

# Was starke Leader ausmacht

**ZUKUNFTSSICHERUNG** – Ein Winzling namens Sars-CoV-2 hat die Wirtschaft mächtig durchgeschüttelt. Viele Unternehmen müssen sich neu erfinden. Dies erfordert innovative Ideen – und eine passende Führungskultur. Jetzt kommt der **Unterschied zwischen starken und schwachen Leadern** zum Tragen.

**München** – 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. Disruptiv kombinieren sie Technologien und vernetzen die virtuelle mit der realen Welt auf immer 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 Pioniere ins Neuland wagen, also dorthin, wo noch niemand vor ihnen war. Solche Menschen werden Quer- und Weiterdenker oder bisweilen auch Neumacher und *Game Changer* genannt. Sie sind Infragesteller, Wachtürhüter, Wegbereiter, Vorwärtsbringer, Zukunftsgestalter. Sie sprühen vor Ideen, wie man das, was in die Jahre gekommen ist, besser machen könnte, sollte und müsste.

## Schwache Leader verspielen die Zukunft

Zwangsläufig muss man sich von Veraltetem trennen, damit das notwendige Neue „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.

Neumachern den Mund verbieten? So sehen die Reaktionen schwacher Chefs aus, die Angst um ihren Status haben und andere deklassieren müssen, damit

**Vorwärtsdenker brauchen Rückendeckung. Nur dann kann sich ihre Wirkkraft voll entfalten. Andererseits müssen sie hie und da eingebremst werden.**

ihre eigene 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, „weil es schon immer so war“. Regeln und Normen geben ihnen einen Sicherheitsrah-



men. Neue Wege bedeuten für sie nicht Chance, sondern Gefahr. Sie präferieren *Command & Control*. Sie hüten Wissen, denn das gibt ihnen Macht. Sie erzeugen ein Umfeld von Unlust und blindem Gehorsam. Vorwärtsdenker stellen für sie ein permanentes Risiko dar. Sie verweigern ihnen Entfaltungsräume und neigen dazu, sie fertigzumachen.

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 werden sie niedertrampeln, wo es nur geht. Und in Wahrheit? In Wahrheit hat ihr Ego vor allem Sorge um Machtverlust – oder Angst vor dem Zeigen von Schwäche.

## Starke Leader geben Freigeistern Raum

Starke Leader wissen, wie wichtig neues Denken und Handeln ist, um die Zukunft erreichen zu können. Sie geben keine Direktiven vor, sondern unterstützen autonome Entscheidungen in ihren Teams. Spielfelder des Experimentierens sind in ihrem Umfeld völlig normal. So sorgen sie für einen Nährboden stetigen Wandels und erzeugen Biotope für unkonventionelle Ideen. Neuesprobierern zollen sie Anerkennung. Weiterdenkern wird Wertschätzung entgegengebracht. Wagemut wird belohnt. 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 ent-

stehen 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 Mitarbeiter-typologie – 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 Firma als Ganzes zukunftsfit.

## Zukunftsmacher brauchen Rückendeckung

Als vor Jahren ein Software-Entwickler bei Atari an einem Videospiel namens *Star Raiders* arbeiten wollte, erklärte das Topmanagement: „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, sondern von der Stanford University auch zu einem der zehn wichtigsten Computerspiele aller Zeiten gekürt.

Dies ist eins von vielen Beispielen, das zeigt: Freigeister 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 selbst-

wirksam arbeiten können. Folgende Überlegungen treiben sie an:

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

Gute Ideen sind sehr zerbrechlich und werden leicht totgetrampelt. Ihnen und ihren Schöpfern weht oft eine steife Brise entgegen, weil sie sich gegen eine Vielzahl von Bremsern zur Wehr setzen müssen. Da Vorwärtsdenker 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.

Anne M. Schüller



**DIE AUTORIN** bezeichnet sich als Managementdenkerin und ist Keynote Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach.

## ZUM WEITERLESEN

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen  
Die Orbit-Organisation - In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die



digitale Zukunft  
Gabal Verlag 2019  
312 Seiten,  
34,90 Euro  
ISBN: 978-3869368993  
Auch als Hörbuch erhältlich



Mit dem WIFI auf Erfolgskurs!



## Spitze im Verkauf! 14. Intervalltraining

Die bewährte Fortbildung für Profi-Verkäufer/innen

Das Training richtet sich an Verkäufer/innen, die ihre Kompetenzen ausbauen und ihr Verkaufsergebnis steigern möchten. Sie lernen, wie sie ihre Produkte und Dienstleistungen noch besser verkaufen und ihre Verhandlungskompetenz stärken. Mit Hilfe eines persönlichen Aktionsplans kann das erworbene Know-how sofort im Berufsalltag erfolgreich umgesetzt werden.

- **Modul 1: Kundenbeziehung**  
Perfekt Auftreten, Beziehung herstellen, Verkaufspsychologie
- **Modul 2: Angebot und Präsentation**  
Bedarfserhebung, Fragetechnik, Produktpräsentation, Angebot
- **Modul 3: Preisargumentation**  
Nutzenargumentation, Rabattförderungen vorbeugen
- **Modul 4: Kaufabschluss**  
Einwände erkennen, Abschluss signale nutzen, Zusatzverkäufe
- **Modul 5: Kundenbindung**  
Kund/innen langfristig gewinnen, verärgerte Kund/innen halten

## NUTZEN

Sie bauen Ihre Kompetenzen und Fähigkeiten gezielt von Modul zu Modul aus und steigern Ihr Verkaufsergebnis. Sie sind auch für schwierige Verkaufssituationen optimal gerüstet.

## TERMIN

07. Februar - 27. Mai 2022  
Anmeldung bis 24. Jänner 2022 (limitierte Plätze)



WIFI - Weiterbildung der Handelskammer Bozen  
39100 Bozen | Südtiroler Straße 60  
Tel. 0471 945 666 | wifi@handelskammer.bo.it  
www.wifi.bz.it