„Ich hatte nie das Gefühl, dass ich meine Ideale und Werte aufgeben musste“

Als Siemens-Personalchefin hat **Janina Kugel** viele Restrukturierungen und Transformationen verantwortet. Und doch wirkte sie als Managerin immer nahbar und empathisch. Vielen Frauen gilt sie als Role Model. Im Interview spricht sie über gute Führung in der Krise, Fairness beim Jobabbau und wie es ist, Hunderten von Mitarbeitern eine Standortschließung mitzuteilen.

Janina Kugel

ist Aufsichtsrätin, Senior Advisorin und Rednerin. Zuletzt war sie Arbeitsdirektorin und Mitglied des Vorstands der Siemens AG. Dabei verantwortete sie weltweit den Bereich Human Resources, darunter Diversity, Aus- und Weiterbildung, soziale Innovationen sowie Umweltschutz, Gesundheitsmanagement und Sicherheit. Ihre Karriere begann Janina Kugel im Management Consulting bei Accenture. Nach ihrem Wechsel in die Industrie hatte sie verschiedene Führungsfunktionen bei Siemens inne und war bei Osram Licht AG als Chief Human Resources Officer weltweit verantwortlich für die Bereiche Personal, Führungskräfteentwicklung und Diversity.Janina Kugel ist Aufsichtsrätin bei Konecranes Oyj, Finnland, und im Pensionssicherungsverein. Sie ist aktive Unterstützerin zahlreicher nationaler und internationaler Diversity-Initiativen. Die Mutter von zwei Kindern lebt mit ihrer Familie in München. In ihrer Freizeit geht sie joggen, spielt Tennis und Klavier.

→ Frau Kugel, wir erleben Zeiten, die sehr herausfordernd sind. Sie haben in Ihrer Karriere sicherlich auch schon die eine oder andere Krise erlebt. Wie gehen Sie grundsätzlich mit Krisen um?

← Krisen sind oft Situationen, die man als unerwartbar bezeichnet. Die Konsequenzen können sehr unterschiedlich sein; viele Unternehmen berappeln sich nicht so schnell. Mit Blick auf Corona ist das deutlich zu sehen. Es macht eben einen Unterschied, ob Sie Mitarbeiter in einem großen Konzern mit Tarifstrukturen sind oder in einem kleinen Einzelhandelsgeschäft oder Restaurant arbeiten, das komplett schließen muss. Da hat sich an mancher Stelle gar nicht die Frage nach Kurzarbeit gestellt, sondern es wurden sofort Mitarbeiter entlassen.

Und dennoch würde ich sagen, dass Krisen auch Chancen mit sich bringen, nämlich Dinge neu anzugehen, neu zu denken, die man vorher nicht denken wollte.

→ Sie würden also sagen, Sie sind ein Mensch, der schnell Situationen akzeptieren kann und versucht, die Chancen in der Krise zu sehen?

← Ja, das zeichnet aber mein Berufsleben auch aus. Die Entwicklung eines Unternehmens läuft nie dauerhaft stabil. Irgendetwas passiert immer. Die größte Gefahr für ein Unternehmen ist, wenn zu lange alles gut lief. Wenn ein Unternehmen zu träge wird und es heißt: „Uns kann keiner was." Man muss vielmehr bereit sein, neue Wege zu gehen, die vielleicht vorher nicht möglich waren.

Zum Beispiel kann die Krise die Chance bieten, zu einer neuen Art der Zusammenarbeit zu kommen. Ich hatte neulich ein Beratungsgespräch, wo es um dieses Thema in einem mittelständischen Unternehmen ging. Die Arbeitnehmervertretung war bereit, in Sachen Homeoffice und Überstundenregelungen neue Vereinbarungen zu akzeptieren. Erst einmal für den Übergang, aber meistens bieten solche Zeiten auch die Möglichkeit zu lernen und eine neue Zusammenarbeit auch für die weitere Zukunft hinzubekommen.

→ Das Wort Krise in den Mund zu nehmen, ist für eine Unternehmensführung sicherlich schon ein Eingeständnis und ein erster großer Schritt. Wie leicht tut sich ein Management Board Ihrer Beobachtung nach mit der Aussage, dass man sich in einer Krise befinde?

← Es kommt ein wenig auf die Ursache der Entwicklung an. Das Wort Krise wird häufig für Situationen verwendet, die von außen beeinflusst oder gesteuert werden. Die Situation durch Corona gehört dazu, oder wenn eine ganze Branche durch strukturelle Verwerfungen betroffen ist. In solchen Fällen ist die Unternehmensleitung schnell bereit, von Krise zu sprechen.

Das Wort wird eher nicht in den Mund genommen, wenn es beispielsweise einem Geschäftsteil schlecht geht, weil Managementfehler passiert sind oder die Konkurrenz bessere Produkte hat und man Marktanteile verliert. In diesen Situationen, in denen die eigene Performance die Ursache ist, wird oft nicht so gern von einer Krise gesprochen.

→ Was muss Ihrer Erfahrung nach eine gute Führung in einer akuten Krisensituation leisten? Worauf kommt es an?

← Zunächst einmal geht es um Transparenz, das Darstellen von Fakten. Häufig wird in Unternehmen lange gezögert, bevor eine Situation ehrlich bewertet wird. Es wird verniedlicht und beschwichtigt, Schwachstellen werden versteckt. Deshalb ist als

Foto: © Laurence Chaperon

erstes wichtig, eine ehrliche Einschätzung zu treffen, wo das Unternehmen steht, ohne Panik zu machen. Das zweite ist, nicht auf den Faktor Hoffnung zu bauen, zumindest nicht nur. Man muss Szenarien entwickeln, um beurteilen zu können: Was kommt eigentlich, wenn dieses oder jenes eintreten oder nicht eintreten sollte? Dazu braucht es ein diverses Team, das die unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen einbringt, damit man den ganzheitlichen Überblick bewahrt.

Und drittens sollte die Fähigkeit da sein, schnell zu entscheiden und klar zu sagen, wer für was verantwortlich ist. Und gerade in kritischen Situationen sind Entscheidungen in Unsicherheit nötig. Davor scheuen sich viele.

→ Aber würden Sie sagen, dass eine transparente Kommunikation in der Krise wichtiger ist als sonst?

← Absolut. Kommunikation und Transparenz sind immer wichtig, aber in der Krise umso wichtiger. Wenn die Führung den Mitarbeitenden klar beschreibt, in welcher Situation sich ein Unternehmen befindet, und klar sagt, was sie heute weiß und was sie nicht weiß, akzeptiert das in der Regel ein Großteil der Beschäftigten.

Führung muss eingestehen können, dass man nicht weiß, wie die Zukunft aussieht. Sie sollte offen kommunizieren, auf Basis welcher vorhandenen Informationen sie bestmöglich entscheidet. Und, falls neue Informationen hinzukommen oder Faktoren sich ändern, man gewillt und in der Lage ist, den Kurs zu ändern.

Leider ist das „alte Führungsdenken", alles im Griff haben zu wollen, noch weit verbreitet. Aber das ist meines Erachtens ein falsches Verständnis von Führung – egal ob in der Politik oder in Unternehmen.

» Die Wahrheit ist, dass es immer wieder zu Anpassungen kommen muss.

Wie Sie wissen, habe ich in meinen Jobs hauptsächlich Restrukturierungen und Transformationen verantwortet. Ich wurde diesbezüglich häufig von Arbeitnehmern gefragt, wann es denn endlich vorbei sei. Niemals habe ich sowas geantwortet wie „Nächstes Jahr sind wir durch", weil ich es meistens nicht sagen konnte und man nie weiß, was als nächstes kommt. Die Wahrheit ist, dass es immer wieder zu Anpassungen kommen muss. Darauf sollte man sich einstellen, auch wenn man nicht genau weiß, wie die Anpassungen aussehen werden.

→ In jeder Krise zeigt sich für mich eine Sehnsucht nach Leadership. Ist eine Krise die Sternstunde von guter Führung?

← In unsicheren Zeiten gibt es immer die Sehnsucht nach Leadership. Immer dann, wenn Sie sich selbst unsicher sind, wünschen Sie sich eine Figur, die Ihnen sagt, wohin die Reise geht, vielleicht auch sagt, was zu tun ist. So können Sie Verantwortung abgeben.

Wichtig ist aber in diesen Zeiten, dass es eine Leadership ist, die klar und besonnen agiert. Gute Leadership heißt auch, bereit zu sein, Entscheidungen anzupassen. Derzeit müssen die meisten auf Sicht fahren, viele unterschiedliche Perspektiven berücksichtigen. Das ist sicherlich nicht leicht, genauso wenig, wie Entscheidungen wieder zu revidieren.

Man kann beispielsweise als Führungsteam im Voraus festlegen, dass man auf Wochen- oder Monatsbasis entscheidet. Dadurch setzen die Führungskräfte die Hürde niedriger, wenn es darum geht, Entscheidungen wieder revidieren oder anpassen zu müssen.

→ Was waren in Ihrem beruflichen Leben die größten Krisen, die Sie managen mussten?

← Die größten Krisen sind die, wenn es darum geht, eine große Zahl an Mitarbeitern abzubauen. Als HRler muss man ja häufig mit dem Vorurteil leben, dass man nur die „soften" Themen mache. Das ist aber falsch, denn als Personalerin mit Gesamtverantwortung tragen Sie auch die Verantwortung für sehr schwierige Entscheidungen oder für Entscheidungen, die eine hohe Tragweite haben. Dazu gehören Stellenabbau und Verlagerungen.

Die schwierigsten Momente in meiner Karriere waren für mich sicherlich die, in denen ich vor Hunderten von Mitarbeitern eines Standortes ste-

» Es sollte die Fähigkeit da sein, schnell zu entscheiden und klar zu sagen, wer für was verantwortlich ist.

hen und sagen musste: „Wir werden schließen." Eine solche Entscheidung betrifft eine hohe Zahl an Menschen und deren Familien. Meine Erfahrung ist aber auch, dass einem in Deutschland trotz allem in so einer Situation mit Respekt begegnet wird, wenn man persönlich die Gründe erläutert. Aushalten können muss man es aber trotzdem.

→ Was geht Ihnen so durch den Kopf, bevor Sie sich auf eine Bühne stellen, um der Belegschaft zu sagen, dass ihr Standort geschlossen wird? Denkt man an so was wie „Hoffentlich werde ich nicht mit Tomaten beworfen?"

← Also, in Deutschland wurde ich nie mit irgendwas beworfen, in anderen Ländern kann das schon passieren. Es gibt eben kulturelle Unterschiede beim Umgang mit Emotionen. Das muss man wissen und einplanen.

Man muss sich in solchen Situationen klar machen, dass man dort in seiner Funktion steht. Man darf das nicht persönlich nehmen. Das heißt nicht, dass man seine Menschlichkeit verlieren sollte. Im Gegenteil, Empathie ist in solchen Momenten wichtiger denn je. Und auch mögliche Reaktionen der Belegschaft richten sich meist nicht gegen den Menschen, der da kommuniziert, sondern gegen die Funktion als Personalchef, CEO oder Werksleiter.
Um Ihre Frage zu beantworten, was mir durch den Kopf geht, kann ich nur sagen: Leider bekommt man auch in solchen Dingen eine gewisse Routine. Als ich es das erste Mal kommunizieren musste, hatte ich natürlich viel mehr Angst vor der Situation, als das später der Fall war. Ich mache mir natürlich immer Gedanken, wie die Leute reagieren werden.

→ Können sich Top-Manager noch in die Menschen, die ihren Job verlieren, hineinversetzen? Verstehen sie, was das für die Leute bedeutet? Oder verliert man oben in der Hierarchie in der Regel die Empathie?

← Manche können die Empathie entwickeln, andere nicht. Das fängt aber nicht erst ganz oben an. Es gibt auch Männer und Frauen im Mittelmanagement, die das nicht können. Empathie wird fälschlicherweise oft als nicht notwendige Führungsfähigkeit gesehen.

» Man darf das nicht persönlich nehmen. Das heißt nicht, dass man seine Menschlichkeit verlieren sollte.

In dem Moment, in dem Sie als Vorstand beispielsweise mit einem Betriebsrat eines kleinen Standorts sprechen, dann sind Sie erst einmal zwei Menschen in einem Raum, die sich auf Augenhöhe und mit gegenseitigem Respekt begegnen sollten. Glücklicherweise wurde mir ein solches Verhalten von der Arbeitnehmerseite zum Abschied bescheinigt. Manche Führungskräfte können das nicht oder haben das verlernt. Das ist auch ein Grund dafür, warum die Situation bei Verhandlungen mit dem Betriebsrat schwierig sein kann.

→ Kann Fairness beim Jobabbau eine Rolle spielen als Kriterium oder geht es immer erst einmal um die Belange des Unternehmens?

← Jobabbau ist nie fair für diejenigen, die betroffen sind. Aber es gibt wirtschaftliche Situationen, die ihn dennoch erforderlich machen.

Aber manchmal muss man vielleicht entscheiden zwischen dem Werk A und dem Werk B. Es gibt unterschiedliche Ebenen von Fairness. Bei einem Jobabbau geht es vor allem um Offenheit und Transparenz. Sie müssen erklären, warum dieser Abbau nötig ist. Wenn zum Beispiel drei Standorte dieselben Produkte herstellen und der eine Standort ist klar der teuerste, dann muss man das auch so sagen. Die Entscheidung wird zumindest nachvollziehbar. Aber etwas in seiner Logik nachvollziehbar zu finden, heißt noch lange nicht, dass Menschen es persönlich akzeptieren.

» Mitarbeiter und Führungskräfte sollten sich beispielsweise gegenseitig Feedback geben können, um so daraus zu lernen und sich weiterentwickeln zu können.

Man muss als Unternehmen versuchen, Entscheidungen abzuwägen. Das kann zum Beispiel bedeuten, zu berücksichtigen, ob es in der jeweiligen Region eines Standortes gute Wiederbeschäftigungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter gibt. Wenn Sie so einen Standort schließen, ist es sicherlich fairer, als wenn derjenige Standort geschlossen wird, wo der Arbeitsmarkt schlecht ist und die Menschen keinen neuen Job finden werden.

→ Fairness hat viel mit dem Vergleichen mit anderen zu tun. Menschen fühlen sich unfair behandelt, weil sie beispielsweise den Eindruck haben, dass Kollegen übervorteilt werden. Kam das in Ihrem Berufsleben vor, dass Menschen zu Ihnen kamen, die sich ungerecht behandelt gefühlt haben? Und wie sind Sie damit umgegangen?

← Das habe ich sehr häufig erlebt. Und oft ist es so, dass man von außen die Situation anders bewertet als der oder die Betroffene selbst. Nicht selten fühlen sich Menschen unfair behandelt und haben bezüglich eines Themas eine Perspektive, die kein anderer so teilt. Die Frage ist dann, was ist die Fremdwahrnehmung und wie viel Selbstreflexion hat man. Und das ist sehr unterschiedlich.
Ein alter Kollege von mir hat immer gesagt: „Perception is reality." Man will mit einem Verhalten eigentlich niemand ärgern oder in die Enge drängen, aber wenn diese Person trotzdem das so empfindet, dann ist das auch eine Realität. Was dann nötig ist, ist die Reflexion darüber: „Ich wollte keinen verärgern und dennoch ist es passiert. Was hätte ich denn anders machen können?" Das ist wichtig und deshalb habe ich immer stark auf eine Feedback-Kultur gesetzt. Mitarbeiter und Führungskräfte sollten sich beispielsweise gegenseitig Feedback geben können, um so daraus zu lernen und sich weiterentwickeln zu können. Wo das ehrlich stattfindet, gibt es seltener Unzufriedenheit.

Dass sich eine Führungskraft gegenüber ihren Vorgesetzten anders präsentiert als gegenüber den Mitarbeitern, muss auch klar sein. Um jedoch ein ganzheitliches Bild zu bekommen, ist es wichtig zu erfahren, was die Peers und die Mitarbeiter zu dieser Person und ihrem Verhalten sagen. Das wird in der Unternehmenslandschaft teilweise verkürzt gesehen.

→ Würden Sie sagen, Frauen werden, was Karriere angeht, in Konzernen unfair behandelt?

← Ich würde sagen, dass Frauen in großen Konzernen meistens nicht dem gängigen Stereotyp einer Führungskraft entsprechen. Und damit wird es deutlich schwieriger, bestimmten stereotypen Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen, die als Norm gelten, tatsächlich zu entsprechen.

Eine kürzlich veröffentlichte UN-Studie besagt, dass neun von zehn Menschen auf der Welt Vorurteile gegenüber Frauen haben, also auch Frauen haben Vorurteile gegenüber Frauen. Wenn es um die Frage geht, wie eine Führungskraft sein soll, dann haben die meisten von uns einen männlichen Führungstyp vor Augen. Wenn jemand dem nicht entspricht, entsteht automatisch das Vorurteil, dass diese Person nicht so geeignet ist. Das gilt für Männer und Frauen.

Studien belegen auch, dass Männer eher nach Potenzial besetzt werden, während bei Frauen häufiger gefragt wird: „Hat sie denn schon die

Erfahrungen gesammelt?“. Das heißt, bei diesem „unconscious bias“ muss strukturell gegengesteuert werden, um sich einer Objektivierung anzunähern. Wenn niemand aufpasst, sind es letztlich doch subjektive Entscheidungen, die sich nach dem Stereotyp der Organisation oder des Entscheiders richten.

→ Sie verkörpern, was das klassische Bild einer Führungskraft angeht, zumindest auf den ersten Blick keinen der gängigen Stereotype. Was war trotzdem ausschlaggebend, dass Sie es bis in den Vorstand von Siemens geschafft haben?

← Ich erfülle vielleicht optisch nicht die Stereotype. Die Frage ist aber eher, wann lernt man in einem Berufsleben bestimmte Verhaltensmechanismen, die den Stereotypen entsprechen. Und die habe ich definitiv in meiner Karriere gelernt.

→ Sind Sie gerade selbstkritisch mit sich?

← Ich würde sagen, realistisch. Ich sage oft zu jungen Frauen: „Wenn Sie wissen, dass in einem bestimmten Umfeld Fußball gespielt wird, dann können Sie nicht ankommen und sagen, ich kann kein Fußball spielen, sondern ich will Volleyball spielen. Wenn Sie aber Fußball mitspielen, dann können Sie auch auf die Regeln Einfluss nehmen. Wenn Sie außerhalb des Systems bleiben, wird es mit Veränderungen schwierig.“

Ich habe mir zum Beispiel abgeschaut, wie andere ihre Themen präsentieren. Zu glauben, dass in den Gremien Entscheidungen nur auf Basis der Bewertungen von Fakten erfolgen, ist Unsinn. Wenn es um die Frage geht, wer das Budget bekommt oder welche Anträge durchgehen, dann gibt es sachliche Analysen. Im Vorfeld sollten Sie jedoch zusätzlich bereits ausreichend Unterstützer und Unterstützerinnen für Ihr Vorhaben gewonnen haben. Das ist eine ungeschriebene Regel in vielen Organisationen. Sie müssen lernen, wie Entscheidungen getroffen werden, wie Sie Mehrheiten beschaffen, wie Sie Stakeholder Management betreiben und wie Influencing gemacht wird. Vieles davon ist in den meisten Organisationen männlich geprägt.

→ Aber mit dem Blick auf Frauen und Karriere: Heißt das dann doch, Frauen müssen das Spiel halt mitspielen, sich anpassen?

← Die Welt ist noch nicht perfekt. Klar ist: Wenn wir etwas verändern wollen, dann sind es die Systeme, die sich anpassen müssen. Der Anpassungszwang darf nicht bei Frauen oder Männern, die nicht dem Stereotyp entsprechen, liegen. In den Entscheiderpositionen sind jedoch häufig Gruppen von Menschen, die in ihrem Leben in der Regel keine Diskriminierung erfahren haben. Also wissen sie oft nicht einmal, welche Strukturen sie verändern müssen, um Diskriminierung vorzubeugen. Sie haben das selbst nie erlebt. Es braucht also bei Entscheidern entweder die Offenheit, diesen Gruppen zuzuhören, um ein Bewusstsein für das Thema zu entwickeln. Oder es braucht in den Entscheidungspositionen einen signifikanten Anteil an Diversität, um Veränderungen vornehmen zu können. 30 Prozent gilt in der Forschung als die Mindestgröße. Ab dann spricht man nicht mehr von einer Minderheit, sondern von einer repräsentativen Gruppe.

” Ich habe mir Unabhängigkeit im Kopf bewahrt.

→ Was haben Sie persönlich getan, für sich selbst, um nicht allzu sehr die eigenen Ideale im System aufgeben zu müssen?

← Ich habe mir Unabhängigkeit im Kopf bewahrt. Und gleichzeitig gilt es, mutig zu sein, wenn man verändern will. Damit man jedoch gefahrlos mutig sein kann, braucht man eine klare Verankerung im System sowie Leute, die sagen: „Das hat uns jetzt nicht gepasst, aber die kann ihren Job, und an anderen Stellen kommen wir mit der relativ gut klar.“ Ich kann insgesamt sagen: Kompromisse habe ich viele gemacht – das ist normal. Aber ich hatte nie das Gefühl, dass ich meine Ideale und Werte aufgeben musste.

⊣ Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Jan C. Weilbacher