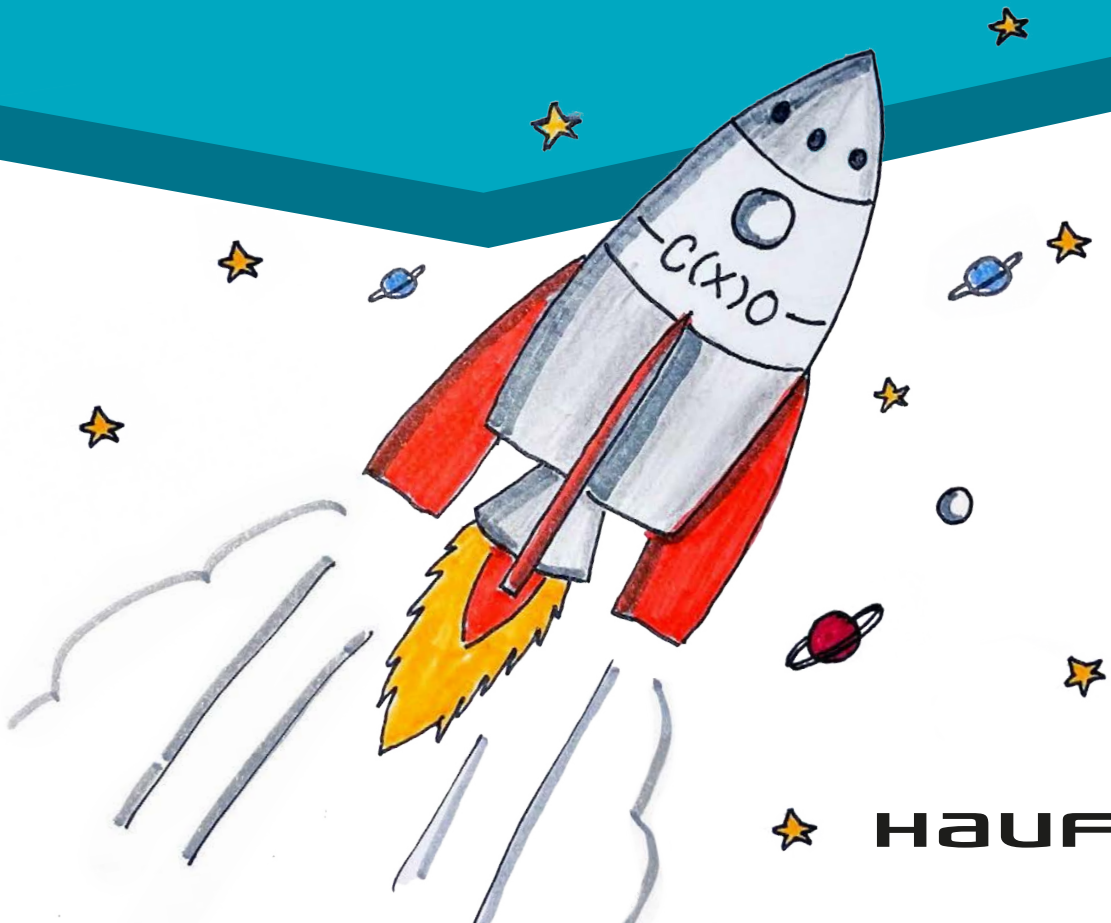


Nicole Kremer / Christiane Wolff (Hrsg.)

C-Level auf Zukunftskurs

Wie Sie Ihr Profil schärfen und Ihre
Positionierung stärken



★ HAUFE.

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

2 »Die Funktion des CEOs hat sich radikal geändert«

Interview mit Astrid Schulte, CEO, Berendsohn AG



Astrid Schulte hat zunächst einen klassischen Weg im Konzernumfeld beschritten und mit Payback das erste Mal die Unternehmenseite kennengelernt. Mit bellybutton wurde sie Unternehmerin und baute mit ihren Partnerinnen zum ersten Mal selbst ein Unternehmen auf, im Sinne von »I do it my way«. Heute ist sie Vorstandsvorsitzende und Gesellschafterin in einem Familienunternehmen, der Berendsohn AG, das sie durch die Transformation führt. Sie hat über die Jahre wichtige Insights gewonnen und herausgefunden, wie Karriere für sie funktioniert und wie sie dabei auch ein glücklicherer Mensch ist.

Nicole Kremer: Wie sind Sie bei Ihrer Karriereplanung vorgegangen – eher opportunistisch oder strategisch?

Astrid Schulte: Für mich gibt es ja zwei Leben: mein Leben vor dem Unternehmertum und mein Leben damit. Das Leben vor dem Unternehmertum war eher opportunistisch geprägt. Da kamen immer wieder neue Angebote auf den Tisch, die ich dann gemacht habe, wenn ich sie spannend fand. Die Entscheidungen waren aber insofern strategisch, weil ich immer wusste: Es muss höher, schneller, weiter gehen. Das war in den ersten zwölf Jahren meiner Laufbahn bis zum Unternehmertum so; in jedem neuen Job habe ich mehr Verantwortung bekommen, immer mehr Geld verdient. Und das war damals schon ein wichtiger Motor. Dieser Weg im Hamsterrad hat mich viel gelehrt, aber er war auch recht hart. Ich war bestimmt ein weniger glücklicher Mensch, als ich es dann später geworden bin, immer sehr fokussiert darauf, alles zu »schaffen«, oft latent mit der Angst, »bin ich eigentlich gut genug?« – Das ist dieses klassische Frauenthema, das auch mich in den ersten Jahren begleitet hat.

Nicole Kremer: Karrieren verlaufen heute nicht mehr ganz so linear. Und es ist längst nicht mehr sicher, ob es Führungskräfte auf C-Level bis in die Rente schaffen. Wie sehen Sie das: Macht es Sinn, strategischer an die Karriere heranzugehen, um nachhaltig erfolgreich zu sein?

Astrid Schulte: Ich glaube, es ist wirklich ein sehr großer Unterschied, ob wir Karriere von außen oder von innen betrachten. Ich habe ja die ersten zwölf Jahre meiner

Karriere eher mit der Außensicht verbracht: Mit den neuen Jobs kamen immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mehr Verantwortung, mehr Geld und ein größerer Dienstwagen. Das halte ich inzwischen für überhaupt nicht mehr zielführend, wenn wir eine erfüllte Karriere wollen.

Nach den inneren Bedürfnissen Karriereentscheidungen zu treffen ist allerdings elementar. Das bedeutet, dass ich immer mehr das mache, was ich wirklich möchte, was meinen Stärken und meinen Werten entspricht. Das bedeutet auch, dass ich mir immer mehr die Umfeldler suche, die zu mir und meinen Werten passen, und das im beruflichen und auch privaten Leben. Mein Ziel ist, dass ich in Bezug auf die Werte, die für mich persönlich nicht verhandelbar sind, möglichst wenig Zugeständnisse mache, am besten gar keine. Das ist auch ein strategischer Ansatz bei der Karriereplanung, nur mit neuer Definition.

Nicole Kremer: Die Idee, Unternehmerin zu werden, war das von Anfang an auf Ihrer Agenda oder kam das im Laufe der Zeit mit den Erfahrungen, die Sie gesammelt haben?

Astrid Schulte: Die Idee des Unternehmertums kam mit Payback, wo ich als erste Geschäftsführerin für Marketing & Vertrieb tätig war. Dort hatte ich das erste Mal das Gefühl, beteiligt zu sein. Da habe ich das erste Mal gespürt, wie es ist, etwas aufzubauen. Und das fand ich sehr attraktiv, aber vielleicht hätte ich nicht sofort den Mut gefunden, danach selbst Unternehmerin zu werden; bis dahin ist natürlich auch eine gewisse Komfortzone mit Gehalt und allem entstanden. Als ich mit meiner ersten Tochter schwanger war, habe ich begonnen, bellybutton mit meinen Partnerinnen aufzubauen, mit etwa einem Zehntel meines vorherigen Gehalts. Das war ein ganz neues Leben. Von daher waren die Kinder, es wurden dann drei, für mich schon ein Schlüssel, um meine Erfüllung zu finden. Vor Payback habe ich immer eher »konzernlastig« gedacht und habe mir nicht vorstellen können, selbst Unternehmerin zu sein, seit bellybutton bin ich es mit vollem Herzen.

Nicole Kremer: Was waren damals, rückblickend betrachtet, Ihre Erfolgsfaktoren und sind es heute vielleicht immer noch?

Astrid Schulte: Ich habe noch die gleichen Erfolgsfaktoren: Alles, was ich mache, mache ich mit einer großen Hingabe und bin dabei sehr beharrlich und diszipliniert. Ich war also ein »Geschenk« für meine Arbeitgeber. Beharrlichkeit war früher: muss ja, für die Karriere. Und heute ist es: Beharrlichkeit für meine Visionen. Und das zeichnet mich immer noch aus. Ich habe mich nicht geändert in meinen Stärken, ich setze sie nur viel besser und zielgerichteter ein.

Nicole Kremer: Wenn Sie jetzt zurückschauen, würden Sie es immer wieder so machen?

Astrid Schulte: Ich hätte viel früher stärker an mich glauben sollen, dann wäre ich früher Unternehmerin geworden. Außerdem war ich im Nachhinein manchmal zu beeindruckt von den mitunter narzisstischen und egoistischen Persönlichkeiten in meinem beruflichen Umfeld, was mich damals sehr viel Energie und Kraft gekostet hat. Daher: Ich hätte meine Karriere genauso wiederholt, aber ich hätte mich an einigen Stationen ein bisschen selbstbewusster verhalten.

Nicole Kremer: Welche entscheidenden Lebenssituationen haben Sie dazu bewegt, Ihre Karriere dann anders anzugehen?

Astrid Schulte: Ich hatte mehrere entscheidende Lebenssituationen, die mich zu dem gemacht haben, was ich jetzt bin. Meine drei Töchter haben mich total zu mir selbst geführt, auch wenn sich das wie ein Klischee anhört. In meiner »ersten« Karriere wusste ich nicht, wie sich eine Kongruenz zwischen den Werten und dem Denken und dem Tun anfühlt. Ich hatte immer eine gute Intuition, ihr aber nicht genug vertraut. Ich bin sehr bodenständig aufgewachsen und meine Kinder führten mich wieder zu dem, was ich bin. Das Ende meiner Payback-Zeit war schon der Wendepunkt. Nach 18 Monaten mit einer 80-Stunden-Woche, in denen ich weder Freunde noch meine Familie gesehen und auch keinen Urlaub hatte, habe ich festgestellt, dass mein Leben so nicht weitergehen konnte. Dann habe ich trotz meiner großen Motivation bei Payback richtig klassisch »in den Sack gehauen« und von mir aus gekündigt, ohne einen neuen Job zu haben. Da habe ich mich das erste Mal gegen Karriere und für mich entschieden. Am Tag der Kündigung habe ich dann auch den Vater meiner Kinder kennengelernt. So passiert es manchmal mit den Türen, die sich öffnen und schließen. Und durch das Kinderkriegen habe ich auch erst den Mut gehabt, das Leben als Unternehmerin tatsächlich umzusetzen.

Nicole Kremer: Was hat sich denn aus Ihrer Sicht in der Funktion des CEOs verändert, bei Ihnen selbst und generell?

Astrid Schulte: Die Funktion des CEOs hat sich meines Erachtens radikal geändert. Ein CEO früher, der musste vorne stehen, immer alles besser wissen, er war immer der, der zuerst geredet hat, der immer auch Recht hatte, dem man fast »huldigen« musste. So habe ich es oft erlebt. Heute gibt es ja die Begriffe des Chief Enabling Officer oder des Servant Leaders, also die neue Definition eines Führenden. Daran glaube ich total. Ich sehe mich als diejenige, die die anderen »enabled«, die die Stärken unterstützt und die inspiriert, um das Beste aus Menschen herauszuholen und Ihnen eine erfüllte Rolle

im Unternehmen zu geben. Das versuche ich auch in meiner aktuellen Rolle als Vorstandsvorsitzende bei Berendsohn zu leben. Ich merke, wenn ich selber unter Druck bin, muss ich mich erden und zurückhalten, um nicht wieder in die alte Rolle »Ich sage mal, wo es langgeht« zu fallen. Aber ich gehe immer seltener in diese Falle, weil ich weiß, dass es Menschen unterdrückt, weil ich weiß, wie sich Gestaltungsfreiräume anfühlen. Was schon bei bellybutton so befriedigend war: miteinander auf Augenhöhe sein, sich Leute holen, die in einzelnen Disziplinen besser waren als man selbst, glückliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, die sich entfalten können.

Früher brauchte wahrscheinlich ein CEO ein gewisses Ego: Ich stelle mich in den Mittelpunkt, ich bin diejenige, die die Richtung vorgibt und ich bin diejenige, der auch diese ganzen Insignien der Macht verliehen werden. Letztere würde ich übrigens weitestgehend abschaffen, wenn sie nur die Funktion der Machtdemonstration haben. Ich habe auch keine: Ich fahre kein besonders großes Auto, ich habe kein großes Büro. »Neue CEOs« haben kein Ego. CEOs dienen dem Unternehmen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das ist schon etwas, was sich geändert hat. Und es ist alles viel schneller geworden. Dass man als CEO sein Schiff für die nächsten 20 Jahre in gleicher Weise führt, das ist ja in allen Branchen vorbei. Ich glaube dafür ist es wichtig, gerade im Hemd zu stehen, mutige Entscheidungen treffen zu können und auch sich selber gut zu führen. Ich wage zu sagen: Wer sich in seiner mentalen, spirituellen, physischen Gesundheit nicht selbst führen kann, der sollte auch keine anderen Menschen führen.

Nicole Kremer: Was machen Sie als Führungskraft heute anders als früher? Was haben Sie selber verändert?

Astrid Schulte: Auch getrieben durch den Druck, den ich verspürte, gepaart mit der Angst, »bekomme ich das alles hin?«, war ich früher dominanter. Heute weiß ich, was ich kann, was ich nicht kann. Ich zeige mich auch verletzlich, ich zeige mich als Mensch, was ich früher nicht so getan habe, und muss nicht für alle Themen sofort eine Lösung präsentieren. Damals habe ich mein persönliches Leben in den Abend oder ins Wochenende gelegt, wenn es dann mal eines gab. Die berufliche Astrid und die private waren sehr unterschiedlich. Heute gehen mein persönliches, privates und berufliches Leben ineinander über. Und ich bin immer dieselbe Person. Ich bin heute deutlich gelassener und auch selbstgewisser. Und ich habe auch kein Problem zu sagen, gib mir doch mal Feedback, das weiß ich nicht so gut, das weißt du jetzt besser. Ich bin den Leuten viel näher dadurch und dadurch bekomme ich sie auch viel besser in ein Boot. Nähe ist die Voraussetzung, um in den Flow zu kommen, insbesondere in einer Transformation, wie ich sie hier gerade leite.

Und ich führe auch mit viel mehr Varianz. In einem Familienunternehmen, in dem viele Leute schon lange dabei sind und neue dazukommen, braucht auch jeder etwas ande-

res. Führung muss nah und individuell sein. Diese Varianz kannst du auch nur spielen, wenn du selber »gerade im Hemd« stehst.

Ich lebe diese Überzeugungen, auch deshalb bin ich glücklich, Unternehmerin zu sein und nicht CEO in einem Konzern, in dem sehr viel mehr Regeln gesetzt sind. Ich glaube generell, es tut einem Unternehmen in der Regel nicht gut, wenn CEOs Söldner sind, die schnell kommen und gehen. Eine Vision ist per Definition etwas Mittel- bis Langfristiges und die Aufgabe, die ich hier bei Berendsohn habe, ist auch, immer dafür geradezustehen. Jeden Tag liegen bei einer Transformation neuen Steine im Weg. Wenn ich die Vision nicht hätte und diese nicht immer wieder als Leuchtturm predigen würde, dann würden diese Steine so viel Gewicht bekommen und wir kämen nicht weiter. Der Blick sollte langfristiger sein als nur bis zur nächsten Shareholderversammlung.

Nicole Kremer: Sehen Sie einen Unterschied im Führungsstil im Zusammenspiel mit der Generation Y?

Astrid Schulte: Ja, es gibt einen Unterschied im Führungsstil zwischen uns früher und der Generation Y. Ich habe mich in meinen ersten Karrierejahren nicht wirklich wirksam gefühlt, etwas an den Rahmenbedingungen verändern zu können. Die Regeln in den Unternehmen waren halt so, dachte ich. Wenn du z. B. bei einer Beratung arbeitest, dann gehst du halt nicht vor 23 Uhr abends nachhause. Da wurde gar nicht gefragt, ob du die Pizza um 22 Uhr haben möchtest, sondern für dich wurde gleich schon mal eine mitbestellt. Meine Sozialisierung, auch als Frau, hat mich das akzeptieren lassen. Ich glaube, die Generation Y weiß heute besser, dass sie, jeder Einzelne, wirksam sein kann, dass es viele Optionen gibt und sie selbst im *driver's seat* ihres Lebens sitzt. Wenn gute Talente einfach mal sagen, so wollen wir es nicht, dann ist ein Unternehmen und auch ein CEO gezwungen, Veränderungen voranzutreiben. Und das ist der Unterschied, glaube ich, zwischen der Generation Y und uns.

Mein Menschenbild ist aber so, dass sich trotz der Unterschiedlichkeit jeder Mensch wünscht, unabhängig vom Alter und vom Geschlecht, auf Augenhöhe wahrgenommen zu werden und Freiräume für Gestaltung und Entwicklungsmöglichkeiten zu bekommen.

Nicole Kremer: Wie entsteht denn »Gefolgschaft« zukünftig, um gemeinsam ans Ziel zu kommen?

Astrid Schulte: Mit der Gabe, ein Boot zu kreieren, in dem viele Leute sitzen »wollen«. Ich glaube, so entsteht Gefolgschaft. Und ich glaube, dass Gefolgschaft auch entsteht, wenn man so einen gemeinsamen Flow hat, wie in einem Ruderboot mit vielen Rudern, wenn man merkt, man bekommt so eine Organisation in einen Gleichklang. Das war bei bellybutton relativ schnell der Fall und das fängt jetzt nach vier Jahren bei Be-

rendsohn so richtig an. Mir liegt am Herzen, dass auch Mitarbeiterführung langfristig angelegt ist. Da kommen wir natürlich auch zu dem Thema, wie beruflicher Erfolg und das Aufziehen von Kindern vereinbar ist, gerade für Frauen. Meine eigene Geschichte ist ja, dass ich, seitdem ich mein privates, mein persönliches und mein Jobleben gut zusammenbringe, viel erfolgreicher und vor allem viel glücklicher bin. Ich glaube, dass das private Leben neben einem Job einfach immer den Raum braucht, egal, ob wir uns um Kinder kümmern, um andere Familienmitglieder oder einfach Zeit nutzen, um einer Leidenschaft nachzugehen. Es gibt unterschiedliche Phasen in jedem Leben und ein guter Arbeitgeber hat die Pflicht, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Alles andere führt in einen Burnout oder zu einem ständigen »Job-hoppen«. So machen wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser und binden sie stärker als mit sonst einer Maßnahme an unser Unternehmen.

Nicole Kremer: Welche überlebenswichtigen Eigenschaften braucht denn ein CEO heute? Welche Fähigkeiten, braucht es, um so ein Boot erfolgreich zu steuern?

Astrid Schulte: Ich denke, es braucht diese visionäre Kraft, ein großes und erstrebenswertes Ziel zu sehen und dann zu verkörpern und vorzuleben. Wir können nur dann wirksam sein, wenn wir gute Teams haben. Klarheit und Empathie sind wichtige Eigenschaften, um Teams zu finden und zu halten.

Und dieses schon angesprochene »Gerade-im-Hemd-Stehen«, sich selbst führen zu können und damit auch in kritischen Situationen Ruhe zu bewahren ist eine wichtige Voraussetzung für einen guten CEO.

Nicole Kremer: Glauben Sie, dass man Empathie lernen kann?

Astrid Schulte: Nein, nicht wirklich. Es gibt aber Menschen, die weniger empathisch wirken, weil Angst ihnen eine positive Emotionalität nimmt. Ich glaube, dass Hamsterrad-Ego hat es oft schwer mit der Empathie. Wenn wir aber empathisch sind, dann öffnet man sich ja auch ein Stück weit und lässt eine Nähe und damit auch eine eigene Verletzbarkeit zu. Das ist immer etwas Gegenseitiges. Und das kann man oder eben nicht.

Nicole Kremer: Braucht der CEO einen eigenen Purpose, um glaubhaft zu sein und als Leitfigur zu dienen? Wo, empfehlen Sie, sollte ein CEO/CxO heutzutage ansetzen?

Astrid Schulte: Ich habe mich gefragt, was sind eigentlich die Werte, die für mich nicht verhandelbar sind. Daraus habe auch meinen Purpose entwickelt und für mich die Frage geklärt, wie ich mein Unternehmen und die Organisation voranbringe. Für mich ist Wertekongruenz und Integrität der Maßstab. Ansonsten, glaube ich, ist es sehr individuell. Ich glaube, es muss noch nicht mal so sein, dass CEOs dem einen großen

Purpose folgen und dann alles daraufsetzen. Aber zu sagen, das sind meine Werte und ich möchte diese Werte bestmöglich in Menschen und in Unternehmen geben, um sie wachsen zu lassen, ist ein guter Purpose. Letztlich ist das Wertethema für mich immer im Zentrum.

Nicole Kremer: Wie suchen Sie selbst Ihre Co-CxOs?

Astrid Schulte: Bei der Auswahl von Führungskräften bin ich neben der fachlichen Qualifikation auch recht intuitiv unterwegs und war das schon immer. Ich setze Haltung sogar vor fachliche Kompetenz, in einem langen Lebenslauf erworben. Ich überlege auch, wenn ich jetzt eine Dienstreise mit einer Person machen würde, würde ich mich gerne mehrere Stunden neben sie ins Flugzeug setzen? Und ich versuche mit Menschen zu arbeiten, die eine vernünftige Haltung haben und die ich gleichzeitig auch mag. Denn es ist einfach so viel leichter und schöner, mit Menschen zu arbeiten, mit denen man auch eine Wertekongruenz und eine Nähe hat. Denn dann baut sich Vertrauen auf. Ich glaube, dass man vieles lernen kann, und wenn man einfach gut im Management von Teams ist, dann gelingt es auch, das alles zu strukturieren und vernünftig mit Meilensteinen aufzusetzen und die Menschen dahin zu bringen, dass sie dich dabei unterstützen, die Ziele zu erreichen.

Nicole Kremer: Viele CxOs streben nach weiterführenden Aufgaben in Aufsichts- oder Beiratsmandaten. Welche Rolle nehmen Sie ein, wenn Sie eine Aufsichtsrats- oder Beiratsfunktion wahrnehmen? Welchen Mehrwert möchten Sie da hineingeben?

Astrid Schulte: Auch das mache ich mit viel Hingabe. Ich muss natürlich zusehen, dass ich nicht aufs Spielfeld springe, sondern schön auf der Tribüne sitzen bleibe. Ich bin immer sehr leidenschaftlich bei meinen Beiratssitzungen dabei und bringe mich mehr ein, als das bei Beiräten sonst oft der Fall ist. Gerne gebe ich meine vielseitigen Erfahrungen weiter, sowohl fachlich aber auch häufig als Sparringspartner der CEOs. Ich kann glaubwürdig vermitteln, wie man die Veränderung des Businessmodells und eine meist damit einhergehende kulturelle Transformation erfolgreich managt. Geschäftsmodelle zu entwickeln, das müssen die CEOs selber machen. Da kann ich sie immer gut inspirieren und Impulse geben. Auch für die kulturelle Transformation kann ich ein kleiner Push sein für die CEOs. Ich selbst bin in verschiedenen Beiräten, zweimal in der Konstellation Private Equity und Familie. Ich mag diese Langfristigkeit der Denke, dies dann gepaart mit Private-Equity-Ansätzen. Ich kann zwischen diesen beiden Welten sehr gut eine Brücke schlagen, weil ich ein Familienunternehmen leite und diese Welt des Private Equity z. B. durch einige Projekte bei Roland Berger kenne.

Ich könnte ja jetzt auch sagen: Ich habe ja einen vollen Job, brauche ich jetzt noch Beiratsjobs? Nein, brauche ich nicht. Möchte ich gerne, wenn ich mal nicht mehr so

operativ arbeite, noch Beirats- oder Aufsichtsratsjobs haben? Ja. Also gehe ich so ein Stück weit auch da strategisch ran und bekleide schon jetzt solche Beiratsfunktionen. Aber die andere Wahrheit ist für mich, dass ich immer sehr gerne unterschiedliche Dinge tue. Ich brauche immer diese unterschiedlichen Perspektiven und Chancen, Neues zu lernen.

Nicole Kremer: Liebe Frau Schulte, vielen Dank für das Gespräch!