Andere Blickwinkel einnehmen und lenken

Was Leadership im 21. Jahrhundert heißt, fragte sich die IEDC-Bled School of Management und tourte dafür bis nach Wien. Pierre Casse - Autor, Berater und Professor in Bled - ließ die Zuhörer sich selbst testen.

Lara Hagen

Wien - Mehr als 5000 österreichische Executives haben in den letzten 30 Jahren den Weg ins slowenische Bled angetreten, um dort einen Management-MBA zu absolvieren. Grund genug also, mit Veranstaltungen bis nach Wien zu touren.

Ein anderer Grund hält die Begrüßungsworte: Ex-Vizekanzler Erhard Busek (ÖVP) sitzt im Aufsichtsrat der Managementakademie und unterstreicht in seiner Rede den Wert von Leadership nicht nur in Unternehmen, sondern vor allem in der Gesellschaft: "Leadership braucht man in so vielen Bereichen. Vor allem heute, weil wir in einem Zeitalter immenser Veränderung leben." Busek verwies ausdrücklich auf die Flüchtlingskrise, die ganz Europa in Atem halte. "Die Rolle von Leadership ist es auch, Frieden zu garantieren. Dieser ist in diesen Tagen bedroht." Immer nur nach Politikern zu rufen sei aber auch falsch, sagt Busek. Das Wir und das Miteinander sollen vielmehr im Zentrum stehen.

Die verschiedenen Blicke

Pierre Casse, Professor für Leadership in Bled und zuvor unter anderem an der renommierten Kellogg School of Management in Chicago, stimmte Busek voll und ganz zu. In seinem Vortrag legte er das Hauptaugenmerk auf neue Trends in Sachen Leadership, forderte das Publikum immer wieder dazu auf, eigene Standpunkte zu überdenken und offen für Neues zu sein.

Zuerst aber zu den Problemen: Oft konnte er beobachten, erzählt Casse – der nicht auf der Bühne stehen bleibt, sondern gestikulierend durch die Reihen spaziert –, dass die Wahrnehmung in Sachen Leadership enorm auseinandergehe: "Chefs sagen mir, sie wenden



Pierre Casse leitet das Leadership-Department an der IEDC-Bled School of Management. In Wien sprach er darüber, was gute Führungskräfte auszeichnet.

80 Prozent ihrer Zeit dafür auf, Hindernisse für die Mitarbeiter aus dem Weg zu räumen. Von denen höre ich aber, dass die Chefs all ihre Zeit damit verbringen würden, ihnen die Arbeit schwererzumachen"; nicht zum letzten Mal lacht das Publikum im gut gefüllten Novomatic Forum. Eigentlich sei es ja alles andere als lustig, denn "laut mehreren Studien können bis zu 40 Prozent der eigentlich vorhandenen Brain-Power in Unternehmen nicht genutzt werden, weil es eben zu viele Hindernisse, in welcher Form auch immer, gibt".

Casse hat vieles aus den letzten Jahren zu erzählen - aus Gesprächen mit Studierenden, mit Ge-

Chefs sagen, sie nutzen ihre Zeit hauptsächlich, um Hindernisse für Mitarbeiter aus dem Weg zu räumen. Von diesen höre ich aber das genaue Gegenteil.



schäftsführern oder einfachen Mitarbeitern. Und auch an diesem Abend ist es ihm ein Anliegen zuzuhören. Er teilt deshalb zweimal Aufgaben an die Zuhörer aus. Sie sollen eine Geschichte lesen, in der eine Baroness umgebracht wird. "Wer hat Schuld?" Die gemischten Antworten aus dem Publikum bestätigen Casse. Einschätzungen zu ein und derselben Situation fallen meist grundverschie-

Als gute Führungskraft wisse man nicht nur um die unterschiedlichen Standpunkte Bescheid, man schaffe es auch, einen so großen Einfluss zu haben, dass Kollegen und Mitarbeiter andere Referenzpunkte einnehmen.

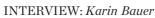
Schon geht ein zweites Handout durch die Publikumsreihen: Die Zuhörer sollen sich nun für verschiedene Aussagen entscheiden: "Ich schätze das, was ich habe" versus "Ich mache mir meinen eigenen Druck" und viele andere Beispiele. Ergebnis ist der jeweilige "Vitality Quotient" (VQ), ein von Casse mitformulierter Wert, der angibt, bis zu welchem Grad man Stress als Antrieb nutzen kann (Power-to-Live). "Menschen mit hohem VQ sind nicht unbedingt die Glücklichsten, aber sie ziehen Menschen an", sagt Casse. Der VQ könne daher viel besser aussagen, ob jemand das Zeug zur Führungskraft hat. Dass diese Fähigkeit vom IQ abhänge, sei ja sowieso schon lange und mittlerweile in mehreren Studien widerlegt worden, sagt Casse.

Die Frage, ob es einen Unterschied zwischen Männern und Frauen als Leader gebe, stellt Casse sich am Ende selbst. "Sie haben das sicher schon oft gehört – aber auch ich kann bestätigen: Männer werden nach Potenzial befördert, Frauen nach erbrachter Leistung. Ein Unterschied fällt ihm auch ein: "Männer können lange ins Leere starren.



"Etablierte können mit Start-ups nicht umgehen"

Warum etablierte Unternehmen Start-ups brauchen, was an den Schnittstellen falsch läuft und wie Innovation als Kollaboration gelingen kann, erklärt Werner Wutscher.



Economic Forum. Das Whitepaper "Transforming Business, Driving Growth" bringt dazu Vorschläge und Fallbeispiele, die Imperative richten sich sowohl an die Politik als Ermöglicher und Brückenbauer als auch an Unternehmen und Start-ups. Werner Wutscher hat mitgearbeitet und bereist (nach seiner Konzernkarriere, zuletzt an der Rewe-Spitze) nun als Gründer und Geschäftsführer von New Venture Scouting die Welt auf der Suche nach Start-ups, auf der Suche nach den tragfähigsten

Das Unternehmertum und neue Verbindungen zwischen alter und Formen der Innovation – auf Basis neuer Businesswelt. Er ist selbst von Kollaboration – in Europa zu als Businessangel tätig und an fördern ist Anliegen des World einigen Start-ups als Investor be-

> STANDARD: Es ist so etwas wie ein Start-up-Hype nach Osterreich gekommen. In Finanzierungsmöglichkeiten ist Bewegung abseits der Bankenszene gekommen - neue Crowdfundingmöglichkeiten, Aufrüstung der Förderstrukturen etwa beim aws. Alle reden von Peer-Innovation, bei der sich Unternehmen die nächsten Ideen gleich aus dem Markt, von Start-ups, holen. Was ist nachhaltig dran am Hype? Wutscher: Viel! Europa hat da auch Nachholbedarf, auch was die Offenheit der Unternehmen für externe Partner betrifft. Meistens reden alle nur über Geld, wenn es um das neue Gründen geht - das ist zu wenig. Es geht nicht nur um Financiers, sondern um Partnerschaften mit Etablierten. Genau an dieser Schnittstelle arbeite ich. Die Frage ist ja: Wie bekommen Start-ups und Social Entrepreneurs ihre Ideen in den Markt. Konzerne tun sich da immer noch sehr schwer in der Kooperation mit Unis und kleinen Firmen.

STANDARD: Was sind die Hürden, die Ängste?

Wutscher: Die etablierte Wirtschaft versteht nicht, wie sie mit Startups umgehen soll. Mit dem Vorlegen von Standardverträgen mit Standardmargen aus den alten Geschäftsmodellen klappt das nicht. Da bedarf es ganz anderer Modelle, um Partnerschaften ins Leben zu bringen. Dasitzen und sich keinen Millimeter bewegen ist dafür keine gute Strategie.

STANDARD: Nur Start-ups allein

werden die Welt nicht retten ... Wutscher: Natürlich nicht. Es geht immer darum, einen Dialog zu moderieren zwischen Etablierten und Digital Natives, die noch keine Ahnung von Ablauf und Marktgegebenheit haben. Es ist aber leider noch immer so, dass Unternehmen meinen, wenn sie Millionen in die F & E stecken, dann arbeiten sie bestmöglich an Innovation. Kollaborative Innovationsmodelle werden kaum umgesetzt bei uns, weil die Etablierten nicht bereit sind, ihre bekannten Strukturen aufzubrechen, zu öffnen

STANDARD: Vielleicht ist die Not doch nicht so groß?

Wutscher: Oh doch. Es geht um ihr Uberleben – und da gibt es Lösungen in Form der Kollaboration. Da und dort wird es ja probiert und getan – A1 holt sich Start-ups rein, die ÖBB beginnen mit einem Hub.

STANDARD: Wo gibt es denn die Plattformen, die Knotenpunkte für diese neuen Innovationswege?

Wutscher: Die gibt es eben nicht. Und bei den Begegnungen zwischen Etablierten und Start-ups geht es fast immer, hauptsächlich, um Geld.

STANDARD: Na ja, da gehören aber zwei dazu, wenn das so einseitig

Wutscher: Ja. Auf der Start-up-Seite fehlt sehr oft die Einsicht, dass ein Corporate Client viel viel mehr wert ist, als einmalig 50.000 Euro zu erringen.

STANDARD: Etablierte haben auch nicht immer gute Erfahrungen gemacht ...

Wutscher: Stimmt: In Beteiligungen gestolpert ohne Bereitschaft zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodelles oder einmal ein Bootcamp für eine App veranstaltet und dann keine Perspektive entwickelt. Diese Fälle sind immer sehr ähnlich gelagert. Ich kann nur sagen: Soziale Vernetzung ist für solche Prozesse immer besser als etablierte Struktur.

STANDARD: Ob der Start-up-Hype nachhaltig ist, hängt also auch von den Etablierten ab?

Wutscher: Er wird dann zu einer Blase in einer Parallelwelt, wenn wir es nicht schaffen, die Neuen abzuholen. Dass wir überhaupt in dieser Form mit dem Thema beschäftigt sind, zeigt ja eine gewisse Verzweiflung in der Suche nach neuen Wegen.

WERNER WUTSCHER ist Investor, Businessangel und Eigentümer der New Venture Scouting und berät in Kooperationsfragen mit Start-ups. www.nvs.co.at Informationen zum Innovationspapier des WF unter: www.weforum.org





www.cambridge.at

erminvereinbarung zur ostenlosen Einstufung: 01/5956111

- Lernzielgarantie, gratis Wiederholung • Alle Lernniveaus, Anfänger bis Proficiency
- Täglich starten, online und zeitflexibel lernen

