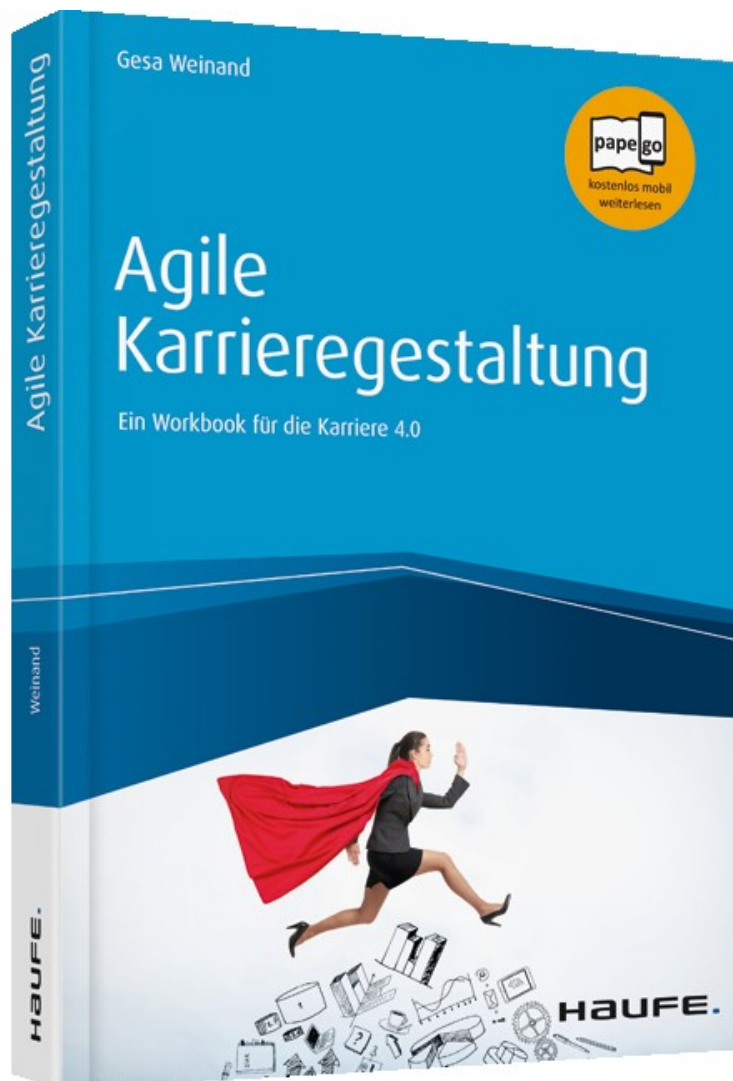


Dieser Download stammt aus dem Buch

Agile Karrieregestaltung - Ein Workbook für die Karriere 4.0



Sie möchten mehr zum Buch erfahren?

[Jetzt im Haufe Shop informieren!](#)

Selbst-Interview: Philipp Schindera, Leiter Unternehmenskommunikation, Deutsche Telekom AG – Lange Leine und kurze Wege!

Die Individualität und Vielfalt von Menschen spielt in Unternehmen eine immer größer werdende Rolle. Die Führungskräfte der Zukunft gehen auf die Individualität ein, stimmen ihre Kommunikations- und Führungsmethoden darauf ab und schaffen den Rahmen, in dem jede Person die eigenen Stärken ausleben und sich weiterentwickeln kann.

Und nicht zuletzt haben Führungskräfte die Verantwortung, gemeinsam mit den Beschäftigten die individuelle Employability zu entwickeln und sie in ihrer Karriereentwicklung zu unterstützen, auch wenn dies bedeutet, dass der nächste Karriereschritt nicht mehr im eigenen Bereich oder Unternehmen stattfindet.

Ein gutes Beispiel für eine neue Führungskultur findet sich in diesem Selbst-Interview von *Philipp Schindera*.

Selbst-Interview: Philipp Schindera – Lange Leine und kurze Wege!

Philipp Schindera, geboren 1969, ist seit November 2006 Leiter Unternehmenskommunikation der Deutschen Telekom AG. Seit Juni 2014 ist er Vizepräsident der Deutschen Public Relations Gesellschaft DPRG. Seine berufliche Karriere bei der Deutschen Telekom startete er 1996 als Pressesprecher für Funkrufdienste bei T-Mobile Deutschland. Im Oktober 1999 übernahm er die Leitung der externen Kommunikation von T-Mobile Deutschland und im Januar 2001 die Leitung der gesamten Unternehmenskommunikation der T-Mobile Deutschland. Von Juni 2003 bis November 2006 leitete Philipp Schindera die Unternehmenskommunikation der T-Mobile International AG.

Wie funktioniert Führung in der digitalen Welt und was haben Mitarbeiterwahlen damit zu tun?

Wir haben es getan, bereits zum dritten Mal: Die Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation haben gewählt. Mitte Dezember waren alle COM-ler aufgefordert, vier Mitarbeitervertreter in den Führungskreis, das höchste Entscheidungsgremium des Bereichs, zu wählen. Es war nicht die erste Mitarbeiterwahl in diesem Jahr: bereits im Spätsommer haben wir die Chefs vom Dienst (CvDs) gewählt. Vier an der Zahl – eine wichtige Rolle in der Abteilung! Denn die CvDs bestimmen maßgeblich, wo es langgeht: Welche Themen stehen auf dem Plan? Welche werden groß, welche klein »gefahren«? Was veröffentlichen wir über welchen Social-Media-Kanal? Gibt es ein Bild dazu? Wie sieht der Tweet aus? Sie entwickeln mit den Themenverantwortlichen Geschichten, achten auf den roten Faden und behalten den Überblick. Sie geben Feedback, moderieren und kritisieren.

Darüber, wer diese Aufgabe übernimmt, entscheidet nicht der Chef, sondern die Mitarbeiter selbst? In einer Wahl?

Genau: Insgesamt acht Mitarbeiter (sieben Männer, eine Frau) stellten sich zur Wahl. Die Mitarbeiter haben sich für vier entschieden. Es hat funktioniert, sehr gut sogar.

Wahlen? Wie kommt man denn auf so eine Schnapsidee!?

Nun, die ganze Geschichte hat einen langen Vorlauf: Seitdem ich Führungskraft bin, also seit ca. 15 Jahren, beschäftigt mich eine Frage, die alle Führungskräfte beschäftigt: Wie führe ich mein Team richtig? Es gibt etliche Bücher und Fachartikel zu dem Thema, Coaches, Mentoren, Mitarbeiter – viele geben einem Rat, aber am Ende ist Führung wie Kleidung: Jeder hat seinen persönlichen Stil und diesen muss man zunächst einmal finden. Welche Art von Chef will ich sein? Welche Werte sind mir wichtig? Was ist mir in Sachen Führung wichtig? So etwas dauert seine Zeit, erst recht, wenn man wie ich feststellt, dass man ein paar Führungsgrundsätze hat, die alles andere als dem Mainstream entsprechen.

Was meinst Du damit?

Natürlich sind bei mir ein paar Standards dabei: Respekt und wertschätzender Umgang sind für mich das A&O guter Zusammenarbeit! Ich bin mit Leidenschaft bei der Sache! Und möchte diese Leidenschaft für die Sache auf meine Mitarbeiter übertragen und ihnen die Rahmenbedingungen schaffen, dass sie mit der gleichen Leidenschaft wie ich zu Werke gehen.

Ja, wer will das nicht ...! Klingt noch ziemlich mainstreamig!

Ich streite mich nicht gerne. Manche sagen, ich sei harmoniebedürftig. Bei strittigen Themen mache ich mich eher auf die Suche nach dem Kompromiss. Ich musste erst lernen, dass Streit bisweilen wichtig ist. Dennoch mag ich es bis heute nicht, mich zu streiten! Ich stehe dazu, auch wenn es mir des Öfteren den Vorwurf eingebracht hat, mir fehle die nötige Härte, Dinge durchzusetzen. In meinen Augen totaler Quatsch: Streitsüchtig heißt nicht durchsetzungsstark zu sein und umgekehrt. Ich bin auch kein Schreihals, der seine Leute anbrüllt! Auch das hat mir schon das ein oder andere Mail Kritik eingebracht: »Da musst du halt mal ne klare Ansage machen!« Klar, aber muss man dazu laut werden? Ich bin kein Diktator! Ich glaube, dass man Menschen überzeugen muss, sie miteinbeziehen muss. Der Choleriker, der nur rumbrüllt, handelt nicht nachhaltig. So was nutzt sich schnell ab: Entweder werden die Menschen darüber krank oder gleichgültig – beides ist nicht gut. Und wo steht geschrieben, dass eine klare Ansage laut sein muss: Die »klarsten« Ansagen habe ich in einem absolut ruhigen und fast schon sanften Ton bekommen ...

Was hat Dich geprägt?

Beruflich in erster Linie meine bisherigen Chefs, aber auch einige Mitarbeiter, dazu später mehr. Ich hatte im Laufe meiner mittlerweile 25 Berufsjahre viele Chefs, ganz unterschiedliche Typen, aber erstaunlicherweise hatten bzw. haben sie einige entscheidende Gemeinsamkeiten, die mich und meinen Führungsstil geprägt haben:

- Sie waren bzw. sind menschlich absolut integer.
- Sie haben mir viele Freiheiten gegeben.
- Sie haben mich gefordert und gefördert.
- Sie haben mir Vertrauen geschenkt.
- Sie waren mehr Partner als Chef.
- Sie haben immer auf Augenhöhe mit mir kommuniziert.
- Sie haben mit mir ihr Wissen geteilt.
- Sie haben immer zu mir gestanden, mir den Rücken gestärkt und den ein oder anderen Fehler von mir ausgebügelt.

Was hast Du für Dich daraus abgeleitet?

Davon habe ich mir eine Menge abgeschaut. Ich bin ein Freund der langen Leine. Ich will Menschen größtmögliche Entfaltungsmöglichkeiten geben. Das heißt aber auch, dass ich die Menschen in die Pflicht nehme, ihr Arbeitsumfeld aktiv und vor allem eigenverantwortlich zu gestalten. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass in einer zunehmend komplexeren Welt, Eigenverantwortung die Grundvoraussetzung für erfolgreiches Arbeiten ist! Ich glaube fest an die Fähigkeit zur Selbstorganisation! Das funktioniert natürlich nur im Team und zu dem zähle ich auch mich. Ich bin ein Teamplayer! Das Team steht im Mittelpunkt! Ich stehe hinter meinem Team! Uneingeschränkt!

Das steht aber im krassen Widerspruch zu einer hierarchisch strukturierten Arbeitswelt, wo der Chef den Menschen sagt, was sie zu tun haben ...

Genau und deswegen haben wir in den letzten Jahren auch an unserer Struktur gearbeitet. Wir haben vor fünf Jahren die klassisch hierarchische Organisationsform abgeschafft und arbeiten stattdessen in einer Projektorganisation. Die Menschen arbeiten nicht mehr in Abteilungen, sondern entscheiden sich für verschiedene Projekte, die sich unterschiedlich zusammensetzen. Das hatte zur Folge, dass es heute bei uns nur noch eine Führungsebene statt vorher vier gibt. Wir haben keine klassischen Führungskräfte mehr, die gleichermaßen für die Personalführung, aber auch für Budgets und Ressourcenplanung zuständig sind. Wir haben die Verantwortung für die Inhalte und die Verantwortung für Personal und Finanzen voneinander getrennt. Das gibt uns die nötige Flexibilität und Transparenz und hat dazu geführt, dass die Eifersüchteleien um Köpfe und Budgets deutlich weniger geworden sind.

Welche Rolle hat der Chef in einer Projektorganisation? Wie verstehst Du Deine Rolle?

Die Themen stehen im Vordergrund. Auch was den Chef angeht: Das fängt mit kleinen Symbolen an. Ich sitze zusammen mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Großraumbüro. Ich mache beim sogenannten Cleandesk mit: Abends räume ich den Schreibtisch und schließe meine Sachen ins Schließfach, wie jeder andere Mitarbeiter auch! Mir macht diese Art zu arbeiten großen Spaß. Ich mag die Nähe zu den Mitarbeitern, den ständigen Austausch und einfach nah am Geschehen dran zu sein. Das heißt aber auch: Ich versuche, mit einer gewissen Demut und Bescheidenheit an die Sache zu gehen: Die Firma überträgt mir viel Verantwortung für Menschen, Themen und Geld! Man sollte sich als Chef selbst nicht zu wichtig nehmen. Man steht sowieso schon oft genug im Mittelpunkt. Ich glaube, man merkt schon: Ich fühle mich meinem Team sehr nahe. Ich habe nie verstanden, warum man gemeinhin sagt, dass man sein Team auf Distanz halten soll, um sich den nötigen Respekt zu verschaffen. Gleiches gilt für das Du bzw. Sie. Ich bin schnell beim Du, es baut Barrieren ab und schafft schnell eine gemeinsame Ebene. Ich habe dadurch nie Nachteile erlebt. Die Aussage, dass man eine nötige Distanz halten muss, um im Zweifelsfall auch mal Klartext reden zu können, ist Blödsinn. Die härtesten Wortgefechte liefere ich mir mit denen, die ich am längsten kenne und denen ich am nächsten stehe. Nur wenn ich nah dran bin, weiß ich wie das Team tickt und wie die Stimmung ist. Mein Team hat die Nähe zu mir immer sehr honoriert und es macht mehr Spaß. Respekt bekommt man als Führungskraft durch Vertrauen, das man seinem Team entgegenbringt.

Und was hat das jetzt mit Wahlen zu tun?

Irgendwann habe ich mich gefragt, warum die Menschen, denen ich so viel zutraue und denen ich viel abverlange, an einer Stelle außen vor bleiben: beim Thema »Führungskreis«. Es ist das oberste Gremium der Unternehmenskommunikation und war bis dato den Leitenden Angestellten vorbehalten, so wie das in fast allen größeren Unternehmen der Fall ist. Ein Post der Unternehmensberatung Haufe (https://mobile.twitter.com/trill_stephan/status/695865362101989376) hat mir den letzten Impuls gegeben und so haben wir im Dezember 2016 vier Mitarbeitervertreter in den Führungskreis gewählt. Viele meinten, das sei ein mutiger Schritt gewesen, doch für mich war er eigentlich nur konsequent und ich habe ehrlich gesagt gar nicht so viel drüber nachgedacht, ob das jetzt mutig ist oder nicht. Ich für mich kann nur sagen: Die ersten Erfahrungen waren sehr gut. Das Ganze hat eine sehr gute Dynamik im Team freigesetzt. Der »Wahlkampf« war klasse und die Führungskreisarbeit ist dank der gewählten Mitarbeiter eine ganz andere: Ein »keine Ahnung, was die Chefs da entscheiden«, gibt es nicht mehr. Das Ziel, ein besseres Verständnis auf beiden Seiten für die Punkte der jeweils anderen zu erreichen, hat voll funktioniert. Gerade haben wir die neuen Führungskreismitglieder fürs nächste Jahr gewählt.

Hand aufs Herz: Wo ist der Haken?

Den gibt es natürlich. Wir sind weit davon entfernt, perfekt zu sein. Ein Hauptproblem bleibt: Nicht jeder Mitarbeiter kommt gleichermaßen mit so viel Freiraum und Selbstorganisation zurecht. Da, wo früher kritisiert wurde, dass es »zu viel Hierarchie« gibt, wird heute kritisiert, dass es »zu wenig Führung und klare Ansagen« gibt und das, obwohl ich, bevor wir die neue Org-Form eingeführt haben, genau das klar kommuniziert habe: Wir haben euch gehört, ihr wollt mehr Eigenverantwortung, ihr bekommt sie! Dennoch hat mich die Reaktion nicht überrascht. Jeder Mensch ist anders: Und deswegen gibt es Menschen, die sich schneller zurechtgefunden haben und andere, die etwas länger brauchen. Wichtig ist nur, niemanden zu verlieren und Geduld zu haben, vor allem bei so lange »eingetübten« Verhaltensmustern. Natürlich verlangt diese Art der Führung mehr vom einzelnen Mitarbeiter, er oder sie muss selbst entscheiden. Das ist mehr Arbeit, als einfach nur umzusetzen, was der Chef sagt. Aber genau das funktioniert heute nicht mehr (und die Frage ist, ob es früher funktioniert hat).

Man könnte aber auch sagen, dass Du es Dir ziemlich einfach machst und die Verantwortung wegdelegierst?!

Das sehe ich anders: Die Welt ist so komplex geworden, niemand kann alles wissen, auch der Chef nicht. Im Gegenteil, er ist auf das Spezialwissen der einzelnen Mitarbeiter angewiesen. Ich sehe es als mein Ziel an, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihr Wissen bestmöglich anzuwenden. Wir sind immer noch sehr geprägt vom Bild des allwissenden Chefs, der in allen Belangen der Beste ist. Ich hab so jemanden noch nicht erlebt. Im Gegenteil, es ist doch total nervig, wenn eine Führungsperson ständig raushängen lässt, dass sie die Dinge am Ende eh besser weiß – das nimmt einem sämtliche Motivation. Niemand kann alles wissen und niemand ist frei von Fehlern, auch die Chefs nicht. Und Mitarbeiter verübeln es einem auch nicht, wenn man das offen eingesteht, im Gegenteil: Sie schätzen die Offenheit, die man ihnen entgegenbringt. Ich habe gerade in den letzten Jahren so unglaublich viel von meinem Team gelernt, weil ich gesagt habe: »Du – erklär mir das mal! Ich kann das nicht«. Da geht es z. B. um ganz praktische Dinge im Alltag, wie den Umgang mit Social Media. Davon hatte ich keinen blassen Schimmer! Alles, was ich heute kann, hab ich von meinen Mitarbeitern gelernt. Es kommt oft genug vor, dass ich die Antwort nicht weiß. Das ist in meinen Augen aber auch nicht schlimm. Die Kunst der Führung besteht darin, den Dialog so zu moderieren, dass das Team die richtigen Antworten erarbeitet. Das geht aber noch viel weiter, z. B. über das Feedback, das ich von meinen Mitarbeitern bekomme. Sie vertrauen mir und wissen, dass ich ehrliches Feedback zu schätzen weiß, auch wenn es bisweilen sehr hart ist, der nackten Wahrheit ausgesetzt zu sein.

Warum braucht es dann eigentlich noch einen Chef?

Jetzt wird es philosophisch. Ich glaube fest daran, dass wir uns alle noch ziemlich umgewöhnen werden müssen. Ich glaube, die Zeit klassischer Organisationsformen geht dem Ende entgegen. Da, wo heute noch Abteilungen und Unterabteilungen sind, werden

schon bald agile Organisationsformen die Regel sein. Teams werden sich zu bestimmten Projekten zusammenfinden und dann wieder auseinandergehen und für

andere Projekte in anderer Zusammensetzung zusammenkommen. Menschen werden für eine gewisse Zeit und ein bestimmtes Projekt Führungsverantwortung haben und an anderer Stelle in die Rolle des einfachen Projektmitarbeiters schlüpfen. Anders wird es gar nicht mehr möglich sein, sich auf die ständig verändernden Voraussetzungen und die rasant schneller werdenden Innovationszyklen einzustellen. Der Chef von morgen wird eher ein Moderator sein, der den groben Ordnungsrahmen vorgibt, anders als ein klassischer Chef, der Ansagen macht, der Leute ins Achtung stellt. Es kommt nicht von ungefähr, dass sich Kommunikationsabteilungen mit als Erste darüber Gedanken machen. Denn sie müssen sich wegen des digitalen Wandels mit sehr grundsätzlich veränderten Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Medien sind heute schneller als früher, die Dinge passieren in Echtzeit. Der Entwicklung wird man nur gerecht, wenn man sich als Organisation darauf einstellt. Deswegen experimentieren viele Kommunikations-Abteilungen mit Newsrooms und neuen Organisationsformen. Das ist anstrengend und mühselig, wie jeder Change-Prozess. Das führt natürlich auch zu dem ein oder anderen spöttischen Kommentar, aber es ist der richtige Weg. Und es bringt einem den Vorteil, bestimmte Veränderungen schon durchlebt zu haben, die anderen noch bevorstehen. Um zurück zur Ausgangsfrage zu kommen: Ja, man wird weiterhin Chefs brauchen, aber eben andere Chefs: mehr Ratgeber, Begleiter, Rückenstärker – weniger Ansager, Befehlsgeber und Angstmacher.

Zusammenfassung

Zukünftige Karriere, also Karriere 4.0, ist ebenfalls geprägt von vielfältigen Veränderungen. So wandelt sich zum einen das Verständnis von Karriere, also das, was Karriere ausmacht. Status, Gehalt, Privilegien stehen nicht mehr im Fokus, sondern Gestaltungsräume, Erfahrungsbereiche und Entwicklungsmöglichkeiten. Karriere wird nicht länger als ein geradliniger Prozess verstanden, bisher häufig mit einem Stufen- oder Leiter-Bild verbunden, sondern wird zukünftig eher ein dynamisches Bild sein, wie z. B. die Spiral-Karriere oder die Kletterwand, in der Bewegungen in alle Richtungen möglich und gewollt sind.

Dieser Wandel des Karriereverständnisses wird auch erheblich durch eine Veränderung der Vorstellungen und Anforderungen, insbesondere der Generationen Y und Z, beeinflusst. Die Prioritäten dieser Generationen, z. B. lebenslange Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten, eine Ausgeglichenheit der beruflichen und privaten Lebensbereiche und eine Unterstützung bei der Sicherung der eigenen Employability, schlagen sich in neuen Karrierekonzepten in Unternehmen nieder.

Gleichzeitig verändern sich auch die Kompetenzanforderungen der Unternehmen. Neben den offensichtlichen, notwendigen Kompetenzen, den Daten- und Digitalkompetenzen, erwarten Unternehmen auch ausgeprägte persönliche Kompetenzen, mit Schwerpunkten in der Selbstorganisation, der Lernfähigkeit und der Kollaboration.

Denn in den Unternehmen und öffentlichen Bereichen wandeln sich die Berufsbilder und fordern eine stärkere Ausrichtung auf interaktive, kreative und menschenbezogene

Tätigkeiten, da Routine-, repetitive und körperlich schwere Tätigkeiten zukünftig durch Künstliche Intelligenz oder Maschinen ersetzt werden.

Um sich auf die Karriere 4.0 gut vorzubereiten, gilt es, auf einige Punkte zu achten. Da sich die Unternehmen hinsichtlich Karrierewegen und -systemen unterschiedlich schnell verändern werden, wird es für die Beschäftigten wichtig sein, zu beobachten, wo ihre Karrierevorstellungen, ihre Wünsche und Motive zu den Angeboten eines Unternehmens passen können.

Grundsätzlich ist es dabei notwendig, aufmerksam und offen Trends und Entwicklungen am Arbeitsmarkt zu verfolgen und den eigenen Weiterbildungsbedarf daraus abzuleiten. Lernen sollte nicht als etwas Temporäres begriffen werden und nur aus akutem Bedarf heraus entstehen, sondern als etwas, das zukünftig das gesamte Leben aktiv begleiten wird und eine Grundvoraussetzung für das Leben in der Arbeitswelt der Zukunft darstellt. Für Karrierechancen wird die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit zukünftig ein Indikator sein, ebenso wie die Offenheit im Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit sowie die Bereitschaft, Chancen, Möglichkeiten und sich bietende Optionen zu nutzen.

Als ein Wegweiser bei fehlenden vorgegebenen Karrierpfaden kann das Wissen um die eigenen persönlichen Motive, Interessen und Stärken dienen. Da die Karrieregestaltung sehr stark von der Eigenverantwortung abhängig sein wird, ist eine Klarheit über die eigenen Werte, Antriebe, Interessen und Stärken essenziell.

Mit diesen und den eigenen Kompetenzen gilt es, sichtbar zu werden und hierfür Selbstmarketing, sowohl innerhalb des eigenen Unternehmens als auch außerhalb und vor allem im digitalen Raum zu machen. Der eigene Experten-Status wird zum Schlüsselfaktor für erfolgreiche Karrieregestaltung.

Es wird zukünftig immer kürzere Zyklen der Beschäftigung an einem Ort bzw. in einem Unternehmen geben, sodass sich der Planungshorizont für Karriereschritte voraussichtlich auf maximal drei Jahre beziehen wird. Selbst in dieser vergleichsweise kurzen Zeitspanne kann sich innerhalb eines Unternehmens, der Branche oder dem Berufsbild so vieles verändern, dass es sinnvoll ist, sich nicht auf eine Karriereoption allein zu verlassen, sondern mehrere Optionen zu entwickeln und diese parallel zu verfolgen.

Und was meint eigentlich Agilität im Zusammenhang mit der Karrieregestaltung? Der Begriff »agil« meint in seinem Wortsinne: von großer Beweglichkeit zeugend, behende, wendig. Karriere ist also nicht mehr, was sich über mehrere Jahre planen lässt, frei nach dem Motto »wenn ich A mache, kann ich B erreichen«.

An dieser Stelle kommt die Analogie zu Agilität im Sinne der agilen Prinzipien zum Tragen. So liegt der Fokus z. B. auf den aktuellen Problemen statt auf den Zielen. Ich muss auch kontinuierlich mich selbst hinterfragen und mir durch die Interaktion und Kommunikation mit anderen ein Feedback über mich geben lassen. Und solange ich mich auf meine Begabungen und Stärken fokussiere, kann ich mich an das sich verändernde dynamische Umfeld flexibel und schnell anpassen.

Es geht also bei der agilen Karrieregestaltung darum, dass ich die Verantwortung für meine Karriere übernehme, mir bewusst werde, was mich eigentlich ausmacht, meine

Persönlichkeit, meine Begabungen und Talente. Aber auch was mir wichtig ist, welche Werte ich habe, welche Ziele ich in meinem Leben erreichen möchte und wie ich irgendwann später vielleicht auf mein Leben zurückschauen möchte. Und sowie einige agile Methoden bei dieser agilen Karrieregestaltung hilfreich sein können, kann das auch der Ansatz Effectuation, der im nächsten Kapitel erläutert wird, tun, denn in diesem Ansatz gibt es viele Überschneidungen mit agilen Prinzipien oder agilem Handeln.

Im nächsten Kapitel stellt Ihnen Nadine Nierentz mit Effectuation einen Ansatz vor, der diese Optionenentwicklung zum Inhalt hat und auf eine ungewisse Zukunft vorbereitet.

Meine Reflexionsfragen

- Wie definiere ich Karriere für mich?
- Welche Bedeutung hat Karriere für mich?
- Welche Aspekte sind mir im Hinblick auf Karriere wichtig?
- Wo sehe ich für mich in Bezug auf meine zukünftige Karriere Handlungsbedarf?

Urheberrechtsinfo

**Alle Inhalte dieses Downloads sind
urheberrechtlich geschützt.
Die Herstellung und Verbreitung von
Kopien ist nur mit ausdrücklicher
Genehmigung des Verlages gestattet.**