



HORIZONTAL LEADERSHIP

Im Gespräch mit Siemens-Vorstand Janina Kugel

VON SANDY STRASSER

Unternehmen, die nachhaltig und global erfolgreich sein wollen, müssen sich kompromisslos den Herausforderungen der heutigen Digitalisierung stellen, die permanent auf sie einprasseln. Um diese Transformation zielorientiert zu managen, braucht es geeignete Führungskräfte. Und: die richtige Philosophie dahinter. Janina Kugel ist so jemand. Sie hat uns die Tür zu einem der wichtigsten Technologiekonzerne der Welt geöffnet und erzählt, wie sie die Dinge anpackt.

Frau Kugel, der Posten als Siemens-Vorstand ist eine Schlüsselposition in Ihrem Konzern. Als Arbeitsdirektorin sind Sie für mehr als 340.000 Mitarbeiter weltweit verantwortlich. Wie schnell haben Sie sich in Ihre neue Rolle eingefunden? Was sind die Herausforderungen?

JANINA KUGEL: Die Herausforderungen sind vielschichtig. Technologische Veränderungen, das Sichern der globalen Wettbewerbsfähigkeit, die damit verbundenen Personalanpassungen an einigen Stellen, aber auch der Aufbau an anderer Stelle oder der Wandel der Führungskultur. Zudem sind wir ein global agierendes Unternehmen. Überall auf der Welt haben wir Niederlassungen und Mitarbeiter aus praktisch allen Kulturkreisen – allein in Deutschland beschäftigen wir Mitarbeiter aus mehr als 120 Nationen. Diese Vielschichtigkeit ist ein großer Vorteil, erfordert aber auch zugleich viel Arbeit, um ein gemeinsames Verständnis von Werten und eine gemeinsame Strategie zu verankern. Aber es ist eine sehr reizvolle Aufgabe.

Traditionell bedingt sind die Arbeitnehmervertreter in einem Konzern wie dem Ihrem sehr stark und möchten an bestimmten Stellen ein gewichtiges Wort mitsprechen. Wie halten Sie die Balance zwischen Strenge und Entgegenkommen?

J. K.: Zunächst einmal haben sich die Mitbestimmung durch die Arbeitnehmer in Deutschland und der Dialog auf Augenhöhe bewährt. Der Grundgedanke dabei ist ja, dass alle Beteiligten ein Interesse daran haben, dass es der Firma – in unserem Fall Siemens – gut geht. Zugegeben, über das Wie sind wir uns nicht immer einig, aber das liegt in der Natur der Sache. Die Digitalisierung, die Sicherung der globalen Wettbewerbsfähigkeit und die damit einhergehenden sich verändernden Anforderungen an unsere Mitarbeiter sind nicht nur für uns eine Herausforderung. Um dies zu erreichen, müssen wir neue Wege gehen. Uns ist es aber bisher immer gut gelungen, gemeinsam Lösungen zu finden. Siemens bewegt sich in einem immer komplexeren und sich schneller wandelnden Wettbewerbsumfeld. Um den Herausforderungen bei dieser Geschwindigkeit, Wandlungsfähigkeit und Innovationskraft erfolgreich zu begegnen, ist die Qualität des Arbeitsumfelds von entscheidender Bedeutung. Wie begegnen Sie dem Wunsch Ihrer Mitarbeiter nach Motivation und Kreativität?

J. K.: Das berufliche Umfeld und der Wunsch nach flexiblen Arbeiten gewinnen tatsächlich an Bedeutung, nicht

nur bei der Gen Y. Nur so bleibt ein Unternehmen auch künftig für kluge Köpfe attraktiv. Hier bieten wir bereits eine ganze Menge, angefangen bei der Möglichkeit zur Arbeit im Home Office bis hin zu Gleit- und Teilzeitmodellen oder auch Sabbaticals. Parallel passen wir auch die IT-Infrastruktur an, um mobiles und flexibles Arbeiten weiter zu erleichtern. Und last but not least hängt sehr viel an den Führungskräften. Sie müssen ihren Mitarbeitern den notwendigen Freiraum geben, um Ideen zu entwickeln. Das verlangt eine offene Kommunikation. Die Herausforderung ist, dass in einem Unternehmen wie dem unseren viele Generationen arbeiten, die unterschiedliche Vorstellungen vom perfekten Arbeitsplatz haben. Und dies unter einen Hut zu bekommen ist nicht immer einfach. **Welche Bedeutung hat Diversity für Sie? Welche Philosophie steht dahinter?**

J. K.: Ganz einfach: Vielfalt ist ein Erfolgsfaktor. Wir leben in einer zunehmend vernetzten und globalen Welt, Projekte werden über Landesgrenzen hinweg realisiert, Teams setzen sich aus Kollegen unterschiedlicher Kulturen und Herkunft zusammen – ganz zu schweigen von unseren Kunden. Da brauchen wir Aufgeschlossenheit und Flexibilität. Wir können es uns schlicht nicht leisten, auf die Talente zum Beispiel von Frauen oder zugezogenen Fachkräften zu verzichten. Ich bin überzeugt, dass unsere Wettbewerbsfähigkeit steigt, wenn wir aktiv unterschiedliche Personen und Kulturen zusammenbringen. Es werden mehr Chancen erkannt und besser genutzt.

Auf welche strategischen Bereiche konzentrieren Sie sich dahingehend innerhalb des Unternehmens?

J. K.: Ich sehe Diversity nicht auf einen einzelnen Bereich beschränkt. Das beginnt bereits bei der Unterstützung von Nachwuchs in den Schulen, zum Beispiel, um Mädchen frühzeitig für technische Berufe zu begeistern. Dieses Engagement setzt sich in unseren Ausbildungsprogrammen und

internen Förderprogrammen sowie bei der Anwerbung neuer Mitarbeiter nahtlos fort. Aber die Bedeutung von Diversity ist sehr lokal. Jedes Land hat andere Herausforderungen, denen wir uns stellen.

Wie sieht eine Work-Life-Integration bei Siemens konkret aus?

J. K.: Wir wollen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das passende Umfeld bieten, sich ihre Arbeit so flexibel wie möglich einzurichten. Wir haben in diese Richtung bereits viel in den vergangenen Jahren bewegt. Zu nennen wären Instrumente wie flexible Arbeitszeiten, Sabbaticals, eigene Angebote für die Kinderbetreuung oder die finanzielle Unterstützung für externe Betreuungsangebote. Wir wissen von unseren Mitarbeitern, dass diese Angebote gut ankommen, weshalb wir dieses Engagement weiter ausbauen.

Welche weiteren Schritte in Richtung moderne Arbeitswelt steuern Sie an?

J. K.: Der Trend zu mehr Flexibilität wird sich fortsetzen. Architektonischer Ausdruck hierfür wird beispielsweise unser neues Hauptquartier in München sein. Die künftige Konzernzentrale versinnbildlicht unser Selbstverständnis als weltoffenes, innovatives und transparentes Unternehmen. Das neue Gebäude ist offen und in weiten Teilen des Erdgeschosses für die Öffentlichkeit frei zugänglich. Für die Mitarbeiter schaffen wir ein flexibles, inspirierendes Arbeitsumfeld. Überall auf der Welt treiben wir das Thema unter dem Namen Siemens Office voran. Ich war erst vor Kurzem in unseren neuen Büros in Doha und Kairo, auch hier setzen wir zum Beispiel auf flexible Arbeitsplatzwahl und den Einsatz moderner IT.

„Horizontales Leadership in a digital world.“ Was bedeutet das, und welche Vorteile bringt dieser Aspekt der Unternehmensführung mit sich? Welche Aufgaben sind für Sie damit verbunden?

J. K.: Führung wird horizontaler, also weniger hierarchisch und stärker teamorientiert. Es reicht heute nicht

mehr, den Mitarbeitern zu sagen, was sie zu tun haben, man muss sie einbinden und überzeugen, coachen und Freiräume geben. So fließt in unserem Hause in die Bewertung einer Führungskraft nicht nur ein, ob sie ihre Ziele erreicht, sondern, auch wie. Horizontal zu führen heißt, offene Kommunikation und auch das Wissen all unserer Mitarbeiter zu nutzen – über Abteilungsgrenzen und Hierarchiestufen hinweg. Ich nutze beispielsweise soziale Netzwerke in meiner täglichen Arbeit. Jeder im Unternehmen kann mich über unser internes soziales Netzwerk oder via E-Mail anschreiben und bekommt auch eine Antwort von mir. Oftmals höre ich den Einwand, das sei viel zu zeitaufwendig. Und tatsächlich nimmt die direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern einen großen Teil meiner Zeit ein. Aber nur auf diesem Wege ist es möglich, die unterschiedlichen Kompetenzen und Ansätze zu verknüpfen und zu nutzen, die ein Unternehmen für den notwendigen Wandel braucht. Und auch das ist Führung. **Welche Ansätze davon sind in europäischen Industrieunternehmen spürbar? Welchen Vergleich ziehen Sie zu Amerika?**

J. K.: Nach meiner Beobachtung würde ich den Vergleich eher zu Asien ziehen. Hier haben Mitarbeiter traditionell eine größere Affinität zu elektronischen Hilfsmitteln. Messenger-Dienste, Telefonkonferenzen und Telearbeitsplätze sind dort deutlich weiter verbreitet. Die Bereitschaft zum Dialog über Hierarchiestufen hinweg ist aus meiner Sicht mehr eine Frage der Führungskultur einzelner Manager als ein Vergleich zwischen Ländern. Ich treffe aber immer mehr Führungskräfte und Unternehmen, die offen dafür sind, anders zu führen, und Erfolg damit haben.

Warum profitieren Ihrer Meinung nach vor allem Frauen von der Digitalen Transformation?

J. K.: Frauen pflegen in der Regel einen offenen und kommunikativen Führungsstil, setzen oftmals mehr auf Netzwerke als auf Hierarchie. Das ist sicherlich ein Vorteil im Hinblick auf die sich wandelnden Anforderungen an Unternehmen und deren Organisation im digitalen Zeitalter. Ebenso beobachte ich, dass vor allem junge Frauen ebenso affin gegenüber digitalen Technologien sind wie ihre männlichen Kollegen. Hier merkt man deutlich, dass alte Stereotypen nicht mehr greifen. Die sogenannten Digital Natives sind kein geschlechterspezifisches Phänomen. Aber ob dies ausreicht, um sagen zu können, dass Frauen davon profitieren? Dazu gehören viele andere Faktoren ebenso.

Wie kann man sie motivieren, Veränderungen im Bereich der Digitalisierung anzunehmen? Wie machen Sie sie fit für den Wandel?

J. K.: Den digitalen Wandel sehe ich nicht als eine spezifisch weibliche Herausforderung. Junge Frauen sind genauso mit dem Computer und Smartphone vertraut wie gleichaltrige Männer. Für uns ist vielmehr entscheidend, dass wir unsere Belegschaft in Summe auf die Anforderungen der digitalen Wirtschaft hin schulen und weiterentwickeln. Der digitale »

Wandel beschleunigt etwa den Trend zum lebenslangen Lernen. Heute muss jeder weit mehr als in früheren Jahren bereit sein, sich kontinuierlich weiterzubilden. Dem tragen wir Rechnung. Allein im vergangenen Jahr haben wir bei Siemens mehr als eine halbe Milliarde Euro in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter investiert. Wir sind überzeugt, dass dieses Geld gut investiert ist.

Ist Ihr Büro schon komplett digital organisiert, oder greifen Sie noch zu Stift und Papier?

J. K.: Ich gebe zu, dass ich nicht ganz ohne Papier auskomme. Die Mehrzahl der Abläufe in einem Unternehmen wie dem unseren ist jedoch inzwischen weitestgehend digital organisiert, und das trifft auch auf meine tägliche Arbeit zu. Und wie jeder, der viel unterwegs ist, arbeite ich viel mit Smartphone, Tablet und Notebook, was ich eher als Vereinfachung empfinde und weniger als Nachteil.

Welche Vorteile sehen Sie, wenn mehr weibliche Führungskräfte im Topmanagement vertreten sind?

J. K.: Auf der Welt leben ebenso viele Frauen wie Männer. Sollte es da nicht Normalität sein, dass sich das auch im Topmanagement widerspiegelt? Grundsätzlich sehe ich einen großen Vorteil für die Führung, wenn unterschiedliche Sichtweisen in die Entscheidungsfindung eingehen. Natürlich bin ich nicht blind und sehe deutlich, dass wir dies noch nirgends auf der Welt schon erreicht haben. Aber ich glaube daran, dass sich die Welt auch weiterhin verändern wird. Und trage meinerseits das dazu bei, was ich kann. Und eines ist auch klar: Wenn man wie ich nicht nur Manager ist, sondern auch Mutter, dann lernen sie sehr schnell, hocheffizient zu sein. Schließlich will ich auch genügend Zeit für meine Familie haben.

Wie muss eine Frau „ticken“, um dorthin zu gelangen, sich dort halten zu können und ernst genommen zu werden?

J. K.: Die Anforderungen im Topmanagement sind für Frauen und Männer gleich. Bei Siemens erfolgt die Berufung in Positionen auf Grundlage der individuellen Qualifikation und Leistung. Das gilt für mich ebenso wie alle anderen. Grundsätzlich sollten Frauen zu jedem Zeitpunkt ihrer Karriere Mut zu Neuem haben und durchaus auch Selbstbewusstsein beweisen. Die männlichen Kollegen sind oftmals weniger zurückhaltend, wenn es darum geht, Herausforderungen anzupacken. Frauen stellen ihre Qualifikation für anspruchsvolle Aufgaben hingegen öfter in Zweifel. Zu Unrecht. Aber Führung ist nicht immer einfach, auch das muss man aushalten können.

Was kann Ihrer Meinung nach die Politik tun, um den digitalen Wandel der Wirtschaft zu fördern?

J. K.: Das umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte, angefangen beim Ausbau der Netzinfrastruktur bis hin zu einer vorausschauenden Bildungs- und Forschungspolitik. Was mich als HR-Chefin umtreibt, ist die Frage, wie sich das Arbeitsrecht auf die Anforderungen der Digitalisierung hin aktualisieren lässt. Oder anders ausgedrückt: Wie bekommen wir eine Balance zwischen den notwendigen Ruhezeiten einerseits und dem Wunsch nach mehr Flexibilität andererseits hin?

Ihr Rat für alle, die eine global agierende Organisation erfolgreich führen möchten?

J. K.: Lassen Sie sich auf die Menschen und ihre Sichtweise ein. In einer globalen Organisation gibt es eine Vielzahl von Perspektiven, die es erlauben, einen erfolgversprechenden Weg zu wählen.

www.siemens.com

JANINA KUGEL

Janina Kugel ist seit 2015 Mitglied des Vorstands bei der Siemens AG und verantwortlich für das Ressort Human Resources. Sie ist Arbeitsdirektorin und Chief Diversity Officer und damit weltweit für People & Leadership mit den Bereichen HR Strategie, Talent Acquisition, Learning und Education, Talent Management, Leadership Development und Diversity verantwortlich. Sie begann 2001 bei der Siemens AG als Director Group Strategy im Kommunikationsbereich.



Kein Mut zur Lücke!

Mit Information Supply Chain Management haben Sie alle Informationen parat.

Wir sorgen dafür, dass Ihre ERP-, CRM-, CMS- und PIM-Lösungen perfekt ineinandergreifen. Dass jedes Programm die Anforderungen Ihrer verschiedenen Teams erfüllt. Dass Produktinformationen konsistent bleiben und dort ankommen, wo sie sollen. Ganz automatisch. **Das nennen wir Information Supply Chain Management.**



xtentio
www.xtentio.com