



Stefanie Kreusel: „Man muss auch mal Kante zeigen.“

Wer etwas bewegen will, sei es in der Wirtschaft, in der Politik oder in der Kunst, muss eine klare Linie haben. Und er muss sie auch zeigen – so wie Stefanie Kreusel. Sie gehört dem Telekom-Konzern an, und „Kante zeigen“ ist ihre Lebensphilosophie. „Ich habe es zwar nicht erfunden“, sagt sie, „aber man kann schon sagen, dass ich Expertin darin bin.“ Das kommt nicht nur ihrer Karriere zugute, sondern auch ihren Mitarbeitern, denn Stefanie Kreusel ist eine, die sich einsetzt. Für sich selbst und für andere. Ihr geht es in Zeiten des digitalen Wandels nicht primär um Zahlen oder Technologien, sondern um den Menschen.

Wie schafft man es in die Führungsriege eines Weltkonzerns wie der Telekom? Muss man in der Schule ein „Überflieger“ sein, das Abitur im Galopp nehmen und kontinuierlich die Karriere im Blick haben? Auf Stefanie Kreusel trifft das alles nicht zu. Sie wurde 1962 in Chemnitz geboren und siedelte drei Jahre vor der Wende in die Bundesrepublik Deutschland über. Was sie an Business-Wissen mitbrachte, war – bedingt durch das DDR-Schulsystem – überschaubar. In Westdeutschland absolvierte Stefanie Kreusel zunächst eine kaufmännisch-technische Ausbildung, später erwarb sie auf dem zweiten Bildungsweg einen internationalen MBA-Abschluss in Boston und in Zürich. Dass sie zu dieser Zeit alleinerziehende Mutter war, machte es zwar nicht leichter, stellte aber keine unüberwindbare Hürde dar. Denn die wichtigste Voraussetzung für ihren beruflichen Erfolg brachte sie von Kindesbeinen an mit: den Glauben an sich selbst. „Man darf sich nicht beirren lassen“, ist sie überzeugt. „Nicht von widrigen Umständen, nicht von hohem Arbeitsaufwand und erst recht nicht von Leuten, die einem das, was man vorhat, nicht zutrauen. An sich selbst zu glauben, ist der wahre Schlüssel zum Erfolg.“

„Einzelkämpfertum ist kein Erfolgsmodell!“

Aber hat sie nicht auch wenig Glück gehabt? „Ja, ich hatte Glück“, erklärt Stefanie Kreusel, „und zwar insofern, als es um mich herum immer Menschen gab, die mich unterstützt haben. Meine Familie, meine Freunde, später auch Vorgesetzte und natürlich mein Mann – sie alle haben dazu beigetragen, dass ich meinen Weg gehen konnte.“ Vielleicht ist das der Grund dafür, dass es ihr heute ein Bedürfnis ist, Projekte gemeinschaftlich voranzubringen und sich für andere einzusetzen. Denn neben dem, was sie in den ersten Jahren ihrer Karriere über sich selbst lernte – zum Beispiel, das Aufgeben schlicht nicht ihrer Natur entspricht –, lernte sie auch viel über das Wesen des Kollektivs. „Der Mensch ist vor allem deshalb zur führenden Spezies auf diesem Planeten geworden, weil er seinesgleichen hilft. Nur wenn alle oder zumindest viele am selben Strang ziehen, kann etwas Großes bewegt werden.“ Ist sie eine Teamplayerin? „Ich bin vor allem eine Netzwerkerin“, antwortet sie vorsichtig. „In meiner Position kann man nicht immer teamkonform agieren. Wer sich in der Führungsetage behaupten will, muss auch mal gegen den Strom schwimmen – zumindest so lange, bis einige andere umdenken und in derselben Richtung mitschwimmen. Aber natürlich ist Einzelkämpfertum in unserer Wirtschaftskultur kein Erfolgsmodell, so viel steht fest.“

Immer ein offenes Ohr – und eine offene Tür

Stefanie Kreusel hat zwei Aufsichtsratsmandate und etliche Vorsitze inne: Als stellvertretende Vorsitzende des Konzernsprecherausschusses der Deutschen Telekom AG und Vorsitzende des Unternehmenssprecherausschusses der T-Systems International GmbH vertritt sie die Interessen der leitenden Angestellten, außerdem ist sie Bundesvorsitzende von „syntra – das Management Netzwerk der Deutschen Telekom“. Ihre Ämter und Funktionen spiegeln allesamt wider, worum es ihr bei ihrer Arbeit grundsätzlich geht: den Menschen mit seinen Ideen, seiner Schaffenskraft und seinen individuellen Bedürf-

nissen in den Mittelpunkt zu stellen. Die Digitalisierung versteht sie in diesem Kontext als Chance: „Sie schafft Möglichkeiten, das menschliche Bedürfnis nach Individualität besser zu erfüllen. Wir werden von stupiden Routinen und strukturellen Zwangskorsetten wie starren Arbeitszeiten befreit. Tatsächlich können wir im Zuge der Digitalisierung eine generelle Humanisierung der Arbeit herbeiführen – wenn wir die entsprechende Haltung dafür haben.“ Dass Stefanie Kreusel diese Haltung hat, steht außer Frage: Sie hat ein Auge für Dinge, die sich verbessern lassen, und ein Ohr für die Sorgen und Nöte ihrer Mitarbeiter. „Meine Tür ist jederzeit offen“, sagt sie selbst. „Ich habe noch nie jemanden, der mit einem Problem zu mir kam, einfach wieder fortgeschickt.“



More women on top: Engagement für Frauen in Führungspositionen

Ihr besonderes Engagement gilt Frauen. „Das Thema Frauen in Führungspositionen ist in Deutschland ein schwieriges“, sagt sie. „Ich bin seit mehr als 25 Jahren in namhaften Konzernen auf Managementebene tätig, und die Entwicklungsmöglichkeiten für weibliche Führungskräfte sind nach wie vor nicht optimal.“ Sie tut einiges dafür, dass sich das ändert: Schon vor Jahren initiierte sie bei T-Systems gemeinsam mit ver.di ein Projekt, das es Frauen leichter machte, sich für Führungspositionen zu qualifizieren. „Ein Teil des Problems besteht darin“, erklärt Stefanie Kreusel, „dass sich Frauen trotz vorhandener Qualifikation nicht so recht trauen, Führungsrollen zu übernehmen. Das darf nicht sein. Meine Botschaft an die Frauen lautet: Trauen Sie sich etwas zu! Frauen verfolgen ihre Karriere oft nicht so ambitioniert wie Männer, und sie sind generell kompromissbereiter. Das ist zwar nicht verkehrt, aber man muss eben auch mal Kante zeigen. Ich persönlich habe niemals Angst vor beruflicher Verantwortung gehabt.“ Entsprechend weit nach oben ist sie auf der Karriereleiter gekommen. Geht es für sie überhaupt noch weiter hinauf? „Nein“, sagt sie. Dann lächelt sie: „Das heißt, doch: Ich könnte noch Bundespräsidentin werden.“

Die Frauenquote ist nicht die beste Lösung – aber sinnvoll

Interview mit VdU-Geschäftsführerin Claudia Grosse-Leege

Im Rahmen ihres Engagement für weibliche Führungskräfte setzt Stefanie Kreusel – ganz im Sinne ihrer „Nur-gemeinsam-lässt-sich-etwas-bewegen“-Philosophie – auf den Schulterchluss mit anderen Vertreterinnen frauenpolitischer Interessen. Eine dieser Vertreterinnen, mit denen Stefanie Kreusel sich in zentralen Fragen abstimmt, ist Claudia Grosse-Leege, Geschäftsführerin des Verbands deutscher Unternehmerinnen. Auch sie hat sich das Thema „Frauenquote“ auf die Fahne geschrieben. Im Interview erklärt sie, warum eine solche Quote ihrer Ansicht nach Sinn ergibt – wenngleich sie damit nicht glücklich ist.



Frau Grosse-Leege, die sogenannte Frauenquote ist nicht unumstritten: Im gegnerischen Lager wird von einer Beschränkung der unternehmerischen Freiheit gesprochen und von einer Abkehr vom Leistungsprinzip. Warum ist die Frauenquote trotzdem notwendig?

Grosse-Leege: Weil es in deutschen Unternehmen ohne entsprechende Vorgabe schlicht zu wenige Frauen in Aufsichtsräten gäbe. Leider. In Konzernen, die eine Quote eingeführt haben – wie etwa die Deutsche Telekom –, wird diese Quote auch erfüllt, in den meisten anderen Konzernen nicht. Zwar bessert sich die Situation mittlerweile auf breiter Front, aber viel zu langsam. Es bleibt die Erkenntnis: Da, wo es nicht erzwungen wird, findet das Aufholen der Frauen nicht statt.

Warum ist das so? Dass ein höherer Frauenanteil in der Chefetage von Vorteil ist, gilt doch längst als erwiesen.

Grosse-Leege: In der Tat. Nach einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey sind Unternehmen, in denen mehr Frauen in der obersten Führungsetage vertreten sind, erfolgreicher, und zwar in organisatorischer und in finanzieller Hinsicht. Mit dem Voranschreiten der Digitalisierung dürfte dieser Effekt noch deutlicher zutage treten, denn der im Vergleich zum männlichen Führungsstil eher auf Gemeinschaftlichkeit ausgerichtete Führungsstil der Frauen lässt sich mit dem „Arbeiten-4.0“-Paradigmenwechsel viel besser vereinbaren. Abbau von Hierarchien, Kommunikation auf Augenhöhe – das alles klappt mit weiblichen Chefs potenziell besser.

Wie erklären Sie sich dann den anhaltenden Widerstand?

Grosse-Leege: Ich glaube, dass es dafür mehrere Ursachen gibt. Zum einen sind da die auf Männer ausgerichteten Struk-

turen, die in vielen Unternehmen vorherrschen – lange Arbeitszeiten mit Anwesenheitspflicht, fehlende Kinderbetreuung und so weiter. Und wahrscheinlich spielt auch Macht eine Rolle: Diese liegt in den Händen der Männer, und sie tun sich offenbar schwer damit, etwas davon abzugeben.

Ist die Frauenquote also die beste Lösung? Und wenn ja: Muss sie dann nicht auf das operative Geschäft ausgeweitet werden?

Grosse-Leege: Zweimal Nein – die Frauenquote ist nicht die beste Lösung, und ich bin auch nicht dafür, die Besetzung von operativen Funktionen in den Betrieben mit einer Quotenvorgabe zu regulieren. Die Idee, die personelle Zusammensetzung der Leitungsebenen per Gesetz zu bestimmen, lässt sich, wie ich finde, nicht mit freiem Unternehmertum vereinbaren.

Und warum ist die Frauenquote nicht die beste Lösung?

Grosse-Leege: Zum einen aus demselben Grund, warum ich auch nicht für eine Ausweitung bin: Sie passt nicht gut zum freiem Unternehmertum. Zum anderen würde eine feste Frauenquote den spezifischen Anforderungen der einzelnen Branchen nicht gerecht werden. In der Werbung oder in der Hotellerie ist Frauenförderung sicher in einem ganz anderen Maß möglich als zum Beispiel in der metallverarbeitenden Industrie. Das ist ja auch immer das Credo meines Verbandes: Wir brauchen ein flexibleres Konzept.

Was schlagen Sie vor?

Grosse-Leege: Bislang gibt es die Frauenquote nur für die größten börsennotierten Unternehmen – das sind etwas mehr als hundert Konzerne. Wir schlagen vor, die Quote zunächst einmal auf diejenigen Unternehmen auszuweiten, die börsennotiert oder mitbestimmungspflichtig sind, also auf etwa 3.500 weitere. Es bleibt zu hoffen, dass dies dann eine symbolische Wirkung hat, die sich auf andere Unternehmen ausbreitet. Wenn mehr Frauen in die Aufsichtsräte einziehen, wird es in der Folge vielleicht auch mehr Frauen in den darunter liegenden Hierarchieebenen, also auf Vorstands- und Leitungsebene, geben. Und irgendwann, wenn mehr als nur klägliche 2,5 Prozent der CEOs von Frauen in den DAX-Unternehmen besetzt sind – das ist der Stand heute –, brauchen wir dann hoffentlich keine Quote mehr.

Bei der Digitalisierung geht es um die Gesellschaft

Sind wir tatsächlich bereit für eine digitale Zukunft? Stefanie Kreusel hat da ihre eigene Meinung. Sie ruft dazu auf, ernsthaft über digitale Verantwortung nachzudenken.

HRP: Frau Kreusel, als Aufsichtsratsmitglied beim größten Telekommunikationsanbieter Europas haben Sie einen besseren Überblick über den digitalen Wandel als die meisten anderen Menschen. Wie können wir als Gesellschaft diesen Wandel meistern?

Stefanie Kreusel: Indem wir den Menschen in den Mittelpunkt stellen! Es geht nicht in erster Linie um Effizienz oder um die Umsetzung des technisch Machbaren, sondern darum, die allgemeine Lebensqualität zu verbessern..

HRP: Wie meinen Sie das?

Kreusel: Wenn wir seltener im Stau stehen, kommt das unserer Lebensqualität erst einmal zugute – intelligente Verkehrsführungssysteme und digital gesteuerte Sharing-Konzepte sind also ein echter Fortschritt. Aber wie geht es weiter, was machen wir daraus? Die Realisierung von Effizienzpotenzialen in der Mobilität kann dazu führen, dass die Verkehrsdichte ins Unermessliche wächst und dass der Mensch am Ende keinen Meter mehr zu Fuß geht. Das wiederum wäre sehr schlecht für unsere Lebensqualität. Also müssen wir uns disziplinieren: Wir müssen uns anschauen, welche strukturellen Veränderungen sich durch digitale Innovationen ergeben, und wir müssen uns überlegen, inwieweit wir diese zulassen wollen. Es braucht digitale Verantwortung.

HRP: Wer soll die übernehmen?

Kreusel: Eine sehr gute Frage – im Zweifel derjenige, der als erster ihre Notwendigkeit erkannt hat. Aber digitale Verantwortung ist ohnehin nichts, was sich ein Einzelner aufbürden

kann oder sollte. Auch nicht ein einzelnes Unternehmen. Die Digitalisierung geht alle Gesellschaftsbereiche an: Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Bürgertum. Darum müssen sich auch alle der digitalen Verantwortung stellen.

HRP: Das wird nicht einfach zu organisieren sein.

Kreusel: Nein. Deshalb hat die Telekom das Format der Expertenkreise etabliert, für das ich als Schirmherrin fungiere – es ist aus einem vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderten Programm hervorgegangen und führt in regelmäßigen Abständen Vertreter aller Gesellschaftsbereiche zum Diskutieren zusammen.

HRP: Was wird dort diskutiert?

Kreusel: Fragen, die für den Eintritt in eine digitale Zukunft relevant sind – zum Beispiel, ob künstliche Intelligenz die Welt besser macht oder wie sich die Digitalisierung auf das Zusammenspiel der Generationen auswirkt.

HRP: Aber können in einem solchen Rahmen denn überhaupt konkrete Vorgehensweisen beschlossen werden? Und selbst wenn: Der Fortschritt lässt sich doch ohnehin nicht aufhalten.

Kreusel: Eben. Die Digitalisierung schreitet unweigerlich voran, und sie ist disruptiv – da muss man frühzeitig über eventuelle Auswirkungen diskutieren. Wenn sich dadurch schon einmal ein Problembewusstsein formiert, ist viel gewonnen. Die Expertenkreise legen keine konkreten Vorgehensweisen fest, sie stoßen aber im Idealfall einen öffentlichen Diskurs an. Denn bei der Digitalisierung geht es nicht primär um Technik, es geht um die Gesellschaft: Das Zurechtkommen mit Digital-Technologien wird künftig nicht nur eine Voraussetzung für die Teilnahme am Arbeitsmarkt sein, sondern eine Voraussetzung für die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben überhaupt. Und nein, wir können, die Digitalisierung nicht aufhalten – aber wir können bzw. müssen sie durch eine vorausschauende Digitalpolitik restrukturieren. So viel Digitaleinsatz wie nötig, aber so wenig Zwangsvernetzung wie möglich – das sollte die Direktive sein.



Expertenkreise digitale Verantwortung

Das „Expertenkreis“-Format gibt es seit 2016. Die Gesprächsrunden setzen sich aus wechselnden Vertretern unterschiedlicher Gesellschafts- und Kulturreisorten – wie Politik, Kirche, Wissenschaft, Personalmanagement – zusammen. Ziel der Diskussionen ist es, ein gemeinsames Verständnis für digitale Verantwortung zu entwickeln und die Herausforderungen, Risiken und Chancen verschiedener Aspekte der digitalen Zukunft zu erörtern. Im Ergebnis entstehen Empfehlungen für Maßnahmen zur Gestaltung der digitalen Gesellschaft. Anschließend werden Projektgruppen gegründet, die an der Umsetzung arbeiten. In virtuellen Gesprächsrunden können sich die Teilnehmer weiterhin austauschen.

Business im Digitalzeitalter: Haben wir eine schöne neue (Arbeits-)Welt?

Ansichten von Martin Spilker, Bertelsmann-Stiftung

Ein gern gesehener Gast in den Expertenkreisen „digitale Verantwortung“ ist Martin Spilker. Er ist Mitglied der Führungsriege in der Bertelsmann-Stiftung und leitet dort das Kompetenzzentrum „Führung und Unternehmenskultur“. 2016 erschien sein Buch „Am Puls des Erfolgs – 10 Gebote für eine wertvolle Unternehmenskultur“. Martin Spilker vertritt die Auffassung, dass „New Work“ mehr Umdenken erfordert, als viele Unternehmensverantwortliche glauben, und dass eine Mischung aus New Work und Old Work nicht funktionieren kann.



braucht ein „Mehr“ an Führung – allerdings eine andere Form der Führung. Es braucht den Mix aus transaktionaler und transformationaler Führung, aus patriarchalischer und partizipativer Führung – je nach Situation. Es braucht: Wirksame, kontextabhängige Führung! Deshalb sollte jede Organisation überlegen, ob das Mittelmanagement wirklich die „Lehmschicht“ oder nicht doch das wichtige Scharnier zwischen Vorstand und Belegschaft in dezentralen Einheiten ist?

Gleichzeitig braucht es eine Neuorientierung in der Personalentwicklung. Große Standardprogramme stoßen in

Die meisten Unternehmen haben begriffen, dass die Digitalisierung in jeder Branche grundstürzende Änderungen bringt. Das betrifft nicht nur die Geschäftsmodelle, auch die Arbeit digitalisiert sich, wird mobil und flexibel. Selbst Unternehmensziele sind jetzt agil und in ständiger Bewegung. Das hat auch Folgen für Führung und Personalentwicklung. Es wäre fatal, mit den Instrumenten der Vergangenheit auf Herausforderungen der Zukunft zu reagieren.

Denn seien wir ehrlich: Viele Instrumente sind heute wenig geeignet. Sie stammen aus den 60er und 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts: Jahresgespräch, Mitarbeiterbefragung, Stellenbeschreibung, selbst das Management by Objectives, Incentive-Programme und vieles mehr. Kontraproduktiv wird es, wenn zwar gern die Annehmlichkeiten von New Work mit Blick auf die Flexibilität in Anspruch genommen werden, aber gleichzeitig Führungskräfte die Privilegien und alle anderen die Bequemlichkeiten der Old School wünschen.

Nicht alle, aber doch viele Arbeitsplätze erfahren in der neuen Arbeitswelt Anpassungen auf beiden Seiten – im Sinne kommunizierender Röhren: In dem Umfang, wie Führungskräfte Verantwortung und Macht abgeben und ihre Rolle neu definieren, müssen Mitarbeitende diese Verantwortung aufnehmen mit allen Konsequenzen. Und: Dialog und Querdenken schlagen Formulare und Hierarchie!

Braucht man in dieser Arbeitswelt weniger Führung? Unsere Studien und Trainings mit Next Leaders besagen eher: Es

einer heterogenen, fragmentierten Belegschaft an Grenzen. Warum nicht Modelle für eine individuellere Lebens- und Karriereplanung ohne gängige Generationen-Klischees? Warum nicht einmal eine Fach- statt einer Führungskarriere? Warum nicht in einer Lebensphase Arbeitszeiten flexibilisieren, um sich einem Ehrenamt etc. zu widmen? Warum nicht einmal für ein paar Jahre Führungskraft sein, um dann wieder mal ganz normale Projektarbeit zu machen?

Richtgrößen sind dann: Termin – Qualität – Kosten! Das alles mündet in eine neue Sicht auf Verantwortung, auf Rechte und Pflichten. Neben Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, neben Kreativität und Komplexitätsintelligenz verlangt es als weitere Kernkompetenz eine ausgewiesene Kritik- und Konfliktfähigkeit. Denn Lösungen müssen nicht nur zwischen Führung und Mitarbeitenden, sondern in erster Linie zwischen den Mitarbeitenden selbst ausgehandelt werden. Und wer fühlt sich dann bei Problemen zum Mediator berufen? Betriebsräte, Konzernsprecherausschüsse oder HR?

New Work ist eben kein „Bälle-Bad“ und darf nicht nur auf Kicker und Obstkorb reduziert werden, dafür sind die Chancen und Möglichkeiten des agilen Arbeitens zu groß. Nichts wäre am Ende unbefriedigender als ein Rückfall in ein „unternehmenskulturelles Biedermeier“!