



Veränderung muss nicht anstrengend sein: Für Martina Schmid kommt es in erster Linie auf die Einstellung an.
Foto: Harald Kaster

Digitalisierung als Haltungsfrage

» **WIESBADEN.** Ein Onlinevertriebskanal ist für viele Unternehmen inzwischen längst zur Normalität geworden. Doch die Digitalisierung in Organisationen geht weit darüber hinaus: Auch interne Arbeitsabläufe und Unternehmensstrukturen wandeln sich mit der Zeit. Und mit ihnen verändern sich auch die Unternehmenskultur und die Art zu führen. Das könne für erfahrene Führungskräfte zur Herausforderung werden, sagt Martina Schmid. Wichtig sei vor allem die richtige Haltung zum digitalen Wandel.

Zur Person

Seit 20 Jahren schult und trainiert Martina Schmid in unterschiedlichen Positionen **Führungskräfte und Mitarbeiter** in Unternehmen. Zunächst bei der Telekom, bei der sie von IT-Schulungen über Personalentwicklungsprogramme für Mitarbeiter und Führungskräfte zu Change Management-Workshops und Trainings im Unternehmen gekommen ist.

Seit 2017 arbeitet die 45-Jährige **selbstständig**. Sie bietet Unternehmen Workshops an und coacht Führungskräfte insbesondere darin, agiler zu werden. Außerdem ist sie als Regionalleiterin Mitte auch für **Rosenberger+Partner** tätig, einer Beratungsagentur in Wiesbaden. Schmid hat nach einer Ausbildung zur Versicherungsfachangestellten an der Universität Koblenz/Landau Betriebspädagogik studiert und Weiterbildungen zur Organisationsentwicklung und zu Change Management absolviert.

Nach einer Studie von 2015 sind 15,3 Prozent der Führungskräfte in ganz Deutschland zwischen 61 und 70 Jahren. Ist das denn nicht zu alt, um den digitalen Wandel in Unternehmen voranzutreiben?

Zu alt ist immer relativ. Für mich ist das keine Frage des Alters, sondern eher, wie eine Führungskraft mit Wandel umgeht und welche Haltung die Führungskraft hat. Eine junge Führungskraft macht nicht automatisch alles anders.

Wo liegen in den kommenden Jahren die größten Herausforderungen für Unternehmen bezogen auf die Digitalisierung?

Digitalisierung ist Herausforderung und Chance zugleich. Dass Unternehmen zusätzlich zu ihren normalen Arbeiten sich noch um digitale Geschäftsmodelle kümmern müssen, ist herausfordernd. Aber darin steckt auch ganz viel Gutes: Man erschließt dadurch neue Märkte und gewinnt neue Kunden. Für mich liegt der Fokus viel zu oft auf den Herausforderungen. Das klingt dann gleich immer so anstrengend, so herausfordernd, so dringend. Chance hat für mich eine andere Energie.

Aber ist es nicht anstrengend? Und müssen die Unternehmen nicht dringend etwas tun?

Ja, auf jeden Fall. Die Frage ist nur, muss Veränderung anstrengend sein? Das ist eine Haltungsfrage. Und Digitalisierung hat für mich ganz viel mit Haltung zu tun. Veränderungen gab es ja schon immer, aber mit der Digitalisierung wurde deren Geschwindigkeit nochmal deutlich erhöht. Wir müssen akzeptieren, dass unsere Adaptionfähigkeit begrenzt ist und der Mensch Veränderungen langsamer angeht. Deshalb müssen Unternehmen dafür sorgen, ein Umfeld zu schaffen, in dem man durch andere Prozesse und Methoden schneller zum Ergebnis kommt, ohne den Menschen an sich schneller machen zu müssen.

Was muss sich ändern, damit Unternehmen das schaffen?

Bei uns gibt es noch viel zu oft eine Top-Down-Hierarchie: Wenn eine andere Abteilung Informationen braucht, dann läuft das oft über die Führungskräfte. Ganz einfach weil sie wollen, dass möglichst viel über ihren Tisch läuft. Das kostet Zeit. Deshalb müssen Unternehmen flache Hierarchien bilden. Dann gibt es keine ellenlangen Entscheidungswege mehr. Die Entscheidungen werden stattdessen schon auf den unteren Ebenen getroffen. Das funktioniert aber nur durch Vertrauen, Offenheit und Transparenz. Das bedeutet, im Team auch Dinge zu äußern, die nicht gut laufen. Das ist schwierig, weil wir immer alles richtig machen wollen und alles andere oftmals verschwiegen wird.

Wenn Entscheidungen auf den unteren Ebenen getroffen werden, was ist dann noch die Kernaufgabe von einer Führungskraft?

Die Kernaufgabe ist es, den Raum und Rahmen dafür zu schaffen, dass die Mitarbeiter selbst die Entscheidungen treffen können. Und die Führungskräfte müssen als Coach und Mentor für die Mitarbeiter da sein. Deshalb müssen sie wissen, was ihre Mitarbeiter antreibt, wo es Probleme gibt und sich darum kümmern, dass diese Prob-

leme gelöst werden. Sie müssen wissen, was ihre Mitarbeiter am besten können, und wofür sie brennen.

Welche Eigenschaften sind dafür bei einer Führungskraft besonders wichtig?

Auf jeden Fall Neugier, die Bereitschaft zu Veränderungen und Mut. Mut, auch mal Dinge anders zu machen und zu hinterfragen. Aber auch neue Technologien und Methoden bedienen zu können. Dazu gehört lebenslanges Lernen. Und das gilt eben nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für die Vorgesetzten. Denn zukünftig hängt das Arbeitsleben nicht mehr davon ab, was man einmal an Wissen erworben hat, sondern davon, welche Fähigkeiten man zukünftig lernen muss um neue Aufgaben meistern zu können.

Ein Headhunter hat in einem Interview davor gewarnt, mehr IT-Leute in die Vorstände zu holen, weil sie keine guten Manager sind. Was meinen Sie dazu?

Für eine Führungskraft ist es egal, aus welchem Bereich sie kommt. Ob jemand eine gute Führungspersönlichkeit ist und ein Unternehmen voranbringt, entscheidet sich nicht dadurch, was sie gelernt hat, sondern welche Haltung und Werte sie hat. Da kann ein IT-Fachmann genauso gut oder schlecht sein wie jeder andere auch.

Manche Arbeitnehmer arbeiten inzwischen in Abteilungen ohne Hierarchieebenen. Auch die Bahn hat bei ihrer Digitalisierungstochter teilweise solche Abteilungen. Ist das ein Modell, das Schule machen könnte?

Ja, das finde ich auf jeden Fall, weil so die Kompetenzen von jedem Teammitglied voll genutzt werden können. Das bringt bessere und schnellere Ergebnisse. Es ist nur in der Umsetzung super schwierig. Ich hatte vor Kurzem ein Seminar in Bonn mit einem Scrum-Team aus rund zehn Mitarbeitern, also ein Team ohne Hierarchien – eigentlich. Der Projektleiter hat aber in den gemeinsamen Arbeitsphasen automatisch immer die Führung übernommen. In uns steckt so viel alte Rolle, dass es im Team immer wieder die gibt, die nichts sagen und diejenigen, die Führung übernehmen. Und da braucht es dann jemanden, der diesen Prozess begleitet, das wird in Zukunft auch Aufgabe der Führungskraft sein.

Es gibt ja auch die Konstellation, dass die Führungskraft weniger fachliches Wissen hat, als der Mitarbeiter. Wie sollten sich Führungskraft und Mitarbeiter verhalten?

Klar, als Führungskraft bin ich nicht mehr zwingend Experte, ich habe keine Allmachtsposition mehr. Das ist für beide eine Herausforderung, weil auch die Mitarbeiter ein anderes Bild von einer Führungskraft haben und sachliches Wissen erwarten. Das müssen beide Seiten aushalten.

Das Interview führte Marina Speer.

ANZEIGE



DER ERSTE BMW X2. Ansage statt Aussage.

Absolut einzigartig. Extrem außergewöhnlich. Der erste BMW X2 macht seinen innovativen Anspruch auf den ersten Blick deutlich. Mit seiner kühnen Athletik bietet er eine dynamische und agile Performance, die in dieser Klasse ihresgleichen sucht. Gepaart mit einem hochwertigen Interieur und vielen innovativen Technologien, ist er der extrovertierte Protagonist einer neuen Zeit. Sind Sie bereit?

**Jetzt Probe fahren.
Wir freuen uns auf Sie.**

Kraftstoffverbrauch in l/100 km (komb.): 6,2-4,5; CO₂-Emissionen in g/km (komb.): 142-118.

KARL+CO

Autohaus Karl + Co. GmbH & Co. KG

Firmensitz: Alte Mainzer Straße 121 · 55129 Mainz · 06131 8306-54

Filiale Wiesbaden: Carl-Bosch-Straße 6 · 65203 Wiesbaden · 0611 27809-67 · www.bmw-karl-co.de