

GENERALISTEN, VERNETZER UND ÜBERMORGENGESTALTER

WAS MITARBEITENDE DER ZUKUNFT AUSZEICHNET



Wir stecken mittendrin im größten Wandlungsprozess aller Zeiten. Dringender als jemals zuvor werden nun Talente gebraucht, die die Unternehmen mit multiperspektivischem Denken und Handeln in die Zukunft führen. Diese Talente gilt es, auch innerhalb der Belegschaft zu finden und zu fördern.

„Wir nähern uns einer postdisziplinären Ära, in der die einzelnen Fachgebiete immer weniger relevant werden und ihre Vernetzung untereinander an Bedeutung gewinnt“, sagt Ulrich Weinberg, Direktor der School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut, in einem Interview mit der Wirtschaftswoche. Hierfür werden Menschen gebraucht, die Verbindungen schaffen, Separiertes zusammenbringen und divergierende Interessenlagen synchronisieren. Mit frischen Gedanken, einem wachen Rundumblick und unkonventionellem Tun sorgen sie für den Sprung nach vorn. Ihnen gelingt es, das Zusammenspiel zwischen künstlicher und menschlicher Intelligenz zu organisieren und Mensch-Maschine-Interaktionen geschmeidig zu machen. Firmenintern sind technologische Brücken zu bauen, weil die Digitalisierung alle betrifft, sie lässt sich *nicht* in eine Abteilung sperren. Junge Digitalexpertise und gutes altes Erfahrungswissen müssen miteinander verwoben werden. Die verschiedenen internen Innovationsprojekte brauchen verbindende Elemente. Partnerschaften zwischen Alt- und Jungunternehmen müssen sich sinnvoll zusammenkoppeln. Und alles, was zum Markt hin passiert, muss bereichsübergreifend abgestimmt werden.

Anne M. Schüller

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Ihr neues Buch heißt „Bahn frei für Übermorgengestalter“. Es zeigt 25 rasch umsetzbare Initiativen und weit über 100 Aktionsbeispiele, um zu einem Überflieger der Wirtschaft zu werden.



AGIEREN IM WEITWINKEL-MODUS

So spielen die interdisziplinären Vernetzer fortan eine entscheidende Rolle. Sie vereinen in sich die Fähigkeiten von Spezialisten *und* Generalisten. Über ihre eigentliche Expertise hinaus haben sie vielfältige weitere Interessen, sodass sie ganzheitlicher handeln und multitalentiert einsetzbar sind. Sie haben Kompetenzen in mehreren Arbeitsfeldern und denken in großen Zusammenhängen. Dort, wo ein Experte nur Ausschnitte sieht, bringen sie das Beste aus vielen Bereichen zusammen. Sie formen aus den Puzzlestücken der Spezialisten ein „Big Picture“, das ganz große Bild. Sie haben ein gutes Gespür für die Komplexität des modernen Lebens und einer sich permanent wandelnden Wirtschaftswelt. Sie agieren wie Konnektoren, die das Wissen und Können von heute mit der Zukunft verbinden. Experten denken sich tief in ein Thema rein. Generalisten involvieren mehrere Sachgebiete. Mit beidem zusammen kann es gelingen, die besten Ideen von innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu kombinieren. Genau dies ermöglicht Innovationssprünge in ganz neue Dimensionen.

UNGEWISSHEIT BRAUCHT BREITES DENKEN UND HANDELN

In Umgebungen, die in hohem Maße von Ungewissheit geprägt sind, sind vielfältige Erfahrungen Gold wert. Sie ermöglichen eine hohe Adaptionsfähigkeit. Zudem treffen Menschen mit weit gespannten Interessen, einem breit gefächerten Wissenshorizont, hoher Integrationskraft und ausgeprägter Kombinatorik unter Unsicherheit bessere Entscheidungen, weil sie mehr Optionen ersinnen können. Sie haben ein größeres eigenes Handlungsrepertoire und mehr Offenheit für andere Herangehensweisen. Demgegenüber führt enge Spezialisierung zur kognitiven Verankerung. Das bedeutet, man löst aufkommende Probleme auf die immer gleiche Weise und kann sich gar nicht vorstellen, dass es auch andere, bessere Wege zu einem Ziel

geben kann. Man läuft quasi immer in der gleichen Furche – und verfällt dem berüchtigten Tunnelblick. Und Generalisten? Die fahren Breitband statt Schmalspur, aus dem Tunnel heraus statt in den Tunnel hinein. Viele Spezialisten hingegen werden schon bald nicht mehr gebraucht, weil künstliche Intelligenzen in vielen Spezialisten-Jobs besser sind.



Anfang April erscheint das neue Buch von Anne M. Schüller im Gabal-Verlag. Kompakt und sehr unterhaltsam werden zielführende Wege in drei Bereichen aufgezeigt: Wie man die Menschen stärker, das Zusammenarbeiten besser und die Innovationskraft im Unternehmen größer macht.

BRÜCKENBAUER GEFRAGT

Übermorgengestalter sind Brückenbauer zwischen gestern, heute und morgen, Vorastrupp ins Neuland, Helfershelfer auf dem Weg in die Zukunft, Lotsen in die kommende Zeit. Sie sind Wachrüttler, Infragesteller, Wegbereiter, Lösungsfinder. Sie ehren das Gute und plädieren zugleich für das bessere Neue. Oft sind sie die Ersten, die instinktiv merken, wenn in der Firma etwas aus dem Ruder läuft. Sie sprühen vor Ideen, wie man das, was in die Jahre gekommen ist, besser machen könnte, sollte und müsste – im Kleinen wie auch im ganz Großen. Sie reden Klartext, wenn sie Verfahrensweisen aufgespürt haben, die aus der Zeit gefallen sind. Sie brandmarken alles, was für Kollegen und Kunden eine Zumutung ist. Als Pioniere und mutige Innovatoren wagen sie sich auch dorthin, wo noch keiner vor ihnen war. Ihr entscheidendes Wissen liegt im Praktischen, nicht in der Theorie. Als Selbstveränderer sind sie überaus anpassungsfähig. Sie können Rollen wechseln und verschiedene Stellen einnehmen, gerade auch dann, wenn bei hoher Dynamik Randthemen plötzlich zum Mainstream werden. So wird ihr multiperspektivisches Denken und Handeln zu einer Schlüsselressource der Zukunft. ■

www.anneschueller.de

ANNE M. SCHÜLLER

REDAKTION
FORUM SÜD
210X140
1/2 QUER