

SCHWERPUNKT KARRIEREPLANUNG

KLETTERWANDKARRIEREN: AUSWEG AUS DEM HIERARCHIEDILEMMA

von Anne M. Schüller

Wenn Hierarchien sich verflachen, braucht es Karrierealternativen. Gibt es die nicht, dann ist es nur logisch, dass Führungskräfte den notwendigen Wandel blockieren. Kletterwandkarrieren bieten einen Ausweg aus diesem Dilemma.

Im Zuge der zunehmenden Agilisierung müssen Hierarchien vielfach zurückgebaut werden. Denn sie machen ein Unternehmen schwerfällig und träge. Doch Herrschende zetteln keine Palastrevolution an. Um Status, Ruhm, Macht und Kontrolle zu erlangen, haben amtierende Führungskräfte lange gekämpft. Dies freiwillig wieder abzugeben, ist verdammt schwer. Besitzstandswahrung ist deshalb ein riesiges Thema.

Klar kommen Ankündigungen wortgewaltig, wenn Führungseliten über Innovationsbereitschaft und Umbaumaßnahmen schwadronieren. Doch das meiste davon bleibt folgenlos. Verbale Aufgeschlossenheit bei gleichzeitiger Verhaltensstarre nennt man das auch. Denn auf der Strecke bleiben will niemand. So schreckt vor allem das mittlere Management vor notwendigen Veränderungen ängstlich zurück.

Herausforderungen in der Breite der Unternehmenslandschaft

Hierarchie-Rückbau verlangt Karriere-Alternativen. Kletterwandkarrieren mit Rollenflexibilität sind ein gangbarer Weg. Mal ist jemand Führungskraft eines Teams, mal Leiter eines Projekts, mal Verantwortlicher eines Prozesses, mal agiert er ohne Führungsaufgaben in einem Expertenteam. Wird eine Führungsrolle abgegeben, ist dies weder mit Blamage noch mit Demontage verbunden.

Ein solcher Schritt wird auch nicht als Rückschritt, sondern als Seitwärtsbewegung betrachtet. Fach- und Führungskarrieren werden gleichgesetzt. Vorgezeichnete Karrierewege, die zwangsläufig in einer Führungsposition mit Mitarbeiterverantwortung enden, gibt es dabei nicht mehr. Für den Einzelnen bringt dies oft mehr Freiheit und weniger Druck.

Werden Kletterwandkarrieren eingeführt, kann man ganz ohne Gesichtsverlust in die

Fachexpertise wechseln. Dies ist auch deshalb höchst sinnvoll, weil Spitzenfachleute immer dringender benötigt werden. Statt Zwangsaufstieg auf der Karriereleiter ermöglicht man guten Fachspezialisten neue Herausforderungen in der Breite der Unternehmenslandschaft.

Führungskarrieren ausschließlich für Menschenexperten

In den meisten Organisationen ist leider noch immer ein Denken verankert, dass Karriere gleichsetzt mit hierarchischem Aufstieg. Der Weg nach Oben folgt einem Karriereplan. Doch Karriereleitern führen schnell auch zu einem Totalabsturz. An der Kletterwand hingegen kann man relativ leicht eine neue Route einschlagen, solange man sich zunächst wieder auf festen Boden begibt – und dann von vorne beginnt.

Egal, mit welchem Aufstieg man weitermacht, alles, was man bei den vorhergehenden Versuchen gelernt hat, kann helfen, die nächste Route schneller zu packen. Wenn zudem durch Automatisierung, Robotisierung und Vormarsch der Denkmaschinen das Fundament am Arbeitsmarkt wackelt, dann sind diejenigen, die sich auf der Kletterwand bewegen, besser vorbereitet, agiler und anforderungsfit.

Für Führungskarrieren kommen dabei ausschließlich Menschenexperten infrage. Denn nicht jeder gute Fachmann ist zwangsläufig auch eine gute Führungskraft. Doch paradoxerweise heißt Beförderung vielerorts nach wie vor: Gute Leistungen werden mit einer Führungsaufgabe belohnt. Da wird dann jemand besser bezahlt, damit er etwas aufgibt, was er gut kann, um etwas zu tun, was er weniger gut kann. Man ist einfach „dran“. Kletterwandkarrieren beugen solchen Fehlbesetzungen vor.

Millennials streben nach vielen Karrieren, Hauptsache verschieden

Viele junge High Potentials sehen die klassische Karriereleiter nicht mehr als erstrebenswert an. Natürlich wollen auch Millennials Karriere machen, nur eben anders.



Anne M. Schüller

„Wir wollen viele Karrieren, nicht eine“, sagt Alex T. Steffen, 27, Unternehmensberater und Mitautor des Buchs „Fit für die Next Economy“.

Eine Bezahlung oder Beförderung rein nach der Dauer des Arbeitsverhältnisses oder dem Lebensalter sei für Millennials schwer nachvollziehbar, meint Steffen. „Unsere Generation wünscht sich, nach Leistung gemessen, vergütet und befördert zu werden. Statt einem vorgezeichneten Karriereweg zu folgen, steht die Kletterwand für eine Zickzack-Route mit ungewissem Ausgang. Wir lassen uns gern auf solche Risiken ein, weil man an ihnen wächst.“

An der Kletterwand kann man relativ leicht eine neue Richtung einschlagen, wenn sich eine Sackgasse zeigt. In Zeiten, in denen der tägliche Wandel zur Normalität wird, ist solch iteratives Vorgehen die bessere Wahl. Insofern sind Kletterwandkarrieren ein dringend benötigter Baustein, um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern. —

Kontakt: info@anneschueler.com

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017 gekürt. In den Perspektiven haben wir ihr u.a. Buch „Touchpoints“ sowie den mehrfach preisgekrönten Nachfolger „Das Touchpoint-Unternehmen – Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt“ vorgestellt.