Next Level Leadership

Die Zukunft von Führung

Welche Art von Führungskräften wird für die zukünftigen Herausforderungen gebraucht? Der Artikel skizziert, warum das in Führungskadern bislang überwiegende kognitive Lernen zu kurz greift und warum Selbstreflexion, Empathie und Wertschätzung für Next Level Leader unverzichtbare Kompetenzen sind.

Von Michael Schwartz

Der Wandel in Gesellschaften, Unternehmen und in den Lebensläufen von Menschen beschleunigt sich. Neue Technologien forcieren Veränderungen, Umbrüche und Krisen nehmen zu und überlagern sich inzwischen sogar. Das stellt Führungskräfte vor völlig neue Herausforderungen.

Ein gutes Beispiel dafür ist der Umbruch in der Automobilbranche. Denn während bis vor wenigen Jahren der Verbrennungsmotor und seine Optimierung die ausschliessliche Agenda der Entwicklungsabteilungen war – eine lineare Strategie, sind inzwischen mit Elektro- und Wasserstoffantrieb alternative Technologien am Markt attraktiv, die jahrelang bewährte Unternehmensprozesse infrage stellen. Gleichzeitig sorgt Tesla mit seinen von der Software und der Batterie her gedachten Autos für eine Disruption.

Parallel schreiben Trends wie Corporate Governance oder Corporate Social Responsibility die Agenda für die Führungsetagen um. Zudem lassen sich wachsende Komplexität und sinkende Know-how-Halbwertszeiten nur noch mit mehr Selbstorganisation bewältigen. Hierarchien beginnen einzustürzen. Im Kern werden Führungskräfte früher oder später daher vier wesentlichen Entwicklungen Rechnung tragen müssen:

1. **Die Bedeutung des Deals «Geld gegen Arbeit» nimmt ab.** Immer mehr, vor allem junge Mitarbeitende suchen sich einen Job aus, der ihnen sinnvoll erscheint. Für sie steht das Geldverdienen oft nicht mehr an erster Stelle, auch, weil ihnen Statussymbole wie etwa ein Firmenauto nicht viel bedeuten, oder weil sie von Haus aus bereits gut situiert sind. Solche Mitarbeitende entfalten ihr volles Potenzial erst, wenn sie entlang ihrer intrinsischen Motivation geführt werden.

2. **Die Bedeutung von Wertschätzung nimmt zu.** Autoritäres Führen ist out, Führung auf Augenhöhe ist in. Mitarbeitende möchten ernst genommen werden. Sie wissen fachlich inzwischen meist mehr als ihre Chefs. Ausserdem verstärkt Wertschätzung die Bindung ans Unternehmen und reduziert damit unnötigen Know-how-Abfluss.

3. **Die sozial-ökologischen Schäden des Wirtschaftens wachsen.** Während viele Unternehmen diese Schattenseite ihres Wirtschaftens noch ins Ausland verlagern, wächst die Bewusstheit darüber. Insbesondere jüngere Angestellte hinterfragen Praktiken und Produkte, sie wählen sich den Arbeitgeber ihrer Wahl entsprechend aus. Corporate-Governance-Regeln begrenzen die Unternehmensspielräume weiter. Der Trend zu mehr sozialer Fairness sowie der Klimawandel bedingen Anpassungen.

4. **Wir schaffen recht unbedarft künstliche Komplexitäten.** Beispiele dafür sind die weltweite logistische Vernetzung, Daten-Clouds, selbstlernende Algorithmen oder auch das Internet der Dinge. Dieser vielleicht gravierendste Aspekt bedeutet, dass Manager und Führungskräfte, die diesen Wandel gestalten, sich den Boden ihres jahrzehntelang perfektionierten *transaktionalen* Führens selbst entziehen: *Transformationales* Führen folgt eben anderen Spielregeln.

Was das bedeutet, lässt sich etwa am Umgang mit Komplexität veranschaulichen. Komplexe Systeme und Situationen wie etwa diejenige der Autobranche zeichnen sich durch eine Reihe «unangenehmer» Eigenschaften aus: etwa durch eine begrenzte Vorhersagbarkeit, Intransparenz, Totzeiten bei Eingriffen oder auch durch spontane, unerwartete Veränderungen. Entscheidungsfreude und operative Hektik sind da eher kontraproduktiv, wie Dietrich Dörner bereits in den 80er-Jahren in seinem Bestseller «Die Logik des Misslingens» eindrucksvoll beschrieben hat. Vielmehr sind Charakterzüge wie Geduld, Beobachten oder Akzeptieren von Gegebenheiten gefragt, ebenso Ambiguitätstoleranz – die Fähigkeit, Unentschiedenheit auszuhalten, sowie ein Denken und Handeln in *Sowohl-als auch*- anstelle von *Entweder-oder*-Kategorien.

Entwicklungsstufen der menschlichen Persönlichkeit

Das gelingt Menschen mit einer entwickelten Persönlichkeit besser, wie die jahrzehntelangen Forschungen von Jane Loevinger über *Ego Development* zeigen. Loevinger hat empirisch neun Entwicklungsstufen der menschlichen Persönlichkeit identifiziert, die hier zu drei *Levels* à drei Stufen zusammengefasst werden: Past Level, Now Level und Next Level. Die Statistik besagt, dass sich 85% der Gesellschaft auf Past- oder Now-Level-Entwicklungsniveau befinden.

Now-Level-Führungskräfte leben ihre Rolle im unablässigen Handeln. Sie agieren eher ziel- als werteorientiert, meist mit Fokus auf Effizienz und Profit, sowie überwiegend kognitiv-argumentativ in einer von Zahlen, Daten und Fakten

dominierten Welt. Sie führen bevorzugt über Anreizsysteme und entscheiden anhand der «Entweder-oder-Logik».

Im Unterschied dazu weisen Next-Level-Führungskräfte Charaktermerkmale auf, die für das Bewältigen von Komplexität hilfreich sind. Spannend ist, dass das Ego einer Führungskraft – das «Überzeugt-Sein» vom eigenen Selbstbild – umso kleiner ist, je weiter ihre Persönlichkeit entwickelt ist. Next Level Leader erfassen und gestalten das *big picture* und messen sich selbst dabei eine eher geringere Bedeutung bei: Macht-, Status- und Prestigestreben treten zurück gegenüber dem «Dienst an der grösseren Sache» sowie dem Führen auf Augenhöhe mit Rücksicht auf die individuelle intrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden.

Was sind Next Level Leader?

So nutzen Next Level Leader ihre entwickelten Sinne und ihr differenziertes Gefühlserleben, um sich ein systemisches Bild komplexer technischer oder sozialer Situationen zu machen: Emotionale Intelligenz, Selbstreflexion und Selbstkritik sind für sie neben ihrem Verstand «Resonanzkörper», die ihr Abwarten, Aushalten und Entscheiden beeinflussen. Bei ihnen lassen sich scheinbar gegensätzliche Verhaltensweisen beobachten. Sie können z.B. sowohl ernst als auch spielerisch agieren, sowohl überzeugend in Führung gehen als auch moderieren oder sowohl empathisch sein als auch glasklar argumentieren. Ihre Empathie erstreckt sich dabei auf andere Menschen, auf ihr Unternehmen und auf die Umwelt. Schliesslich können sie mit ihrem entwickelten ethisch-moralischen Grundgerüst überzeugend Werteorientierung leben: Damit bereichern sie Weltsichten, die von Zahlen-Daten-Fakten-Gläubigkeit, Wissenschaftlichkeit und primär logisch-analytischen Mindsets geprägt sind.

CHARAKTERMERKMALE VON NEXT LEVEL LEADERSHIP

- Fähigkeit zu Selbstkritik und Selbstreflexion
- souveräner Umgang mit Kontrollverlust
- Routine im Umgang mit Perspektivenwechseln
- hohes Selbstvertrauen, hohe Selbstwirksamkeit
- auf Gegenseitigkeit und Fairness beruhende Beziehungen
- umfassende Wert- und Moralvorstellungen
- Empathie, auch fürs grössere Ganze
- gekonnter Umgang mit Spannungen und Paradoxien
- erkennen und Wertschätzen von Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit
- führen entlang intrinsischer Motivation
- «Komplexitätskompetenz»:
  - Aushalten von Ungewissheit/ Mehrdeutigkeit
  - Denken und Handeln in Sowohl-als-auch-Kategorien
  - Agilität: zur richtigen Zeit entschlossen handeln

So verstanden, wird Next Level Leadership eine zunehmende Bedeutung beim Besetzen von Schlüsselpositionen in Unternehmen zukommen. Vor allem in solchen, die sich ausser an Profit auch an People, Purpose und Planet orientieren, denen qualitatives Wachstum wichtiger ist als quantitatives und die in immer komplexeren Märkten langfristige Strategien einschlagen wollen. Das Konzept von Next Level Leadership ist kein elitäres, auch wenn aktuell nur etwa 15% der Gesellschaft so einzustufen sind. Next Level Leader sind keine besseren Menschen, und Now Level Leader werden auch zukünftig gebraucht. Klar ist, dass die meisten Unternehmen, ihre Prozesse sowie ihre Ziel- und Belohnungssysteme auf Now Level «geeicht» sind. Das bedeutet, dass Next Level Leader von den meisten als «quer im Stall stehend», als unkonventionell erlebt werden, auch, weil sie bestehende Überzeugungen und Annahmen infrage stellen. Aus diesem Spannungsfeld kann eine Neugier auf Next-Level-Qualitäten entstehen. Die wissenschaftlichen Forschungen von Loevinger haben gezeigt, dass der Weg zu Next Level primär ein emotional prägender (Selbst-)Erfahrungs- und eher kein Lernweg ist. Neugier und Potenzial können Now Level Leader die Entwicklung zu Next Level Leadership ermöglichen.

Am 11./12. November 2021 findet im Lassalle-Haus, Bad Schönbrunn, das Seminar «Intrinsische Motivation für High Performance nutzen» mit Michael Schwartz statt. Dort wird das Konzept der intrinsischen Motivation im Kontext von Next Level Leadership vermittelt.
Nähere Infos: www.bwi.ch

Michael Schwartz leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis (ilea), Esslingen bei Stuttgart (www.ilea-institut.de). Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit zwei Jahrzehnte als Führungskraft und Projektmanager in der (Software-)Industrie.

DIACOVA
KONKRET · KOMPETENT · KOSTENBEWUSST

In einem Assessment Center schätzen wir die Stärken und das Potenzial Ihrer Kandidierenden ein. Dabei verfassen wir einen individuellen Bericht mit dem Fokus auf Entwicklungsempfehlungen.

www.diacova.ch · Waisenhausplatz 14 3001 Bern · 031 311 23 11