

Future Leadership

Ab an die Kletterwand!

Moderne Führung heißt: sich selbst transformieren. Karriere wird künftig als Lernchance gesehen – nicht länger als hierarchischer Aufstieg. Future Leader suchen nach neuen Methoden, Modellen und Möglichkeiten, um gemeinsam mit ihren Mitarbeitern den Erfolg ihres Unternehmens zu mehr und zugleich zur Lebensqualität der Menschen und zur Unversehrtheit der Umwelt beizutragen. Dabei werden Karrieremobilität und temporäre Führung neue Schlagworte sein.

Es ist 14 Uhr. Johannes, dessen Schreibtisch zwischen all den anderen steht, geht zur Kaffeemaschine und trägt eine Tasse frisch gebrühten Kaffee rüber zu Sven. Während er den Kaffee behutsam neben der Tastatur platziert, fragt Johannes, ob Sven noch etwas braucht. Sven schaut flüchtig von seinem Bildschirm auf und erwidert verlegen, dass er heute Abend ein Date hat, aber sein Hemd vorher noch zur Reinigung muss.

Ruckzuck schnappt sich Johannes den Kleiderbeutel und ist schon auf dem Weg zur Tür. Sven schreibt die Software für Johannes' Firma. Sven und Johannes arbeiten auf Augenhöhe, aber wenn jemand den anderen hofiert, dann ist es Johannes. Er, der Chef, hat verstanden, dass jede Rolle im Unternehmen primär eine Funktion ist, auch die des CEO. Er weiß, dass es sich besser arbeiten lässt, wenn der Arbeitsplatz frei von Problemen

ist und Leistung anerkannt wird. „Ich würde ihm auch mein Auto geben, wenn er danach fragt“, sagt Johannes. „Denn Sven macht uns hier alle erfolgreich.“

Johannes ist ein Future Leader. Er hat erkannt: Hochkompetente Mitarbeiter:innen brauchen keinen Boss im Nacken, niemanden, der den großen Zampano gibt, kein Zentralgestirn, um das alles kreist, keine Lichtgestalt, die einem zeigt, wo's langgeht. Sie brauchen Führende, die alles Hinderliche entfernen, die für Rückenwind sorgen und den Machern im Unternehmen helfen, ihr Bestes auszuspielen. So setzt sich ein High-Performance-Kreislauf in Gang, der einen zu den Honigtöpfen der Zukunft bringt.

Future Leader wollen anders führen

Vor allem die ambitionierten Talente der jungen Generation suchen ständig nach neuen



// AUTORIN

Anne M. Schüller

Managementvordenker,
Keynote-Speakerin, Auto-
rin und Businesscoach

Herausforderungen. Dabei wollen sie auch Karriere machen. Doch klassische „Kamin-karrieren“ sind für viele kaum noch erstrebenswert. „Kletterwandkarrieren“ mit Rollenflexibilität bieten einen Ausweg aus diesem Dilemma. Sie sind ein dringend benötigter Baustein, um die Zukunft eines Unternehmens zu sichern. Denn, ganz klar: Wenn sich um uns herum alles dynamisiert, tangiert das auch das Führungsverständnis.

Den besten Beitrag zur Transformation leisten Führende dann, wenn sie sich selbst transformieren. In fortschrittlichen Unternehmen ist Führung nicht länger eine institutionalisierte hierarchische Stelle und zentralistisch auf wenige Schultern verteilt. Sie ist vielmehr als Rolle an Aufgaben und Projekte gebunden. Mal ist jemand Führender, mal Geführter. Und da, wo es viele Projekte gibt, wechseln die Rollen. So wird es viel mehr Führende geben. Und der Bedarf an Führungswissen wird steigen.

Führung: von gestern oder für morgen?

Die alten pyramidalen Systeme brauchten vor allem Management. Moderne, vernetzt organisierte agile Unternehmen hingegen benötigen Leadership. Der Unterschied zwischen beidem? Bei Führung respektive Leadership steht der Mensch im Fokus, beim Management alles, was sich organisieren lässt.

- › Ein Manager analysiert, entscheidet, strukturiert, steuert, weist an, kontrolliert.
- › Ein Leader inspiriert, involviert, ermöglicht, bereichert, dialogisiert, delegiert.

Ein Führender benötigt vor allem soziale, der Manager vor allem methodische Kompetenzen. Eine Führungskraft ist vor allem Entwickler, ein Manager hauptsächlich Verwalter. Anweisungen geben und Abarbeit kontrollieren, das ist leicht. Dazu braucht es kein ausgefeiltes Führungsverständnis. Angestellte im Digitalzeitalter, so heißt es, werden nicht von Autoritäten, sondern von KI und ihrer Software gesteuert.

Das macht das Managen von Menschenhand zunehmend überflüssig. Verschwindet also das Methodische in den Computer, bleibt nur noch das Klarkommen mit Menschen übrig. Dann wird eine Führungskraft vornehmlich für Dinge gebraucht, die Computer (noch)

nicht können, nämlich den Beschäftigten mit emotionaler Intelligenz, Empathie, Intuition und gesundem Menschenverstand zu begegnen.

Leadership braucht Menschenspezialisten

Führungsexzellenz braucht Sozialkompetenz. Denn Selbstorganisation lässt Menschen reifen. Eigenverantwortung macht sie selbstbewusst. Entscheidungskompetenz macht sie stark. Reflexionsfähigkeit macht sie kritisch. Selbstinitialisierte Weiterentwicklung macht sie anspruchsvoll. So kommen für Führungsaufgaben fortan ausschließlich Menschenspezialisten infrage. Den anderen ist die Führungslizenz strikt zu entziehen.

Die Führungskräfte, die wir jetzt brauchen, sind Koordinator und Facilitator, Inspirator und Katalysator. Sie öffnen Türen, räumen Hürden beiseite und machen die Bahn frei, damit die Leute lossprinten können. Sie sorgen dafür, dass Entfaltungsräume für Handlungsoptionen entstehen. Ihre Kernaufgabe besteht darin, die Menschen dazu zu bringen, besser zusammenzuarbeiten und gemeinsam gute und zugleich schnelle Entscheidungen zu treffen. Nur so kann der Sprung in die Zukunft gelingen.

Zudem müssen Führende zügigst lernen, wie man Offenheit für das notwendige Neue entwickelt und Chancen aus dem ständigen Wandel schöpft. Innovationskraft und wirtschaftliches Handeln sind mit sozialer und ökologischer Verantwortung in Einklang zu bringen. Ein tiefgreifendes Verständnis für digitale Technologien und Mensch-Maschine-Interaktionen ist für Future Leader ein Muss. In einem vernetzten Umfeld hängt alles mit allem zusammen. Dafür braucht es einen holistischen Blick.

Zukunftsvernachlässigung bei den Etablierten

Wenn Hierarchien zurückgebaut werden, braucht es Karrierealternativen. Gibt es die nicht, dann ist es wahrscheinlich, dass Führende den notwendigen Wandel blockieren. Niemand gibt seine Pfründe gern freiwillig her. Mit Selbstentmachtung ist kaum zu rechnen. Denn Macht will weiterleben. Zudem tangiert Beförderungspolitik immer auch die Lebensplanung. Insofern ist Selbst-

schutz völlig normal. Wer viel zu verlieren hat, klammert sich an den Status quo und hütet seine Befugnisse wie einen wertvollen Schatz. Zukunftsvernachlässigung ist die bedrohliche und leider oft sichtbare Folge.

Zudem ist in Organisationen alten Stils noch immer ein Denken verankert, das Karriere gleichsetzt mit hierarchischem Aufstieg. Der Weg nach oben folgt einem vorgezeichneten Entwicklungsplan. Dabei gibt es viele Merkwürdigkeiten. Man dient sich hoch, ist irgendwann „dran“ und darf nicht übergangen werden. Fähig oder unfähig zu höheren Weihen? Kaum relevant. Ist die einzige Möglichkeit, mehr Geld zu verdienen, an eine Führungskarriere gebunden, dann ist es nur logisch, dass man diese erstrebt - selbst dann, wenn man Menschen nicht führen kann oder will.

Ähnliches gilt für Leute mit akademischen Titeln. In vielen Unternehmen sind sie fast automatisch für Führungsaufgaben prädestiniert, obwohl man an der Uni kaum etwas über Führungsexzellenz lernt. Anderswo darf man sich einer Beförderung ins Führen auch dann kaum widersetzen, wenn einem das nicht liegt. Man wird zum Führen „verdonnert“. Wer hingegen eine begnadete Führungskraft wäre, aber noch jung ist, hat gefälligst auf der Karrierelaufbahn zu warten. Ein Klassiker ist auch immer noch der: Gute Ergebnisse in fachlichen Dingen werden mit einer Führungsaufgabe belohnt. Leider ist ein solider Fachmann nur selten auch eine Führungspersönlichkeit.

Moderne Karrieren: Kletterwand statt Kamin

Aus all diesen Gründen werden Alternativen zum klassischen Karrieremodell dringend gebraucht. Kletterwandkarrieren mit Rollenflexibilität bieten sich da geradezu an. Wie das funktioniert? Mal ist jemand Führungskraft eines Teams, mal Leiter eines Projekts, mal Verantwortlicher eines Prozesses, mal agiert er ganz ohne Führungsaufgaben in einer Expertengruppe, mal koordiniert er Bereiche cross- und transfunktional.

Insofern gehen Kletterwandkarrieren viel weiter als der bisweilen praktizierte duale Weg, bei dem Fach- und Führungskarrieren gleichgestellt sind. In beiden Fällen aber

gilt: Wird eine Führungsrolle vorübergehend oder auf Dauer abgegeben, wird dies nicht als Rückschritt, sondern als Seitwärtsbewegung betrachtet. Vordefinierte Karrierewege, die zwangsläufig in eine Führungsaufgabe münden, gibt es dabei nicht mehr. Für den Einzelnen bringt dies oft wieder Freiheit und weniger Druck, vor allem dann, wenn einem das Führen eh nicht sonderlich liegt.

Die Führungskarriere darf nicht länger zwangsläufig als der bessere Weg gelten. Ohne Gesichtsverlust muss der Wechsel in eine Fachposition möglich sein. Dies ist auch deshalb höchst sinnvoll, weil Spitzenfachkräfte immer dringender benötigt werden. Statt Zwangsaufstieg auf der Karriereleiter braucht es für diese neue Herausforderungen in der Breite der Unternehmenslandschaft. So können gute Leute weiterkommen, ohne andere führen zu müssen.

Kletterwandkarriere bringt Karrieremobilität

Kaminkarrieren und Karriereleitern stehen für Traumkarrieren, aber auch für den Totalabsturz. An der Kletterwand hingegen kann man leicht eine neue Route einschlagen, wenn man an eine unüberwindliche Stelle gerät. Außerdem sind diejenigen, die an Kletterwänden geübt sind, agiler, situativer, anpassungsfähiger und flexibler. Immerhin müssen sie sich ihre Standflächen selbst zusammensuchen, weil es keine vorgezeichneten Leitersprossen nach oben gibt. Mehr noch: Manchmal muss man wieder festen Boden unter die Füße bekommen, um neu starten zu können.

Egal, mit welchem Aufstieg man weitermacht, alles, was man bei früheren Klettergängen gelernt hat, kann helfen, die nächste Route schneller zu packen. Damit verbunden

ist ein lebenslanges, selbstgesteuertes Lernen, um die eigenen Kompetenzen stets zu erweitern, zu verbreitern und auf Höchststand zu halten. In Zeiten, in denen es vor unvorhersehbaren Ereignissen geradezu wimmelt, der tägliche Wandel zur Normalität wird und der digitale Vormarsch ständig neue Anforderungen stellt, sind temporäre Führung und Kletterwandkarrieren somit genau die richtige Wahl.

// LITERATURTIPP

Bahn frei für Übermorgengestalter.

Von Anne M. Schüller. Gabal Verlag 2022.