aus dem Media-Markt-Business ausgestiegen. Jetzt geht er wie im Wiener Vortrag seiner Lieblingsbeschäftigung nach, als «Schamane» anderen Unternehmern die «Graue-Männer-Mentalität» auszutreiben. Wichtig für den Erfolg und das Leben sei die innere Bereitschaft, sich für eine Idee entzünden zu lassen: «Die Begeisterung, sich einer Sache zu verschreiben, bringt den neuen Weg.» Und was war rückblickend der wichtigste Erfolgsfaktor bei

Media Markt? Gunz: «Wir haben uns gegenseitig vertraut.» Jeder wolle geschätzt und anerkannt werden. Es gelte, in der Arbeit den Sinn des Lebens zu erfahren, nicht nur im Urlaub und in der Freizeit. «Wenn Menschen Vertrauen spüren, werden wunderbare Kräfte frei.»

**Die andere Schule**

In der eindrucksvollsten Rede an den Executive Days wurde klar, weshalb der Bildungssektor prädestiniert für Regelbrüche ist. Margret Rasfeld ist Leiterin der Evangelischen Schule Berlin Zentrum. Auf den ersten Blick leitet sie eine ganz normale Schule. Und doch ist sie ganz anders! An ihrer Schule heissen die Schulfächer «Verantwortung», «Herausforderung» und «Zukunft». Ihre Schülerinnen und Schüler treten schon als 13-Jährige als Referenten auf Tagungen auf und leiten eigen-

**Entdeckerlust  
erhalten**

ständig Fortbildungen für andere Schulleiter und Lehrer. Was passiert hier?

«Kinder sind begeisterte Entdecker», stellte Margret Rasfeld fest. Und deswegen müsse die Schule diese Neugierde und



**Wo liegen die Stärken des Schülers? Margret Rasfeld**

Entdeckerlust erhalten und nicht zum Absterben bringen. Immer wenn sie Wirtschaftsleute nach deren Anforderungen an die Schule frage, laute die Antwort: Guter Nachwuchs – fit in Deutsch, Mathe und Englisch. Die Schule von gestern habe dafür mit Drill, Frontalunterricht und rigider Auslese gesorgt. Wie hoch der Preis ist, erläuterte Margret Rasfeld an einer Erhebung über das Innovationsverhalten von Stu-

## Schüler fordern Selbstständigkeit

denten. Der Leiter der Untersuchung habe ihr geschrieben: «Ich habe selten so einen zusammengeballten Haufen von unauthentischen funktionierenden Menschen gesehen.»

### «Ich kann»

Das will Rasfeld in ihrer Schule ändern. «Bisher wurde in der Schule gefragt: Ist der Schüler gut genug, aber nicht: Wo liegen seine Stärken?» Das sei an ihrer Schule anders. «Hier lautet die Botschaft: «Ich kann!», und nicht: «Du sollst!». Entsprechend muss das Lehrpersonal umdenken, vom «Defizit-Ausweiser» zum «Schatzsucher», um die Persönlichkeit der Schüler zur Entfaltung zu

bringen und die Freude am Lernen zu erhalten.

«Kinder brauchen immer wieder die Gelegenheit, etwas zu erfahren, was unter die Haut geht, was sie berührt und begeistert.» Das Zitat des Göttinger Neurobiologen Gerald Hüther ist zum Leitspruch der ganzen Schule geworden. Rasfeld: «Auf was kommt es an beim Lernen? Begeisterung auslösen! Beziehungen aufbauen. Dazu brauchen wir keine Reform, wir brauchen einen ganz starken Wandel! Wir brauchen Menschen mit Verantwortung, wir brauchen Vertrauenskultur, den Glauben an die Menschen, wir brauchen Freiheit und keine Anleitungen. Wir brauchen ökonomische, künstlerische, ökologische Fantasie.»

### Selbstbestimmtes Lernen

Dazu wurden in der Schule ganz neue Lernformate entwickelt. Der alte Frontalunterricht wurde abgeschafft. Gelernt wird Deutsch, Englisch, Mathematik, Geschichte. Aber das ist nur ein Teil. Die Schüler lernen das selbstbestimmt. Jeder entscheidet sich jeden Morgen, was er Spezielles in diesen Fächern im Sinne eines «Bausteins» lernen möchte. Und sie melden sich selbstständig zu Prüfungen an. Es gibt also keine Klassenarbeiten alten Stils. Kunst, Musik, Informatik gibt es nicht als Unterrichtsfächer. Dafür gibt es Werkstätten, die man je nach Nei-

gung besuchen kann, 50 Prozent Pflicht, 50 Prozent Leidenschaft. «Wahlfreiheit ist ein hoher Motivationsfaktor», sagte Margret Rasfeld. «Wenn ich wählen darf, was ich wann tue, dann lerne ich lieber.» Und ihr Fazit: «Schüler übertragen heute mehr Selbstständigkeit und Individualität, ja sie fordern sie.» Die Schüler können bis zum Abitur gemeinsam lernen. Projekte und Präsentationen werden nicht zum Selbstzweck erarbeitet, sondern immer mit dem Anspruch, tatsächlich etwas zu bewirken.

### Aufgaben, um wachsen zu können

Das Herzstück des Konzepts aber sind die «Schulfächer» Verantwortung und Herausforderungen – Zauberwörter, «die aus den Schülern hier keine Fakten-Zombies machen, sondern kluge und selbstbewusste junge Menschen mit grossem Herz», so Rasfeld. Verantwortung könne man nur lernen, indem man Verantwortung übernimmt: «Jugendliche brauchen Aufgaben, an denen sie wachsen können, deshalb schafft die Schule diese Gelegenheiten»,

## Wahlfreiheit statt Anweisung

sagte Rasfeld. Einmal pro Schuljahr von der siebten Klasse an erhalten die Teenager drei Wochen Zeit, sich einer Herausforderung zu stellen.

Mit 100 Euro in der Tasche werden sie in die Welt hinausgeschickt, in Kindergärten zum Sprachunterricht, Arbeiten mit älteren Menschen (Computerkurse), Aufforstung von Grünanlagen, Leben auf Zeit im Kloster, Survival-Training im Wald oder die Mitarbeit in einem Schweinemastbetrieb usw. Sie suchen sich

ihre Aufgaben selbst, allein oder in kleinen Gruppen. So wachsen Selbstvertrauen und Teamfähigkeit. Sie lernen, Probleme selbstständig zu lösen. «Kinder können viel mehr, als wir ihnen zumuten», so Rasfelds Beobachtung.

Für Furore sorgen die Lehrerfortbildungen. Dutzende Berliner Lehrerinnen und Lehrer kommen – teils freiwillig, teils von ihrem Schulleiter abgeordnet – in die Schule. Doch nicht die Lehrer

## Kinder coachen Manager

der Evangelischen Schule, sondern ihre Schüler bestreiten den grössten Teil dieser Veranstaltungen. Inzwischen arbeiten zwölf Kids in der Lehrerausbildung. Und das neue Modell heisst «Kinder coachen Manager». Zehn Kinder und acht Manager diskutieren unter Moderation über Wege in die Zukunft.

### Die neuen Piraten

Schliesslich wandte sich Margret Rasfeld an die Unternehmer der Executive Days. Mit Unternehmen zusammen will sie eine Kampagne in die Welt setzen. Motto: «Wir wollen die Transformation in die Gesellschaft». Schulgruppen sollen sich melden. Das kann relativ schnell gelingen, davon ist die engagierte Schulleiterin überzeugt.

«Mein Wunsch an die Unternehmen, mischen Sie sich stärker ein!» Für die Transformation in die Gesellschaft – dazu brauchen Schulen die Wirtschaft. Von der Bildungsbürokratie seien keine Impulse zu erwarten. «Das sind die grossen Dampfer. Wir brauchen jetzt Schulen, die wie Piraten in Schnellbooten vorgehen, in solcher Menge, dass der Wandel manifest wird.» ■