



# KLETTERWANDKARRIEREN

## AUSWEG AUS DEM HIERARCHIE-DILEMMA

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

VON ANNE M. SCHÜLLER

**>** 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 <<**

Hierarchierückbau verlangt Karrierealternativen. Kletterwandkarrieren mit Rol-

lenflexibilität 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 Karri-

erewege, 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, das Karriere gleichsetzt mit hierarchischem Aufstieg. 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.

Foto: thinkstock

**BUCHTIPP**

**>** Anne M. Schüller, Alex T. Steffen  
Fit für die Next Economy  
Zukunftsfähig mit den Digital Natives  
Wiley Verlag  
2017,  
ISBN: 978-3527509119



“  
KARRIERE BEDEUTET NICHT HIERARCHISCHER AUFSTIEG.  
”

Egal, mit welchem Aufstieg man weitemacht, 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 anforderungsfähig.

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 ei-

ner 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. »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. ■

**DIE AUTORIN**

**>** Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmenstransformation.

Kontakt: [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)