

# Digital erfolgreich wegen guter Führung?

**Welchen Anteil haben Führungskräfte am Digitalisierungsfortschritt in der Arbeitswelt? Was können Konzernmanager von Start-ups lernen – und was macht gute Führung im Digitalzeitalter überhaupt aus?**

Ein Gespräch mit den Vorsitzenden der Unternehmenssprecherausschüsse der Deutschen Telekom und der T-Systems. Stefanie Kreusel (Aufsichtsratsmitglied, Deutsche Telekom und T-Systems und Vorsitzende des Unternehmenssprecherausschusses der T-Systems) und Roland Angst (Vorsitzender des Konzernsprecherausschusses der Deutschen Telekom) sind ein wahres „Dream Team“. Gemeinsam setzen sie sich für die Belange der Führungskräfte im größten europäischen Telekommunikationsunternehmen ein – und erreichen gemeinsam so manches Ziel, das sie einzeln nicht erreichen könnten. Beide sind auch im Netzwerk syntra, dem Management-Netzwerk der Deutschen Telekom, aktiv und haben insofern ein besonderes Verständnis für die Situation der leitenden Angestellten in Zeiten des Wandels.

**HRP: Frau Kreusel, Herr Angst, Sie beide sind mit der Rolle, die die leitenden Angestellten im digitalen Wandel spielen, bestens vertraut. Welchen Anteil haben die Führungskräfte nach Ihrem Dafürhalten am Digitalisierungsfortschritt?**

**Stefanie Kreusel:** Das lässt sich natürlich nicht genau in einer Prozentzahl ausdrücken, aber Führungskräfte haben, wie ich finde, einen immensen Anteil daran. Denn: Sie machen die Menschen „digitalisierungsbereit“.

**Roland Angst:** Digitalisierung ist ja nur zu einem kleinen Teil eine Frage der Technik; zu einem viel größeren Teil ist sie eine Frage der Einstellung und des Denkens. Und wenn man das Denken verändern will, ist gute Führung das A und O.

**HRP: Ganz allgemein gefragt: Was macht gute Führung in der heutigen Zeit aus?**

**Angst:** Was speziell die Deutsche Telekom unter guter – und vor allem moderner – Führung versteht, zeigt recht gut unser Ansatz „Lead to win“, den wir 2014 definiert und 2015 weltweit für alle leitenden Angestellten eingeführt haben. Er basiert auf den Prinzipien „Collaborate“, „Innovate“ und „Empower to perform“. Im Kern geht es dabei um einen kontinuierlichen direkten Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern: Vorgesetzte sollen ihre Mitarbeiter „mitspielen lassen“, d.h. sie sollen ihre Anregungen ernst nehmen, – nur so können Unternehmen Innovationspotenziale identifizieren und heben.

**Kreusel:** Führung muss heute kreativ sein. Die Führungskräfte haben etliche Aufgaben zu meistern: Sie müssen eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der die Menschen offen für Neuerungen sind, müssen Ängste und Vorbehalte abbauen und müssen die Fähigkeiten und Stärken ihrer Mitarbeiter in die richtigen Bahnen lenken. Es geht also weniger darum, Anweisungen zu erteilen, als vielmehr darum, den Menschen Halt und Orientierung zu geben. Wie man das am besten macht, dafür gibt's kein allgemeingültiges Rezept. Jeder Manager, jeder Teamleiter muss sich selbst etwas einfallen lassen. Es hat aber immer mit Haltung zu tun.

**HRP: Stichwort Unternehmenskultur: Ohne Kulturwandel keine digitale Transformation – darüber scheint Einigkeit zu herrschen. Wie kön-**



### **nen Führungskräfte einen Kulturwandel in ihrem Unternehmen initiieren?**

**Angst:** Indem sie als Vorbild fungieren. Sie müssen ihr eigenes Verhalten auf den Prüfstand stellen und die Bereitschaft erkennen lassen, Vorschläge anzunehmen – egal, ob diese von unten oder von oben kommen.

**Kreusel:** Vor allen Dingen müssen sie ihre Mitarbeiter abholen. Dafür müssen sie mit ihnen sprechen, und zwar so, dass sich echte Diskurse ergeben. Herr Angst und ich leben das vor: Wir haben für Ideen, für Stellungnahmen und auch für Beschwerden immer ein offenes Ohr – und für die Mitarbeiter ein offenes Büro. Außerdem sollten Führungskräfte davon Abstand nehmen, ihre Mitarbeiter fortwährend zu kontrollieren. Die Telekom-Konzernkultur ist ja traditionell von einer Null-Fehler-Strategie geprägt, aber das ist im digitalen Zeitalter nicht mehr zeitgemäß. Angst vor Fehlern lähmt den Innovationsdrang! Es gilt, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem niemand befürchten muss, für einen schlechten Vorschlag abgestraft zu werden.

**Angst:** Natürlich verfolgen wir bei unseren Produkten und Dienstleistungen weiterhin eine Null-Fehler-Strategie, das darf aber Innovation nicht verhindern. Kulturwandel bedeutet für uns, dass wir konzerninterne neue Ideen und Vorschläge, die vielleicht zunächst fehlerträchtig sind, nicht im Keim ersticken. Anders ausgedrückt: Wir wollen einen Nährboden für Innovation schaffen, und wir haben kein Problem damit, wenn dabei auch mal etwas schief geht.

### **HRP: Wie versetzen Sie Ihre Führungskräfte denn in die Lage, diesen Nährboden zu schaffen?**

**Kreusel:** Zum Beispiel durch unser neues Entwicklungsprogramm „Level Up!“ für Führungskräfte. Das wurde im März dieses Jahres erstmals konzernweit angeboten, und die 700 Plätze waren sofort ausgebucht. „Level Up!“ ist ein Lernprogramm, das Führungskräfte in die Lage versetzen soll, einerseits Innovationen zu fördern und andererseits das Kerngeschäft zu pflegen und auszuweiten.

**Angst:** Die Kunst besteht ja darin, beides unter einen Hut zu bekommen. Das steckt im Grunde auch hinter dem Trendbegriff „Ambidextrie“, der derzeit in aller Munde ist: neues (digitales) Geschäft entwickeln, bisheriges Geschäft dabei im Blick haben und perfektionieren – darum geht's. Dafür braucht man Führungskräfte, die mit den Herausforderungen und Veränderungen der digitalen Welt vertraut sind.



### **HRP: Findet man diese eigentlich vornehmlich unter den jüngeren Führungskräften, also unter den sogenannten Digital Natives?**

**Kreusel:** Oh nein, Digitalverständnis ist keine Frage des Alters, zumindest nicht in erste Linie. Ich möchte da auf unseren Vorstandsvorsitzenden

## Info

Manager brauchen für das Führen im digitalen Zeitalter andere Kompetenzen und neue Methoden als in der analogen Welt. Aus diesem Grund hat die Deutsche Telekom nun für ihre leitenden Angestellten weltweit ein neues Fortbildungsprogramm für erfolgreiches Führen in der digitalen Ära gestartet. Mit level UP!, so der Name des Programms, wird „digital Leadership“ mit konkreten Inhalten gefüllt. Schwerpunkt des ganzjährigen Programms ist das Managen von sogenannten ambidextren Unternehmensstrukturen: Dabei geht es darum, durch kluges Führen das bestehende Kerngeschäft auszuweiten und gleichzeitig Raum für Innovationen zu schaffen. 700 Telekom-Manager aus dem In- und Ausland nehmen aktuell an „level UP!“ teil.

Bei level UP! arbeitet die Telekom mit der renommierten Business School Duke Corporate Education (Duke CE) in Durham, North Carolina (USA), zusammen. Das Programm hilft nicht nur dabei, Führungsfähigkeiten zu erweitern und zu verbessern, sondern vermittelt auch neue Sicht- und Denkweisen durch inspirierenden Austausch mit führenden Innovatoren und Managementexperten. level UP! besteht aus flexibel kombinierbaren Bausteinen: Interaktive Lernformate werden vor allem digital, teilweise aber auch in Präsenz angeboten. Das Lernen ist auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmt, da die Führungskräfte ihre individuellen Lerninhalte selbst zusammenstellen. Nach dem Programm-Motto „educate!, inspire! & transfer!“ soll das Erlernte dann im täglichen Geschäft umgesetzt werden.

Der Start des Führungskräfte-Programms level UP! ist ein weiterer Baustein der Agenda der digitalen Transformation der Deutschen Telekom: 2016 wurde mit Ver.di der erste Branchentarifvertrag für mobiles Arbeiten geschlossen, und im Januar 2017 hat das Unternehmen mit dem Konzernbetriebsrat verschiedene Pilotprojekte für eine digitale Skill-Datenbank vereinbart.



Tim Höttges verweisen. Der hat so viel Innovationsgeist, dass er nicht nur die Konzernbelegschaft immer wieder aufs Neue motivieren kann, sondern auch große Teile der deutschen Wirtschaft mitreißt. Und er ist 55 Jahre alt.

**Angst:** Das belegen übrigens auch Umfragen unter den Führungskräften: Eine Erhebung des Führungskräfteinstituts FKI aus dem Jahr 2015 ergab, dass die Mehrheit der Befragten die digitale Transformation nach eigenem Bekunden gut bewältigt. Nur etwa einem Viertel fällt es angesichts des digitalen Wandels schwerer, den Mitarbeitern eine strategische Orientierung zu geben.

Allerdings bestätigen über 80 Prozent der Teilnehmer, dass sie „in einer enger vernetzten Arbeitsorganisation stärker auf Augenhöhe kom-



munizieren müssen, statt Vorgaben von oben zu machen“.

**HRP: Was können die Führungskräfte großer Konzerne, wie der Telekom, von den Führungskräften kleiner Start-ups lernen?**

**Kreusel:** Sie können zum einen lernen, für neue Ideen einzustehen und nicht vorschnell den Kopf einzuziehen. Leider knickt das mittlere Management in großen Unternehmen bei Widerstand zu schnell ein – das macht es Innovationen aus niedrigeren Hierarchie-Ebenen schwer. Zum anderen sollen sie ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, ihnen selbst öfter Paroli zu bieten. In Start-ups verstehen die Menschen ihren Chef eher als Sparringspartner, nicht als Vorgesetzten, da haben gute Ideen viel bessere Überlebenschancen.

**Angst:** Wir können von Start-ups auch lernen, wie man das Arbeiten demokratisieren kann. Ein Beispiel: Vor gut einem halben Jahr hat unser Kommunikationschef Philipp Schindera im Rahmen eines Pilotversuchs einen Teil seines Führungsteams von den Mitarbeitern seines Bereich wählen lassen. Meines Wissens gab es so etwas in einem großen Konzern vorher noch nie. Die Vorteile liegen auf der Hand: Gewählte Führungskräfte haben mehr Rückhalt in der Belegschaft und können besser mit den Mitarbeitern kommunizieren, und da sie nur Chefs auf Zeit sind, gibt's ihretwegen auch keine Frustkündigungen.

**HRP: Demokratisch gewählte Chefs – ist das der Schlüssel zum Erfolg in einer digitalisierten Arbeitswelt?**

**Kreusel:** Nein, so einfach ist es nicht. Man muss beim Konzept der demokratisch basierten Führung zwischen fachlicher Führung und disziplinarischer Führung unterscheiden. Wichtig ist, dass mit diesem Projekt ein Umdenken in Bezug auf hierarchisch strukturiertes Arbeiten eingesetzt hat. In einem Großkonzern, wie der Telekom, wird es immer Bereiche geben, in denen Führungskräfte ihre Mitarbeiter kontrollieren, das bedeutet aber nicht, dass sie nicht auf Augenhöhe mit ihnen agieren können. Strenges Hierarchiedenken ist von vorgestern, so viel steht fest.

**Angst:** Gerade die jüngere Generation möchte zugängliche Chefs haben, die offen für alles sind und die vielleicht auch mal ihre Mitarbeiter um Rat fragen. Es spricht überhaupt nichts dagegen, dass Vorstände sich mit Mitarbeitern in Chatrooms austauschen, auf Facebook mit ihnen befreundet oder Follower über Twitter sind.

**HRP: Frau Kreusel, Herr Angst, vielen Dank für das Gespräch!**