

## Rollenflexibilität als Alternative zum klassischen Karrieremodell

# Karriereleiter oder Kletterwand?

Natürlich brauchen wir auch morgen noch Führungskräfte. Sehr viele sogar. Doch sie führen anders als früher. Und sie werden anders Karriere machen. Karriere wird zukünftig als Lernchance gesehen – nicht länger als hierarchischer Aufstieg. Karrieremobilität und temporäre Führung werden neue Schlagworte sein.

Von Anne M. Schüller

Vor allem die ambitionierten Talente der jungen Generation suchen ständig nach neuen Herausforderungen. Dabei wollen sie auch Karriere machen. Doch klassische Karriereleitern 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 Führende\*r, mal Geführte\*r. Und da, wo es viele Projekte gibt, wechseln die Rollen situativ. So wird es viel mehr Führende geben. Und der Bedarf an Führungswissen wird insgesamt steigen. Soziale Kompetenzen sind dabei elementar.

Mit zunehmender Digitalisierung werden Angestellte mehr und mehr von Software gesteuert. Das macht das Managen von Menschenhand weitgehend 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.

### Fortan braucht es Karrierealternativen

Führungsexzellenz braucht vor allem 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.

Zudem braucht es Karrierealternativen. Gibt es die nicht, dann ist es nur logisch, dass Führende den notwendigen Wandel blockieren. Um ihre Stellung und die damit verbundenen Privilegien haben sie lange gekämpft. Niemand gibt seine Pfründe gern freiwillig her. Mit Selbstentmachtung ist also kaum zu rechnen. Zudem tangiert Beförderungspolitik immer auch die Lebensplanung. Insofern ist Selbstschutz 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 immer stärker sichtbar werdende Folge.

Leider 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 gekoppelt, 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 so gut wie nichts 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 Er-



Wird in Kletterwandkarrieren eine Führungsrolle vorübergehend oder auf Dauer abgegeben, wird dies nicht als Rückschritt, sondern als Seitwärtsbewegung betrachtet.

gebnisse in fachlichen Dingen werden mit einer Führungsaufgabe belohnt. Leider ist ein solider Fachmann nur selten auch eine Führungspersönlichkeit.

## Wie man Karrieren agilisiert: Kletterwand statt Leiter

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 crossfunktional.

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.

## Kletterwandkarrieren bringen Karrieremobilität

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, grundsätzlich 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.

### DAS BUCH ZUM THEMA – AUCH ALS HÖRBUCH ERHÄLTICH



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen  
**Die Orbit-Organisation**  
 In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft  
 Gabal Verlag, 312 Seiten  
 ISBN: 978-3-869-36899-3  
 Finalist beim International Book Award



**Anne M. Schüller** ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

## Vergoldung von entsandten Mitarbeitenden?

Die Schweiz ist ein föderalistischer Staat, bestehend aus 20 Voll- und 6 Halbkantonen. Das heisst, dass die Gliedstaaten der Schweiz auch über eine begrenzte Eigenständigkeit bei der Auslegung der minimalen Arbeits- und Lohnbedingungen für in die Schweiz entsandte Arbeitnehmende im Rahmen des Entsendegesetzes (EntsG) verfügen. Die einzelnen Kantone legen hierzu unterschiedliche minimale Standards fest, die bei global tätigen Unternehmen oft zu Konfusionen führen.

Das Lohnniveau bewegt sich in den einzelnen Kantonen auf unterschiedlichem Level und auch die Wohn- und allgemeinen Lebenskosten variieren zum Teil sehr stark. Unter Umständen zahlen international tätige Unternehmungen 26 unterschiedliche Pauschalen für Unterkunft und Verpflegung je nach dem, in welchen Kanton sie jemanden entsenden. Internationale Firmen können somit sparen, indem sie ihre Mitarbeitende in «günstige» Kantone entsenden.

Für eine Entsendung in den Kanton Zürich beispielsweise muss der Entsendebetrieb tiefer in die Tasche greifen als bei einer Entsendung in den Kanton Graubünden. Die in der Schweiz eingesetzten ausländischen Mitarbeitenden erhalten mehr Entschädigung als manche Einheimische monatlich zur Verfügung haben. Im Kanton Zürich sind es z.B. mindestens CHF 2000.– pro Monat für eine Unterkunft, die den üblichen Hygiene- und Komfortstandards entspricht. Die Richtlinie hingegen, dass die Unterkunft unter anderem über eine Toilette und andere sanitäre Einrichtungen, einen individuell nutzbaren und abschliessbaren Schrank und ein ordentliches Bett verfügen muss, ist in allen Kantonen verbindlich. Auch eine Mahlzeit kostet in einem städtischen Kanton mehr als in einem ländlichen. Daher verlangen z.B. die Kantone Genf und Zürich die Bezahlung von mindestens CHF 1000.– pro Monat an den entsandten Mitarbeitenden – ein Betrag, der vielen Schweizer Familien in dieser Höhe zum Kauf von Lebensmitteln nicht zur Verfügung steht.

Mancher eins hat sich schon gefragt, ob entsandte Mitarbeitende in der Schweiz vergoldet werden – ja, und zwar gewollt durch die Schweizer Gesetzgebung und den Kantönleiste.

**Carmen Fernández** arbeitet als Immigration Manager bei International HR Services und berät grosse Unternehmen, aber auch KMUs und Privatpersonen zu den Themen Arbeits- und Aufenthaltsbewilligung sowie Familiennachzug.

