

Vertrauen beschleunigt Innovation

# „Ich möchte für Wandel begeistern“

Einen Triathlon hat Maša Schmidt schon hinter sich gebracht. Einen beruflichen, der sich allemal sehen lassen kann: In nur wenigen Jahren hat sie ihr Werdegang erst in eine Agentur, dann in ein Start-up und jetzt von Microsoft zu SAP gebracht. Seit Januar 2021 ist sie Marketing-Leiterin SAP Deutschland und Mitglied der Geschäftsleitung der Landesgesellschaft Deutschland. Ein treuer Begleiter auf ihrer Reise ist das Thema Modern Leadership. Denn Maša Schmidts großes Ziel ist, dass ihre Teams mutig sind, Gestaltungsspielraum haben und ständig weiterwachsen können.

Das Gespräch führte Sarah Meixner, blaupause-Redaktion



**Frau Schmidt, Sie haben mitten in der Pandemie Anfang 2021 Ihren neuen Job angetreten: Wie war das für Sie?**

**Maša Schmidt:** Bisher habe ich den größten Teil des Teams leider nur virtuell getroffen. Glücklicherweise war die Nutzung von Technologien für virtuelles Arbeiten Anfang 2021 schon eingespielt. Und ich bin positiv überrascht, wie gut wir fundamentale Dinge wie eine Mission oder Leitsätze ausschließlich virtuell definieren konnten. Dennoch freue ich mich sehr darauf, wenn wir uns alle nicht mehr nur virtuell sehen und dann auch persönlich auf unsere Ergebnisse anstoßen können.

**Sie sind früh zur Führungskraft aufgestiegen. Hatten Sie das zielstrebig verfolgt?**

Während meines Auslandsaufenthaltes in den USA sollten wir uns in der Highschool einen Monat lang sehr intensiv damit auseinandersetzen, wo unsere Stärken liegen und in welche Berufe sich das übersetzen lässt. Für mich war sehr schnell klar, dass es in Richtung Marketing oder Vertrieb gehen wird. Sowohl in der Agentur als auch im Start-up gibt es meist keine klassischen Entwicklungswege für Führungskräfte. Man packt dort an, wo man gebraucht wird. Deshalb war es für mich ein natürlicher Übergang in eine zunächst fachliche und dann auch personelle Führung. Im Konzern sieht das dann ganz anders aus – man setzt sich viel mehr damit auseinander, wie eine Führungskultur eigentlich aussehen sollte und wie man sie nachhaltig gestalten kann. Ich habe schnell gemerkt, dass hier ge-

nau der richtige Platz für mich ist. Denn hier habe ich die Möglichkeit, großflächig zu gestalten und den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Bei SAP nehmen wir das Thema Führungskultur sehr ernst und haben klare Führungsprinzipien, die als Leitlinien Führungskräfte bei ihren Entscheidungen unterstützen.

**Und was macht Ihre Führung nun konkret aus? Was sind Ihre fixen Ankerpunkte?**

Mein Führungsansatz basiert auf einem klaren Wertegerüst mit dem Menschen im Mittelpunkt. Und das ist keine leere Phrase, sondern ich frage mich jeden Tag aufs Neue: Wie kann ich den Weg für mein Team ebnen, sodass wir jeden Tag ein wenig besser werden und über uns hinauswachsen? Führung bedeutet für →



## Women@DSAG

Ziel der Initiative Women@DSAG, der inzwischen knapp 1.000 weibliche DSAG-Mitglieder angehören, ist es, Frauen in der DSAG **sichtbar** zu machen, zu **fördern** und zu **vernetzen**. Women@DSAG dient als Plattform, um berufliche Kontakte zu knüpfen sowie **Erfahrungen** und **Expertise** auszutauschen, indem sie die Frauen in der DSAG vernetzt, den Austausch zu den Herausforderungen im Beruf ermöglicht und das Thema **Chancengleichheit** im Arbeitsalltag beleuchtet.

[dsag.de/womendsag-0](https://dsag.de/womendsag-0)

mich also nicht nur, Vertrauen im Umgang miteinander zu schaffen, sondern vor allem zu helfen, das Vertrauen der Mitarbeitenden in sich selbst zu stärken. Im gleichen Zuge bin ich dafür verantwortlich, Raum und auch Zeit für Entwicklung und diverse Ideen zu geben. Aber auch für eine Umgebung, in der es in Ordnung ist, mutig zu agieren, Neues auszuprobieren und verletzlich zu sein.

**Wenn Sie zurückdenken, was war hier ein prägendes Erlebnis, das Ihnen zeigte: Mein Ansatz ist gut, mein Stil ist richtig?**

Ich weiß nicht, ob man von richtig oder falsch sprechen kann. Denn jede Führungskraft hat noch einmal einen sehr individuellen Ansatz. Ich glaube aber schon, dass gewisse Leitideen, wie wir sie auch bei SAP haben, wichtig sind für eine Unternehmenskultur. Vertrauen, Empathie, Neugier, Ehrlichkeit im Umgang mit Menschen helfen, die richtige Umgebung zu schaffen, in der gemeinsame Veränderung und Weiterentwicklung möglich ist. Geprägt und

inspiriert haben mich viele Kolleginnen und Kollegen oder auch Autorinnen und Autoren wie Simon Sinek, Adam Grant oder auch Brené Brown. Und es zeigt sich dann im täglichen Tun: Schaffe ich es, die Menschen mit auf die Reise zu nehmen und für Wandel zu begeistern? Das ist für mich eine zentrale Fragestellung und auch ein klarer Spiegel.

**Vor allem für Frauenkarrieren ist Mentoring ein immer heißeres Eisen. Ihre Meinung dazu? Oder sogar Erfahrungen?**

Unverzichtbar! Ich hatte tolle Mentoren und Mentorinnen, und die diversen Perspektiven haben mich jedes Mal ein kleines oder auch großes Stück auf meinem Weg und meiner Entwicklung weitergebracht. Diese Kontakte und Beziehungen ziehen dann automatisch ein Netzwerk nach sich, das ebenfalls unverzichtbar und ein wesentlicher Punkt für die Karriereplanung ist. Manchmal entwickeln sich daraus auch Freundschaften. Und jetzt mal ganz ehrlich: Ohne mein Netzwerk wäre ich jetzt nicht hier bei SAP!

**Wie lassen sich noch mehr Frauen und auch schon Mädchen für Jobs in Technologiekonzernen und auch Führungspositionen früh und langfristig begeistern?**

Da würde ich drei Aspekte herausgreifen, wobei ich glaube, dass dies Dinge sind, die unabhängig vom Geschlecht Menschen begeistern und auch von der neuen Generation erwartet werden. Zunächst braucht es starke und diverse Vorbilder. Ein solches Vorbild und auch jemand, der Raum für andere Vorbilder schafft, ist unser Deutschland-Personalchef Cawa Younosi. Darüber hinaus setzt er sich mit Herzblut für einen weiteren wichtigen Aspekt ein: flexible Arbeitszeitmodelle. Aber auch „Unconscious Bias“ müssen im Alltag stärker diskutiert und beachtet werden, das steht fest (siehe Glossar Seite 11).

**Erst seit Kurzem werden Quoten für Frauen in Aufsichtsräten und bald auch Vorständen umgesetzt, und nach wie vor mangelt es an Frauen in Tech-Berufen. Wie, denken Sie, kann man hier gegensteuern?**

Zusätzlich zu den Vorbildern muss noch klarer herausgestellt werden, dass Karrieren in der IT und in Tech-Konzernen nicht per se eine technische Ausbildung erfordern. Dafür setzen wir uns unter anderem mit der Women-in-Tech-

*„Wie verbinden wir die virtuelle und physische Welt effektiv miteinander? Und das mit einem Gefühl von Nähe, Vertrauen und Wohlfühlen?“*

Maša Schmidt, Marketing-Leiterin SAP Deutschland und Mitglied der Geschäftsleitung der Landesgesellschaft Deutschland

Initiative, geleitet von unserer Aufsichtsrätin Christine Regitz, ein. Auch im Marketing haben wir eine wichtige Verantwortung, nämlich auf eine diverse Repräsentanz von Themen und Menschen auf der Bühne zu achten. Aber weder ein Gesetz noch die Personalabteilung allein können das Thema fixen. Jeder und jede Einzelne ist dafür verantwortlich, dass sich hier etwas ändert und kann dazu beitragen.

**Stichwort Eigenverantwortung: Was wünschen Sie sich in diesem Zusammenhang – wenn Sie einen Wunsch frei hätten?**

Glücklicherweise wurde hier der Wunsch bereits Realität. Gemeinsam mit der Telekom und der Albright Stiftung hat SAP die Albright Academy ins Leben gerufen, die im Juni gestartet ist. Es geht hierbei um ein praxisnahes Schulungsangebot, mit dem der Bewusstseinswandel in den Unternehmen vorangetrieben und Wissen über chancengerechte Strukturen verankert werden sollen.

**Was ist das nächste große Projekt, an dem Sie arbeiten, auf das Sie sich freuen?**

Mit dem Team gemeinsam folgende Fragen zu beantworten: Wie verbinden wir die virtuelle und physische Welt effektiv miteinander? Wie schafft man es künftig, ein Dutzend Menschen, die in einem Raum sitzen, gemeinsam mit mehreren hundert anderen virtuell zusammenzubringen? Und das mit einem Gefühl von Nähe, Vertrauen und Wohlfühlen? Und der Motivation, dass unsere Kunden sagen: „Dafür räume ich mir den Kalender frei!“

**Stichwort Kalender: Wie tanken Sie Ihre Energiespeicher wieder auf?**

Ich bin ein großer Fan von Yoga und Meditation, aber auch verschiedene Formen von Biohacking faszinieren mich schon länger. Zum Beispiel, wie Ernährung oder auch Formen von Kältetherapie eine positive Auswirkung auf kognitive Leistungsfähigkeit oder auch Energie-Management haben können.

**Wie nutzen Sie denn Technologien ganz konkret für Ihre Abteilung?**

Uns stehen glücklicherweise die vielen Lösungen von SAP zur Verfügung, von der SAP Marketing Cloud bis hin zur SAP Analytics Cloud. Und man sieht schon – ein ganz starker Fokus auf Cloud und Nutzung der Daten in Echtzeit, angereichert mit künstlicher Intelligenz (KI). Mein Team besteht nicht komplett aus Data-Analysts, das bedeutet also, dass wir Lösungen brauchen, die uns aus dem enormen Pool der vorhandenen Daten aktuelle Einblicke liefern, sodass wir in Echtzeit entscheiden können. Also weg von einer „Daten-Depression“ hin zu vielen „Daten-Impressionen“. Und das bei verschiedensten Geschäftsprozessen, ob

Entscheidungsfindung, Effizienzsteigerung oder das klassische Predictive Modelling. Hier wollen wir datenbasierte Vorhersagen treffen, um einfach besser zu werden im Vergleich zu Entscheidungen basierend auf persönlicher Erfahrung oder Bauchgefühl. Das fängt bei Chabots an, geht in Richtung Trend-Auswertung aus Social-Media-Themen weiter, und auch bei der Kommunikation haben wir Tools im Einsatz, die bewerten, wie einfach ein Text geschrieben ist, wie verständlich er ist und für welche Ziel- und Altersgruppe er funktioniert. Letzteres ist immens wichtig: Den Ton der Zielgruppe zu treffen, und das gelingt uns immer besser.

**Und zu guter Letzt: Women@DSAG?**

Ich bin begeistert davon! Diversität, hier im Speziellen Gender-Diversität, ist sehr wichtig und ein elementarer Baustein von Wachstum, von Vorankommen, von Innovation. Viele tolle Persönlichkeiten aus dem IT-Umfeld sind in der Initiative mit Herzblut engagiert. Außerdem bin ich ein großer Fan von #wirgestalten. Denn darum geht es doch letzten Endes: Die Zukunft selbst in die Hand zu nehmen.

**Vielen Dank für das Gespräch! ■**

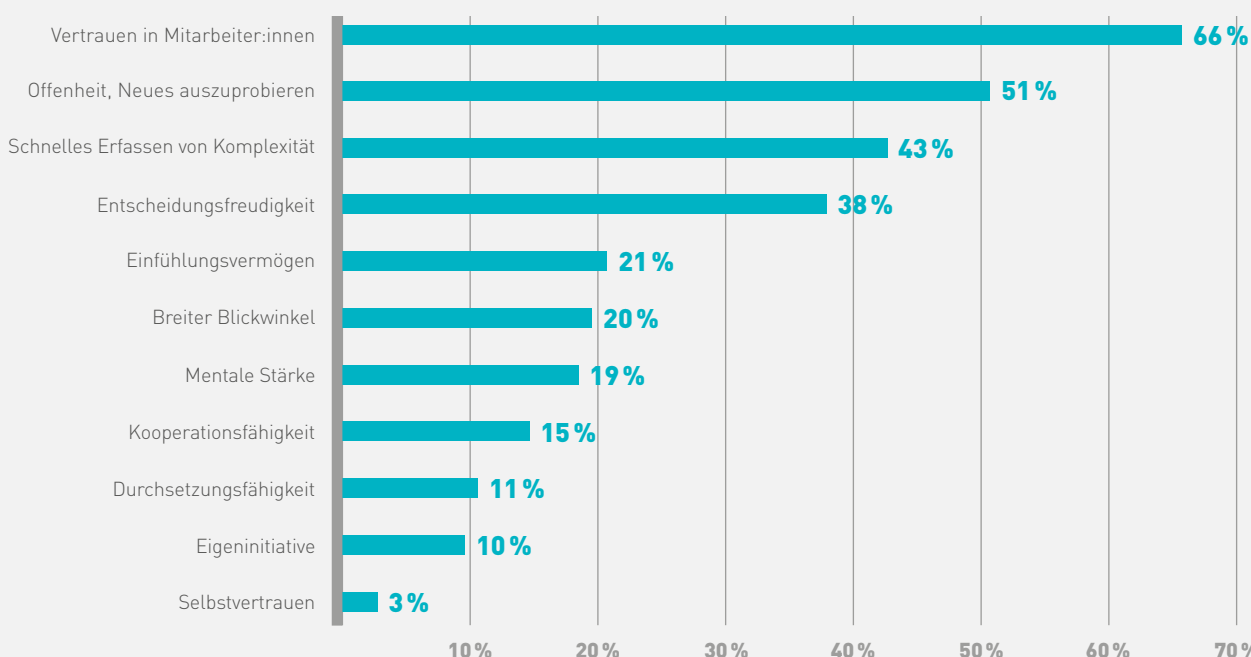


**Glossar**

**Unconscious Bias/  
Unbewusste Vorurteile**

„Bias“ steht für Befangenheit, Neigung, Vorurteil. „Unconscious Bias“ sind unbewusste kognitive Verzerrungen, z. B. automatische Stereotypen oder andere unbewusste Denkmuster, die tief verwurzelt sind. Etwa, dass ein Ingenieur immer männlich sein sollte, ein Krankenpfleger eher eine Krankenschwester. Diese unbewussten Vorurteile entstehen aus einer Eigenschaft des menschlichen Gehirns, die uns hilft, über eine Reihe von Abkürzungen schneller Entscheidungen treffen zu können. Sie formen unsere Wahrnehmung der Welt und unserer Mitmenschen und können teils zu fragwürdigen Entscheidungen führen.

**Welche Eigenschaften (moderne) Führung heute aufweisen sollte – insbesondere in Ausnahmesituationen wie „Home-Office-only“ während COVID-19**



Quelle: Deloitte Leadership Pulse Survey 2020, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-leadership-pulse-survey-2020.pdf>