

Bahn frei für Mind Diversity

Talente mit multiperspektivischem Denken und Handeln werden dringend gebraucht.

Gastkommentar

••• von Anne M. Schüller

MÜNCHEN. „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.

Im Weitwinkel-Modus

Junge Digitalexpertise und gutes altes Erfahrungswissen müssen miteinander verwoben werden. Die verschiedenen internen Innovationsprojekte brauchen verbindende Elemente.

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



© PantherMedia/megatopp

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.

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 Innovations sprünge in ganz neue Dimensionen.

Zudem treffen Menschen mit weitgespannten Interessen, einem breit gefächerten Wissenshorizont, hoher Integ-

rationskraft 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.

Generalisten fahren Breitband statt Schmalspur – aus dem Tunnel heraus statt in den Tunnel hinein. Viele Spezialisten hingegen werden bald nicht mehr gebraucht, weil künstliche Intelligenzen, wenn es um Spezialisten-Jobs geht, sehr oft besser sind.

Schlüsselressource

Übermorgengestalter sind Brückenbauer zwischen gestern, heute und morgen, Vorastrupp ins Neuland, Lotsen in die kommende Zeit. 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 niemand vor ihnen war. Ihr entscheidendes Wissen liegt im Praktischen, nicht in der Theorie. Als eigeninitiative Selbstoptimierer 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.

Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote-Speakerin, Bestsellerautorin und Businesscoach. Ihr neues Buch: „Bahn frei für Übermorgengestalter“.

www.anneschueller.de