

Interview mit Margret Klein-Magar, Vizepräsidentin im Bereich Personalmanagement der SAP SE und Sprecherin der leitenden Angestellten

Frage: *Frau Klein-Magar, Innovationen in der Arbeitswelt. Bedeuten diese Veränderungen in der Führung und wie sehen die aus?*

Klein-Magar: Es findet ein Wandel in der Führung statt, der durch den Wandel in der digitalisierten Welt natürlich gekennzeichnet ist. Und zwar ist es so, dass Führungskräfte heute globale Teams führen. Ich beispielsweise hatte mal ein Team in Indien, Israel, Bulgarien, USA gleichzeitig. Aufgrund der besseren Qualifizierung der Mitarbeiter führen Führungskräfte häufig Experten, wie bei der SAP zum Beispiel – wir haben 90 Prozent Akademiker. Die ganze Führungslandschaft ist dadurch gekennzeichnet, dass Führung den Wandel gestalten muss. Schon heute hat es mehr mobile Geräte als Menschen auf dieser Welt, wir werden innovativer, die Welt dreht sich schneller und auch darauf muss Führung Rücksicht nehmen. Für mich ist Führung, die Aufgabe, den Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen die Mitarbeiter erfolgreich sein können.

Und was bedeutet das in dieser digitalen Welt? Das bedeutet einerseits wirklich Anerkennung zu geben, das ist ein Hauptaspekt der Führung, aber auch die Expertise, die ich eben genannt habe, zu nutzen. Das heißt nicht wie früher über eine „Command- und Control-Struktur“ zu führen, sondern den Experten im Team und der Vielfalt, die durch die globalen Teams entstehen, die Freiheit zu lassen, kreativ und innovativ zu sein. Das heißt diese Expertise auch wirklich zu nutzen, für die Führung. Dann natürlich den Teammitgliedern, wir nennen das „Empowerment“ zu geben, das heißt auch, die Macht zu entscheiden, diese Macht zu delegieren und dann natürlich ist es ganz, ganz wichtig, dass die Führungskräfte eine interkulturelle Kompetenz haben, um auch einschätzen zu können wie die einzelnen Teammitglieder sich verhalten, warum sie sich so verhalten und hierauf dann einzugehen und das zu orchestrieren. Und letztlich muss die Führungskraft der Zukunft bedingt durch diese Veränderungen eher ein Coach sein. Jemand der halt nicht über Command- und Control führt, sondern die Mitarbeiter befähigt, ihr Potenzial auszuschöpfen, kreativ zu sein und die Entscheidungen gegebenenfalls auch selbst zu treffen – innerhalb dieses Rahmens.

Frage: *Und das, was Sie sagen gilt das jetzt speziell für Unternehmen in dieser Ebene mit diesem Akademikeranteil oder wäre das aus Ihrer Sicht auch zu übertragen generell auf die Arbeit von Morgen?*

Klein-Magar: Aus meiner Sicht ist dazu übertragen auf die Arbeit von Morgen, weil immer mehr Wissensarbeitsplätze entstehen und der Anteil von Menschen, die diese Expertise haben, stetig wächst, in den Unternehmen.

Frage: *Wenn Sie jetzt so von Globalisierung sprechen also wenn Sie Teams haben, die in ganz vielen verschiedenen Ländern tätig sind, lässt sich denn diese Idee auf alle Länder übertragen oder müssen Sie da in jedem Land anders arbeiten oder sich anders darauf einstellen?*

Klein-Magar: Also nehmen wir ein konkretes Beispiel: Eine Führungskraft sitzt hier in Walldorf und Sie haben ein internationales zusammengesetztes Team, das heißt Sie haben Mitarbeiter in den USA, Sie haben Mitarbeiter in Indien, Sie haben Mitarbeiter in Bulgarien, da ist es natürlich wichtig die Kulturen zu kennen und sich darauf dann einzustellen. Aber das gilt natürlich genauso, wie wenn jetzt die Führungskraft in den USA sitzt oder in China sitzt, dann ist es wichtig, diese interkulturelle Kompetenz – nenne ich es mal – zu haben. Und diese Mechanismen, die ich eben genannt habe, also das heißt als Führungskraft den Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen diese Mitarbeiter erfolgreich sein können, das gilt global.

***Frage:** Kann man das auch mal an einem Beispiel deutlich machen, also was Sie zum Beispiel beachten müssen als Führungskraft, wenn Sie jetzt den Kollegen aus Indien in Ihrem Team haben?*

Klein-Magar: Ja, kann ich gerne tun. In Indien ist es beispielsweise so, dass die indischen Kollegen es sehr schätzen, wenn eine Führungskraft sich für das Projekt interessiert, für den Projektfortschritt und nachfragt: „Wie weit bist du denn?“ In unserer deutschen Kultur würden wir das eher als unangenehm empfinden, wenn unsere Führungskraft ständig nachfragt: Wie weit bist du? - in Indien wird das als Wertschätzung empfunden. Und diese kulturellen Unterschiede, die muss man einfach kennen als Führungskraft.