

Freigeister führen

Wie Unternehmen Querdenker und Game Changer einbinden

Die Corona-Pandemie beschäftigt uns nach wie vor. Viele Unternehmen müssen sich neu erfinden. Hierfür brauchen sie frische, mutige, unverbrauchte Initiativen - von Menschen, die als unkonventionelle Ideengeber fungieren. Diese benötigen Spielfelder zum Experimentieren - und eine passende Führungskultur.

Überall auf der Welt definieren Visionäre gerade das Mögliche neu. Vor allem die technologischen Innovateure sind wie auf Speed. Über alle Grenzen hinweg entwickeln sie Initiativen, die Ideen, Wissen und Können neu miteinander verknüpfen – und so unser Leben verbessern sollen. Disruptiv kombinieren sie Technologien und vernetzen die virtuelle mit der realen Welt auf immer andere, neue, kühne, bahnbrechende Weise.

Neuerungen können aber nur dort entstehen, wo es den passenden Nährboden gibt:

- › die Erlaubnis zum Widerspruch,
- › eine ergebnisoffene Lernkultur und
- › Freiraum zum Experimentieren.

Zudem braucht es Menschen, die sich als Vorreiter und Pioniere ins Neuland wagen. Auch dorthin, wo noch niemand vor ihnen war. Solche Menschen werden Quer- und Weiterdenker oder bisweilen auch Game Changer,

Freigeister und Corporate Rebels genannt. Sie sind Infragesteller, Wachrüttler, Wegbereiter, Vorwärtsbringer, Übermorgengestalter. Sie sprühen vor Ideen, wie man das, was in die Jahre gekommen ist, besser machen könnte, sollte und müsste.

Weiterdenker im Unternehmen sind ein Wettbewerbsvorteil. Sie sind Helfershelfer auf dem Weg in die Zukunft, Lotsen in die kommende Zeit. Sie ehren das Gute und plädieren zugleich für das bessere Neue. Sie zeigen auf alles, was für Kollegen und Kunden eine Zumutung ist. Sie sind offen für Fortschritt und treiben mutig den Wandel voran. Dabei kämpfen sie sogar gegen Windmühlen an. All das tun sie, weil ihre Firma ihnen am Herzen liegt. Wenn man sie doch nur machen ließe.

Weiterdenker legen Trittsteine ins Neuland

Das Denken und Handeln gegen die Regel und das Übliche, Etablierte gehört zu den



// AUTORIN

Anne M. Schüller
ist Managementdenker,
Keynote-Speaker,
mehrfach preisgekrönte
Bestsellerautorin und
Businesscoach.

// FREIGEISTER HABEN EIN GUTES GESPÜR FÜR NEUE TRENDS

Als vor Jahren enthusiastische Entwickler bei Atari begannen, Videospiele zu konzipieren, war die Weisung aus der Chefetage deutlich und klar: „Es gibt keinen Markt dafür. Atari ist nicht daran interessiert, Spiele für Computer zu produzieren.“ Einem der Software-Ingenieure, der an Star Raiders arbeiten wollte, sagte ein Spitzenmanager: „Ein Spiel, bei dem man im Weltraum herumfliegt und andere Raumschiffe abschießt? Das ist die dümmste Idee, die uns je untergekommen ist. Schreiben Sie das Projekt ab!“ Star Raiders ist nur deshalb fertig geworden, weil der Entwickler vorgab, sich um die regulären Atari-Programme zu kümmern – und weil sein direkter Vorgesetzter ihn schützte. Das Spiel wurde nicht nur zu einem Verkaufsschlager, es gilt als Klassiker der Videospiegelgeschichte und wurde von der Stanford University zu einem der zehn wichtigsten Computerspiele aller Zeiten gekürt.

maßgeblichsten Erfolgsfaktoren, um sich von Durchschnitt und Mittelmaß abzuheben. Wer das nicht versteht, wird Weiterdenker als Querulanten abqualifizieren. Doch Querulanten sind Personen, die an allem etwas auszusetzen haben, die sich wegen jeder Kleinigkeit beschweren und stur darauf pochen, Recht zu haben.

Querulanten legen sich quer um des Querlegens willen. Sie stänkern rum, verbreiten schlechte Stimmung, befeuern die Gerüchteküche, verdrehen die Wahrheit, spinnen Intrigen und zetteln Streitigkeiten an. Man kann sie auch als Nörgler, Miesmacher und Quertreiber bezeichnen. Ihr Verhalten ist destruktiv und zu nichts nütze. Sie treiben Keile in Gemeinschaften, statt alle gemeinsam voranzubringen.

Echte Querdenker sind konstruktiv. Sie wollen nichts zerschlagen, keine Barrikaden errichten und auch nicht zündeln. Ihre Vorstöße zielen auf die Verbesserung einer Situation. Sie sind schöpferische, förderliche Rebellen, aber keine Aufständischen, Saboteure oder Untergrundkämpfer. Allerdings befolgen interne Querdenker nicht unbesehen, was ein Prozess oder System von ihnen verlangt. Gottseidank. Denn Konformismus erzeugt Stillstand. Nichts wird mehr gewagt, was Chancen bietet, aber auch schiefgehen könnte. Und die flottere Konkurrenz zieht mit Besserem, Neuerem an einem vorbei.

Hätten alle Menschen immer alle Regeln befolgt, säßen wir noch heute in der Savanne.

Es waren die Weiterdenker und Andersmacher, die mit Neugierde, Entdeckerfreude, Gestaltungslust und umtriebigen Ideen Konventionen durchbrachen und Trittsteine ins Neuland legten. Sie sorgten für Fortschritt und führten uns dahin, wo wir heute sind.

Schwache Leader verspielen die Zukunft

Wir müssen uns von Veraltetem trennen, damit Neues „werden kann“. Leider ist man mit solchen Gedankengängen vielen im Unternehmen ein Graus. Bloß nicht den Laden durcheinanderbringen, bloß nicht für Unruhe sorgen, bloß nicht das beschauliche „weiter so“ stören. „Wer sich der vorgegebenen Ordnung nicht fügt, den können wir hier nicht gebrauchen“, erklärte man mir neulich.

Freigeistern den Mund verbieten? So sehen die Reaktionen schwacher Chefs aus, die Angst um ihren Status haben und andere deklassieren müssen, damit ihre Kleinheit nicht so auffällig ist. Wer seine Mitarbeiter kleinhält, wird von ihnen keine großen Jobs bekommen. Und wer sie nicht zum optimierenden Mitdenken bringt, wird feststellen, dass es in seinem Bereich bald keine bedeutenden Leistungen mehr gibt.

Schwache Leader beharren auf vermeintlich Bewährtem. Regeln und Normen geben ihnen einen Sicherheitsrahmen. Neue Wege bedeuten für sie nicht Chance, sondern Gefahr. Zudem haben sie Angst vor der Demaskierung. Insofern nutzen sie die ihnen zugewiesenen Befugnisse für Command & Control. Sie hüten Wissen, denn das gibt ihnen Macht. Auf ihre Entscheidungen müssen Mitarbeiter lange warten. Sie erzeugen ein Umfeld von Unlust und blindem Gehorsam. Querdenker stellen für sie ein Risiko dar. Sie verweigern ihnen Entfaltungsräume und neigen dazu, sie fertig zu machen.

Darüber hinaus sind schwache Leader defizitorientiert. Sie thematisieren die Schwächen ihrer Leute – und nicht deren Stärken. Sie heben deren Fehler und nicht deren Erfolge hervor. Sie können sich schlecht auf andere Sichtweisen einlassen. Selbst die genialsten Ideen trampeln sie nieder, wo es nur geht. In Wahrheit hat ihr Ego vor allem Sorge um Machtverlust – oder Angst davor, Schwäche zu zeigen.

// DIE SPRECHBLASENMETHODE FÜR OPTIMIERUNGSINITIATIVEN

Wer Überholtes loswerden und Verbesserungspotenzial zeitnah einfangen will, braucht die richtigen Fragen. Versuchen Sie es doch mal mit der Sprechblasen-Methode. Die geht so: Man malt Sprechblasen, die sich gegenüberstehen, eine links und drei rechts. In die linke kommt eine ausgewählte Frage aus der folgenden Liste, die rechten sind leer, damit der Befragte seine Antworten dort einsetzen kann.

- › Die Goldstück-Frage: Welches sind die drei umsatzträchtigsten oder auch kostensparendsten Ideen, die Sie für uns hätten?
- › Die Sternenstaub-Frage: Welches sind Ihre drei verrücktesten/emotionalsten Ideen, die wir bei unseren Kunden umsetzen könnten?
- › Die Trüffelschwein-Frage: Welches sind die drei innovativsten Dinge, die wir schnellstmöglich einführen sollten?
- › Die Killer-Frage: Wenn es einen Sensemann gäbe, welches wären die drei Dinge, die er unbedingt dahinraffen müsste?
- › Die Ufo-Frage: Wenn Sie ein Außerirdischer wären, welche drei Dinge kämen Ihnen bei uns besonders merkwürdig vor?
- › Die Forum-Frage: Wenn wir ein Forum hätten mit dem Namen „Was bei uns total nervt“, welches wären die drei Hauptdiskussionspunkte?
- › Die Gummibaum-Frage: Wenn der Gummibaum in unserem Besprechungsraum reden könnte, was würde er zu unserer Gesprächskultur sagen?
- › Die Kaffeemaschinen-Frage: Wenn unsere Kaffeemaschine sprechen könnte, was würde ihr bei unserem Miteinander am meisten missfallen? Und was würde ihr am besten gefallen? (dazu zweimal drei Sprechblasen)

Die Sprechblasen-Methode können Sie offen oder anonymisiert einsetzen. Hierbei befragen Sie die Mitarbeiter einzeln - oder alle Anwesenden, zum Beispiel in einem Meeting.

Starke Leader geben Freigeistern Raum

Starke Leader wissen, wie wichtig neues Denken und Handeln ist. Sie geben keine Direktiven vor, sondern unterstützen autonome Entscheidungen in ihren Teams. Spielfelder des Experimentierens sind in ihrem Umfeld normal. So sorgen sie für einen Nährboden stetigen Wandels und erzeugen Biotope für unkonventionelle Ideen. Neuesprobierern zollen sie Anerkennung. Querdenkenden bringen sie Wertschätzung entgegen. Wagemut belohnen sie. Auf diese Weise beflügeln sie ihre Mitarbeiter zu immer neuen Heldentaten.

Bei starken Leadern stehen nicht Vorgaben, Forderungen und Kontrollaktionen im Vordergrund, sondern das Befähigen und die vertrauensvolle Ermunterung. Sie stecken Spielfelder ab, in denen Handlungsoptionen

für großartige Ideen und hohe Performance entstehen können. Sie öffnen Türen, entfernen Hürden und machen die Bahn frei, damit die Leute lossprinten können. Hie und da stellen sie – abhängig von Aufgabenstellung und Mitarbeitertypologie – auch ein paar Leitplanken auf, damit niemand in den Abgrund gerät. Wenige Spielregeln bestimmen, was geht und was nicht.

Zudem erleben starke Leader die Perspektiven anderer als bereichernd. Ihre eigene Meinung betrachten sie als eine von vielen Möglichkeiten. Ihnen ist sonnenklar: Die Menschen wollen wirksam werden, sie wollen erfolgreich sein und das Unternehmen nach vorne bringen. Man muss nur alles entfernen, was sie daran hindert. Spielraum und gefahrloses Ausprobieren lässt Menschen reifen. Eigenverantwortung macht sie selbstbewusst. Entscheidungskompetenz macht sie stark.

Selbstinitialisierte Weiterentwicklung macht sie kreativ - und damit die ganze Firma fit für die Zukunft.

Zukunftsmacher brauchen Rückendeckung

Querdenker muss man fliegen lassen. Wer sie domestizieren und ihnen die Flügel stutzen will, nimmt ihnen genau die Power, die sie so überaus wertvoll macht. Bevormundung und starre Regelkorsetts kommen für sie nicht in Betracht. Ihnen geht es um spannende Aufgaben und bereichernde Erfahrungen, an denen sie selbstwirksam arbeiten können. Folgende Überlegungen treiben sie an:

- › Macht es Sinn, was ich hier tue?
- › Kann ich mich fachlich einbringen und etwas zum Guten verändert?
- › Werde ich als wertvoll gesehen und in meinem Tun anerkannt?

Gute Ideen sind sehr zerbrechlich und werden leicht totgetrampelt. Ihnen und ihren Schöpferten weht oft eine steife Brise entgegen, weil sie sich gegen eine Vielzahl von Bremsern zur Wehr setzen müssen. Da Querdenker also schnell ins Abseits geraten, brauchen sie Rückendeckung. Nur dann kann sich ihre Wirkkraft voll entfalten. Andererseits müssen sie hie und da eingebremst werden, da sie sich in ihrem Übereifer bisweilen vergaloppieren. Und ja natürlich, sie werden sich auch verlaufen. Doch wie heißt es so schön: Wer sich nie verirrt, findet auch keine neuen Wege.

// FÜR PREMIUM-ABONNENTEN

Den Schnelltest „Können Sie Freigeister führen?“ finden Premium-AbonnentInnen in den Arbeitshilfen unter „Management & Führung“:

www.personal-manager.at/mein-bereich

// LITERATURTIPP

Querdenker verzweifelt gesucht: Warum die Zukunft der Unternehmen in den Händen unkonventioneller Ideengeber liegt. Von Anne M. Schüller, Gabal Verlag 2020.