

VOM HIERARCHISCHEN STEUERN ZUM VERBINDELN

FÜHRUNG IM JAHR 2035



VON SABINE
MATSCHEDOLNIG

Wie konnte sich ein neues Führungsverständnis etablieren? Fiktiver Rückblick einer Führungskraft, die als Gen Z im Jahr 2025 erstmals Führungsverantwortung übernahm.

Wir schreiben das Jahr 2035. Die meisten Organisationen funktionieren heute anders als noch vor zehn Jahren. Kein Wunder, denn die Führungslogik hat sich neu formiert. Führung wird nicht mehr als Position, sondern als vernetztes, lernendes System verstanden.

Dieses System gibt Orientierung und macht Organisationen anpassungsfähiger. Wie? Indem es die Eigenverantwortung stärkt und die kollektive Intelligenz von Teams nutzbar macht.

Rein hierarchische Führungsmodelle waren dieser Komplexität kognitiv und emotional nicht mehr gewachsen.

Im Rückblick war dieser Wandel unausweichlich. Die Komplexität der Systeme überstieg die Steuerungsfähigkeit Einzelner – selbst mit Unterstützung von KI. Erst als wir begannen, die Wahrnehmung und Urteilskraft Vieler zu verbinden, konnte Führung der Dynamik der Zeit gerecht werden.

Ich war Teil der Generation, die diesen Wandel mitgestaltete. Wir wuchsen in einer Welt auf, die von globalen Krisen und der rasanten Entwicklung der Künstlichen Intelligenz geprägt war. Rein hierarchische Führungsmodelle waren dieser Komplexität kognitiv und emotional nicht mehr gewachsen. Führung bedeutete, Entscheidungen in einem Umfeld zu verantworten, das sich schneller veränderte, als es zu erfassen war. Immer häufiger mussten wir Ambiguität aushalten und Orientierung geben, obwohl Sicherheiten fehlten. Meine Generation wollte nicht nur mitarbeiten, sondern an einer Verteilung der Verantwortung und der Beteiligung des Wissens vieler aktiv mitgestalten.

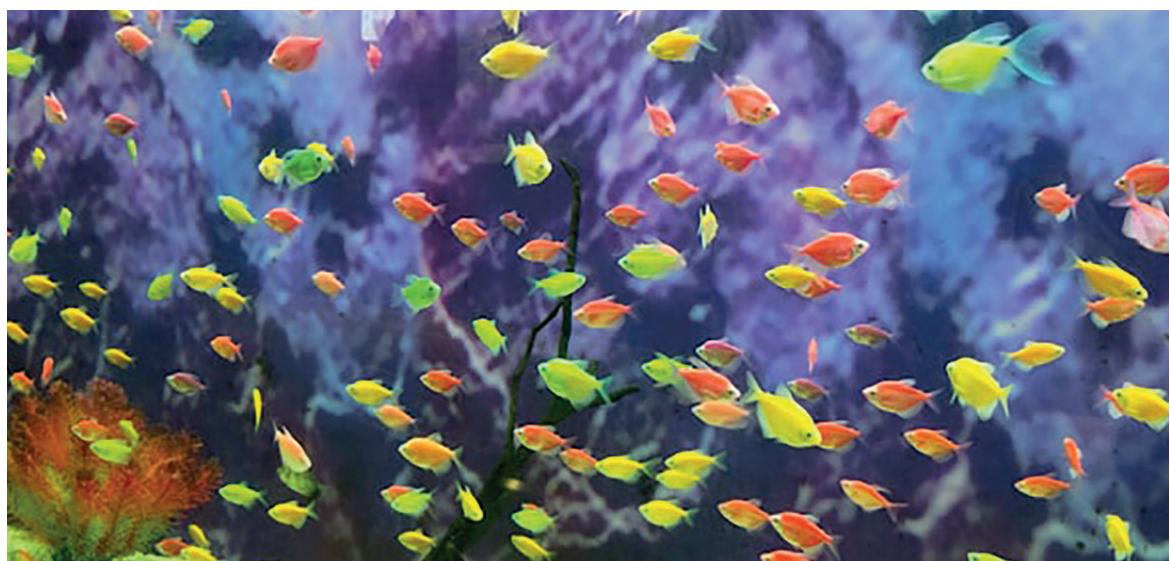


Foto: © Shoumendu Mukherjee auf Unsplash

Das eigentlich Revolutionäre war die Haltung

Es war kein neues Tool, das die größte Veränderung bewirkte, und auch kein bloßer Generationenwechsel. Die Wende kam durch eine Haltungsänderung. Wir begannen, Führung als kollektive Intelligenz in Bewegung zu verstehen – als lernenden Organismus statt als Organigramm. Führung wurde zu einem zirkulierenden Prinzip: Wer in einer Situation die größte Klarheit, das meiste Vertrauen oder die relevante Erfahrung einbrachte, übernahm temporär die Führung. Statt fixer Rollen ergriffen Menschen je nach Kompetenz und Kontext situativ Verantwortung. Das bedeutete nicht Chaos, sondern Klarheit, weil wir gemeinsame Prinzipien entwickelten, wie Verantwortung aufgenommen und wieder abgegeben werden konnte. Führung wurde damit zu einer dynamischen Funktion. Natürlich gab es Spannungen. Manche wollten ihre Position nicht abgeben, andere litten unter dem Kontrollverlust. Wir machten diese Spannungen sichtbar, um uns daraus zu entwickeln. Wir nahmen uns Zeit, klärten die Erwartungen und erarbeiteten die Stärken des neuen Systems. Einen wichtigen Platz nahm die Klarheit über das gemeinsame Ziel ein.

Entscheidungen verantworten ist zutiefst menschlich

Als Analytics, KI und Automatisierung Einfluss auf Geschäftsprozesse nahmen, mussten wir Entscheidungsprozesse zwischen Mensch und Maschine neu gestalten. Menschen in unseren Organisationen wurden ermutigt, Entscheidungen der KI nicht einfach zu übernehmen, sondern sie aktiv zu hinterfragen und bewusst zu vertreten. Anfangs schienen ihre Berechnungen neutral und ihre Empfehlungen objektiv. Doch wir lernten schnell, dass sich Verantwortung nicht an die KI delegieren lässt. Führung hatte diese Haltung vorzuleben. Diese bewusste Auseinandersetzung mit Entscheidungsfindung und Verantwortungsübernahme stärkte die kollektive Intelligenz und das Bewusstsein, dass Intuition und Verantwortung zutiefst menschlich bleiben.

Verantwortung lässt sich nicht an KI delegieren.

Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit

Das Vertrauen untereinander konnte wachsen, weil wir transparent eine Kultur etablierten, in der Ziele, Erwartungen und Unsicherheiten offen ausgesprochen wurden. Anfangs war das nicht leicht: Zu tief saß die Prägung, im Beruf stets stark und souverän wirken zu müssen. Doch durch konsequente Vorbildwirkung wuchs das Vertrauen in unser neues Führungssystem, aber auch der Menschen zueinander. Aus dieser Sicherheit heraus entwickelte sich etwas Neues: Unterschiedlichkeiten wurden nicht länger vermieden, sondern gewürdigt und konstruktiv genutzt. Wir lernten, Differenz als Ressource zu begreifen.

Lernen als Teil des Kulturwandels

Anfangs bestand die Lernaufgabe darin, KI nicht als Fremdkörper, sondern als Teil des Systems zu begreifen. So konnten wir die Wechselwirkungen zwischen Mensch, Maschine und Organisation bewusst gestalten. Datenkompetenz, Cyber Security und interdisziplinäres Denken wurden zu zentralen Lernfeldern. Während Technologie wichtiger wurde, blieb der Mensch aber auch technologiebedingt zentral für Innovation. Wir mussten lernen, KI-generierte Daten zu nutzen, ohne uns von ihnen bestimmen zu lassen. Wir dachten, die größte Herausforderung läge in der Technologie. Doch sie lag in uns und in unserem Mut, menschliches Selbstverständnis und Intuition zu kultivieren. Das gesteigerte Vertrauen und bewährte Lernformate der Vernetzung halfen uns dabei, diese Kultur zu beleben.

Wir mussten lernen, KI-generierte Daten zu nutzen, ohne uns von ihnen bestimmen zu lassen.

Fazit: Führung ist geteilte Verantwortung

Im Rückblick zeigt sich der Wandel vom hierarchischen Steuern hin zu einem verbindenden Gestalten als kultureller Paradigmenwechsel mit pragmatischen Wurzeln. Führung ist heute eine Form von geteilter Verantwortung. Sie entsteht dort, wo Menschen bereit sind, ihre Wahrnehmung zu teilen und einander Vertrauen zu geben, um Zukunft gemeinsam zu gestalten. Die Künstliche Intelligenz hat uns dabei nicht ersetzt, sondern uns gezwungen, unsere eigene Intelligenz neu zu verstehen. 