

■ Streets Smarts - Navigatoren im digitalen Wandel



Wir stecken mittendrin im größten Change-Prozess aller Zeiten. Dringender als jemals zuvor werden in den Unternehmen nun Menschen gebraucht, die durch den Wandel lotsen. Hier kommen die „Street Smarts“ ins Spiel. Mit frischen Gedanken und unkonventionellen Vorgehensweisen sind sie bei dieser Herausforderung erste Wahl.

Damit eine umfassende Erneuerung einsetzen kann, braucht es vor allem die richtigen Menschen. Diese benötigen zuvorderst Neugier, Wissensdurst, Forscherdrang, Pioniergeist und Experimentierfreudigkeit. Derartige Eigenschaften sind, so wie jede andere Eigenschaft auch, in den Menschen verschieden stark angelegt. Wurde bislang alles nach Plan geregelt und hat man seine Mitarbeiter für das Einhalten vordefinierter Verfahrensweisen belohnt, darf man sich natürlich nicht wundern, wenn es in einer Firma nur wenige Talente mit diesen Persönlichkeitsmerkmalen gibt.

Wird ein Individuum zudem für schöpferische Leistungen oft kritisiert oder werden seine Ideen ständig zurückgewiesen, entsteht ein Phänomen, das als „Kreativitätskränkung“ bekannt ist. Und das bedeutet: Die Neugier er-

lischt. Deshalb muss man nach Beschäftigten Ausschau halten, die Neues als Stimulus brauchen und Neugier nach wie vor in sich tragen. Zudem werden Mut, Biss und Durchhaltevermögen benötigt, um auf unbekanntem Terrain triumphieren zu können.

Vom Book zum Street Smart

Book Smarts, die High Potentials der Old Economy, werden im Zuge des Wandels von den Street Smarts abgelöst, wie der Bestseller-Autor Scott Berkun schon

vor Jahren vorausgesagt hat. Book Smarts sind diejenigen, die Zusammenhänge theoretisch verstehen und ausgezeichnet analysieren. Sie setzen auf Wissen und Logik und malen sich vom Schreibtisch aus eine perfekte Landkarte einer nicht so perfekten Welt. Im Zahlengewusel von Excelsheets und Dashboards bleibt ihr gesunder Menschenverstand oft auf der Strecke. Balken, Torten und Diagramme sind ihre Realität. Mit dem gleichen Management-Standardrepertoire, das alle von der Uni her kennen, wird die gesamte Unternehmenswelt unreflektiert überschwemmt. Denn ja, leider schicken die meisten Business-Schools und BWL-Fakultäten ihre Absolventen noch immer mit Methoden aus dem letzten Jahrhundert in eine sich drastisch verändernde Wirtschaft.

Natürlich ist Bücherwissen nicht grundsätzlich schlecht. Problematisch ist nur, wenn man abstrakte Kenntnisse wie eine Schablone benutzt, anstatt sich Gedanken darüber zu machen, wie man sein Vorgehen auf eine jeweilige Situation passgenau überträgt. Checklisten und Prozesse nach Plan geben Book Smarts jedoch das Gefühl, alles im Griff zu haben. „Gebrauchsanweisungssüchtig“ nennt man das auch. In Bezug auf das, was die Kunden heute verlangen, sind Standardrepertoire und festgezurte Verfahrensweisen allerdings geradezu tödlich.

In größeren Unternehmen haben die meisten Manager noch nie mit Kunden gesprochen. Deshalb fallen viele Entscheidungen auch so theoretisch aus. Sogar im Marketing sitzen fast ausschließlich Book Smarts. Ihre Kunden kennen sie nur noch von Charts. Endlos brüten sie über Daten und nennen das „Customer Insights“. Wie es den Menschen im wahren Leben ergeht, das haben sie nie erforscht. Wenn Messe ist, engagieren sie schicke Hostessen, statt sich selbst ins Kundengetümmel zu stürzen. Dafür ist ihnen ihre Zeit viel zu schade. Doch Street Smart kann man nur werden, wenn man rausgeht zum Kunden und dessen Lage wirklich hautnah durchlebt. So hat ein Hersteller von Inkontinenzprodukten seine Manager angewiesen, eine Woche lang und rund um die Uhr Erwachsenenwindeln zu tragen – und diese auch zu verwenden.

Street Smarts sind diejenigen, die sich auf dem Weg durch den Dschungel nicht auf eine Landkarte verlassen. Sie wissen, dort hilft sie rein gar nichts. Sie leiten Lösungen aus bereits gemachten Erfahrungen ab oder konsultieren ihr Netzwerk, quasi das Wissen der Straße. Und dieses steht nicht im Wöhe, der Bibel der Betriebswirtschaftslehre. Mit Lehrbuchwissen kommt

man heute nicht weit. Denn die Wirklichkeit ist immer anders. Und Street Smarts wissen das ganz genau. Sie sind umtriebiger, unbekümmert, einfallsreicher und situationserprobter. Sie sind veränderungsinteressiert und komplexitätserfahren. Genau das ist es, was die Digitalökonomie heute braucht.

Book Smarts: Totengräber für Fortschritt und Zukunft

Book Smarts, Stubenökonominnen nennt man sie auch, agieren in einer abgeschotteten Welt. Sie analysieren und analysieren. Und das dauert und dauert. So verplempern sie wertvolle Zeit, die in Zukunft niemand mehr hat. „Paralyse durch Analyse“ ist in Managementkreisen ein geflügeltes Wort. Book Smarts hocken zudem auf Know-how, das in Zukunft kaum noch etwas wert ist. Zu schnelllebig sind die benötigten Expertisen. Niemand ist heute mehr „ausgebildet“. Wenn Wissen schneller veraltet als jemals zuvor, dann ist Vorratslernen nur noch marginal sinnvoll. Die Herangehensweise ans Lernen ändert sich demnach gerade fundamental. Selbstbefähigung und permanenter Entwicklungswille sind fortan ein Muss, sowohl in Bezug auf fachliche Tiefe als auch breit angelegt und vernetzt. „T-shaped“ werden solche Personen genannt. Sie vereinen in sich, symbolisiert durch das T, Fähigkeiten von Spezialisten und von Generalisten.

Klassische Weiterbildung hingegen operiert noch immer wie anno dazumal: Größere Defizite werden erst im Mitarbeiter-Jahresgespräch offengelegt, das heißt Wochen oder Monate nach Aufdecken der Mängel. Es wird ein

Seminar verordnet oder gemeinsam fixiert, um die Lücke zu schließen. Aus einem Katalog oder im Web sucht man einen passenden Anbieter. Irgendwann findet das Seminar dann endlich statt. Abgehakt. Die Learnings, der Transfer in die Praxis und der anschließende Umsetzungserfolg? Wen interessiert das schon wirklich? Auch bei klassischen Personalentwicklungsmaßnahmen werden den Mitarbeitern meist standardisierte Programme übergestülpt. Operativ rennen HR und PE den Entwicklungen dabei längst hinterher. Man konzipiert Fortbildungen dann, wenn sich Notwendigkeiten zeigen, antizipiert aber nicht die Bedarfe der Zukunft. So kommt es, dass große Teile der Belegschaft in klassischen Unternehmen den Anforderungen der fortschreitenden Digitalökonomie nicht gewachsen sind.

Wer sein Qualifizierungsniveau nicht ständig durch eigenen Antrieb erhöht, entsorgt sich in Zukunft selbst. Den Street Smarts kann das nicht passieren. Werden Informationen benötigt, um an ein neues Thema heranzugehen, dann warten sie nicht bis zum nächsten Lehrgang. Sie starten vielmehr flugs eine Online-Recherche. Alles Wesentliche steht längst im Web. „YouTube das mal!“, ist heute ein gängiger Spruch – und symptomatisch für neue Formen der Selbstlernkompetenz. Wer die klügsten Fragen ans Internet stellt und weiß, wo man am besten sucht, der gewinnt. Dort lässt sich das eigene Wissen auch im Dialog mit digitalen Assistenten vertiefen. Zudem lernen Street Smarts miteinander, indem sie eigeninitiierte Circles bilden und praxisnah das „Wissen der Straße“ in Learning Communitys teilen.



Die Autorin:



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönter Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Veranstaltungen und Fachkongressen. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Business-Netzwerk Xing zum Xing-Spitzenwriter 2018 gekürt. Ihr aktuelles Buch „Die Orbit-Organisation“ wurde Finalist beim International Book Award 2019. Zudem wurde sie mit dem BestBusinessBook Award 2019 ausgezeichnet. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager sowie zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus.

✉ schueller@wissensmanagement.net



Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen

Die Orbit-Organisation: In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft

312 Seiten, 34,90 Euro, ISBN: 978-3-869-36899-3, Gabal Verlag 2019

+++ Finalist beim International Book Award 2019 +++