Eigenes Foto: Halbes „Team Rad“ im Gewerbepark (früher Pulver-/Textilindustrie) des Neckartals von Rottweil

Führung ist keine One-Man-Show mehr!

Führung muss „neu“ gedacht und transformiert werden.

Wenn wir der digitalen Zukunft und dem Klimafluch begegnen wollen, dann muss sich das Mindset in den Köpfen unserer Führungskräfte total ändern. Mit „billigen“ Mitarbeitern ist unsere Wirtschaftsdominanz nicht mehr zu halten.

Die Wettbewerbsfähigkeit und damit die wirtschaftliche Zukunft der Gesellschaft und unserer Firmen + Organisationen hängt doch entscheidend davon ab, wie entschlossen wir die Chancen der Schlüsseltechnologien + Vernetzung nützen und uns dabei der Transfer in die kapitale, wettbewerbs- und umweltgerechte Nutzung gelingt.

Führung ist eine mehrdimensionale Zielfunktion

Daher muss ein guter Chef / eine gute Chefin die Tore nicht selbst schießen, sondern versteht sich als „**Unterstützer*In seiner / Ihrer Mannschaft“ (= Facilitators, Vernetzer, Innovatoren)**, mit der er/sie die „Spielregeln und Meilensteine“ vereinbart und jedes Teammitglied auf die herausfordernde „Reise" des Unternehmensbereichs oder Projekts mitnimmt.

© Prof. Günther H. Schust – München - Stand: 1. Juli 2026

Entscheidend für den Erfolg der Reise ist jedoch, dass der/die „Mitspieler*In“ state-of-the-art qualifiziert + trainiert + motiviert ist, die **entscheidenden Tore auch zu schießen**, **bzw. die besten Ideen / Lösungen für die Stakeholder und die Umwelt zu realisieren**.

Wobei die Führungskraft das Zusammenspiel der Mannschaft „lesen“ kann, d.h., dass sie wie ein Trainer/eine Trainerin wahrnehmen + bewerten + Feedback geben, und wenn notwendig, die Schwächen der Spieler*Innen "weg trainieren" kann. Ein schlagkräftiges Team besteht aus max. 6-8 Spieler*Innen.

So neigt sich die Zeit des einsamen Entscheidens dem Ende zu. In der von der Personalberatungsgesellschaft Korn/Ferry International und Economist Intelligence Unit durchgeführten Studie: Development Leadership for the 21st Century, bei der weltweit mehr als 200 CEO´s und Senior Manager aus unterschiedlichen Branchen befragt wurden, **glauben Zweidrittel**, **dass Unternehmen zukünftig von verantwortlichen Teams geführt werden**.

Führung ist konstruktives Zusammenwirken

Die Zeit, in der ein einzelner Manager die Wünsche/Probleme des Kunden erfüllen konnte, ist damit ein für alle Mal vorbei.

Man denke nur an die frühere Stahl-, IT- / Elektronik-, Uhren-, Finanzkrise und jetzt auch noch die Automobil- und Maschinenbaukrise. **Ein „Weiter so“ mit halbgaren Kompromissen wird nicht mehr möglich sein.** Ansonsten wird es noch mehr Wettbewerbsfähigkeit kosten.

Der Fall der international für Furore gesorgt hat, war die **Insolvenz der „Crédit Suisse“ im März 2025**. Die zweitgrößte Bank der Schweiz. Hier wurden die Mrd. regelrecht „zum Fenster hinausgeworfen“. Nun müssen die Schweizer Bürger für die mangelhafte Führung bezahlen. (siehe Film-Dokumentation CH 2025 auf ARTE: „GIER – Der Fall der Crédit Suisse“)

Einig sind sich die meisten nun darin, dass Kontrolle von oben kontraproduktiv ist. Entscheidungsbefugnis, Verantwortung und Selbstvertrauen für die Arbeit sind dabei „nach unten“ verlagert. **Die Aufgabe der Führungskraft ist es dabei, in der Auseinandersetzung mit den Geschäftszielen, die Compliance, Kompetenzen und internen / externen Netze auf- und auszubauen.**
Diese Erkenntnis stammt u. a. auch vom Leiter der Entwicklungsabteilung eines weltweit führenden Transporttechnologie-Unternehmens. Er spricht dabei von

© Prof. Günther H. Schust – München - Stand: 1. Juli 2026

einem **„Deckeneffekt“,** da neue Lösungen/Ideen auf diesem Gebiet nur noch durch **das konstruktive Zusammenwirken** von außergewöhnlichen Experten, Kunden, Lieferanten, benachbarten Branchen und sogar Wettbewerbern aus unterschiedlichen Disziplinen entstehen.

Die Zukunft gehört dem vernetzten Leadership

„**Die Zukunft gehört dem vernetzten Leadership**. **Unternehmen werden zukünftig von interdisziplinären Teams geführt – bis hin zu den Positionen des CEO/GF/AR/Beirats“** (Prof. George Kembel, lt. Direktor d.school, Institute of Design an der Uni Stanford).

Die Part-time-Führung im 360-Grad-Leistungssystem übernehmen dabei Facilitators/Vernetzer/Innovatoren, die im Projektabschnitt / in der speziellen Wettbewerbsposition, die dafür notwendigen Kompetenzen, Fähigkeiten und Handlungsmotive haben.

Prof. Dr. Joel Luc Cachelin, Zukunftsforscher der Wissensfabrik, Universität St. Gallen stellt dazu fest**: „Die Fähigkeit, die Zukunft vorauszudenken, beinhaltet die Chance der Führung, die Form neuer Arbeitswelten zu gestalten“.**

So benötigen wir in Deutschland schnellstens vernetzte, interdisziplinäre Teams zur künftigen Bildungs-, IT-, Klimaschutz-/Umwelt-, Wissenschafts- und Kreislaufwirtschaft, um gegen die Chinadominanz und den Klimafluch zu gewinnen.

Selbst Frau Susanne Klatten, Miteignerin der BMW Group, erhebt die Anklage: **„Wir sind nicht auf dieser Welt, um still zu stehen. Menschliches und umweltgerechtes Wachstum muss im Fokus unserer Anstrengungen stehen…, weil Menschen mehr leisten, wenn Hierarchien und bürokratische Regularien sie nicht dabei hindern.“**

Zum Autor:

Prof. Günther H. Schust setzt sich als ehemaliger Personalmanager mit der zukünftigen „Doppelten Transformalen Führung“ auseinander. Seine eBooks „Führung 5.0“ Teil 1 und Teil 2 sind in der Bibliothek der Uni St. Gallen zu finden. Führung 5.0 ist eine Weiterentwicklung der „Werteorientierten Führung“ von dem 2026 verstorbenen Prof. Dr. Rolf Wunderer. Er wurde als „Leadership Papst“ der Universität St. Gallen bezeichnet. Ihn durfte der Autor einige Zeit begleiten. Wer Interesse an den eBooks hat schreibt mir: Schust-Buch@gmx.de; Website: www.human-performance-management.de; „Der Paradigmenwechsel in der Führung“, Folien sind zu lesen: https://www.scopar.de/schust-eff-2024

© Prof. Günther H. Schust – München - Stand: 1. Juli 2026