

Einer für alle: Das Moderieren, Begleiten und Führen von Teams wird für künftige Führungskräfte noch wichtiger werden

„Vom Ich zum Wir“

DIGITAL LEADERSHIP Die Digitalisierung der Arbeitswelt transformiert auch das Jobprofil von Führungskräften. Sabine Remdisch, Professorin für Personalpsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg und Gastwissenschaftlerin in Stanford, über Visionen, Netzwerkkultur und Vorbildfunktionen.

Unternehmen müssen heute immer schneller innovieren, sagt die Personal- und Organisationspsychologin Sabine Remdisch. Das erfordere neue Führungskonzepte, um Unternehmen und Mitarbeiter sicher durch alle Prozesse der Innovationsentwicklung zu geleiten.

IDUB UNTERNEHMER-Magazin: Agilität, Innovationswille, Zukunftsfähigkeit – Buzzwords zum Thema Digital Leadership gibt es viele. Was bedeutet Führen in der digitalen Welt für Sie?

» **Sabine Remdisch:** In der digitalen Arbeitswelt bedeutet Führung vor allem Beziehungsmanagement. Global verteilte, eigeninitiativ agierende Teams, neue Wissensnetzwerke – all diese durch die Digitalisierung forcierten neuen Arbeitsformen sorgen dafür, dass Führung, wie wir sie von den bislang eher hierarchisch geprägten und durchgeplanten Unternehmensstrukturen her kennen, neuen Führungsansprüchen weicht. Digital Leadership ist geprägt von einem offenen Dialog mit den Mitarbeitenden, der nicht an Gehorsam, sondern an Mitwirkung, aktiven Wissensaustausch und den kreativen Geist appelliert.

I Über Ihre Arbeit an der Stanford University haben Sie gute Einblicke in die Arbeitswelt und Unternehmenskultur führender US-Digitalkonzerne. Was können wir von den digitalen Pionieren lernen?

» **Remdisch:** Das Silicon Valley unterscheidet sich tatsächlich in vielerlei Hinsicht von der deutschen Unternehmenslandschaft, das wird mir als Pendlerin zwischen diesen Welten immer wieder deutlich. So ist Innovation hier bei uns beispielsweise eher ein Stresswort, im Silicon Valley aber positiv besetzt. Dort geht man mit Eifer, Neugier und Schnelligkeit an neue Dinge heran, will spannende Ideen ausprobieren, Firmen gründen, denkt und handelt disruptiv, unternehmerisch. Zu dieser Innovationskultur zählt dann auch die inzwischen viel zitierte Fehlerkultur des Silicon Valley: Wer viel wagt, darf auch scheitern – Scheitern ist dort ein Zeichen von Risikobereitschaft, eine wichtige Erfahrung und nicht, wie bei uns, ein Makel. Einer der größten Unterschiede ist aber sicherlich der, dass die Unternehmen im Silicon Valley in aller Regel bereits digital gestartet sind, das Nadelöhr „digitale Transformation“ also gar nicht erst passieren mussten, während für die meisten deutschen Unternehmen jetzt die



große Wende kommt. Neben der Frage, was wir vom Silicon Valley lernen können, stellt sich von daher vor allem die Frage, wie wir am besten lernen können. Einfaches „Copy-and-Paste“ wird kaum funktionieren, Einstellungen und Geisteshaltungen lassen sich nicht einfach überstülpen, sie müssen sich entwickeln.

Alte und neue Arbeitswelt, alte und neue Strukturen – welche Spannungsfelder prägen das digitale Führen?

» **Remdisch:** Dieses Spannungsfeld, in dem Unternehmen sich heute befinden, lässt sich auf sechs Schlagworte bringen: von der Hierarchie zum Netzwerk, vom Ich zum Wir, von der Kontrolle zum Empowerment, von der Planung zum Design-Thinking, vom Vorratslernen zum Prozesslernen, von der Leistungsmaximierung zur gesunden Führung. Künftige Personalführung kann nicht mehr in Hierarchien denken, sondern muss sich Netzwerke zu eigen respektive zunutze machen. Statt Mitarbeitende anzuleiten, muss sie diese ermächtigen. Statt sie in langwierige Planungsprozesse einzubinden, hat sie ihnen Methoden der schnellen Innovationsentwicklung an die Hand zu geben. Und sie muss den Belastungen, die durch die besonderen Charakteristika und Anforderungen digitaler Arbeit entstehen, eine gesunde Arbeitsumgebung entgegensetzen und ihren Mitarbeitenden ein Vorbild gesunden Arbeitsverhaltens sein.

Welche Qualitäten zeichnen Digital Leader aus?

» **Remdisch:** Eine unserer aktuellen Studien zeigt, dass es insbesondere drei Aufgaben sind, die Führung

künftig definieren. Die erste ist das Moderieren von Netzwerken, da in digitalen Unternehmen die Mitarbeitenden in Teams arbeiten, sehr gut vernetzt sind und dadurch Zugang zu immer mehr Wissen erhalten. Netzwerkkompetenz ist eine ganz wichtige neue Führungskompetenz. Eine zweite ist das Führen mit Visionen. Flexible Arbeitsorte und -formen erfordern eine Führung, die Mannschaften zusammenhält und verhindert, dass Mitarbeitende die Bindung an das Unternehmen verlieren. Diesem Bindungsverlust können die Vermittlung von Visionen und emotionale Geschichten, also Storytelling, entgegenwirken. Eine dritte wichtige Aufgabe künftiger Führung ist das Coaching. Denn gerade wenn das persönliche Gespräch, die Begegnung Face to Face, wegen wachsender räumlicher Distanzen seltener wird, wächst bei den Mitarbeitenden der Wunsch nach Orientierung und differenziertem Feedback. Als Coach triggert die Führungskraft durch die richtigen Fragen Reflexions- und Lernprozesse an.

In der Forschungsgruppe LeadershipGarage bündeln Sie Erkenntnisse aus Wirtschaft und Wissenschaft zur digitalen Transformation. Welcher Bausteine bedarf es, um den Wandel zu einer erfolgreichen digitalen Organisation zu vollziehen?

» **Remdisch:** Wir konnten in einer Erhebung zu Arbeit und Führung in der vernetzten Welt fünf Schalter identifizieren, die sogenannten Five Switches, die Unternehmen umlegen müssen, um den Anforderungen gerecht zu werden: Workplace, Collaboration, Empowerment, Leadership, Culture. Workplace steht für die Förderung von Flexibilität und die Gesunderhaltung am Arbeitsplatz. Collaboration für das Teilen von Daten und Wissen. Empowerment für die Befähigung der Mitarbeitenden. Leadership für die vernetzte, inspirierende und gezielte Führung. Und Culture für die innere Einstellung des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden. Mit dieser Analyse haben Unternehmen ein Tool an der Hand, das es ihnen erlaubt, den komplexen Wandel hin zu einem digitalen Unternehmen strukturiert und Schritt für Schritt zu gehen. ■

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- Die Rolle von Führungskräften ist im Wandel.
- Gefragt sind unter anderem Wirgefühl, Netzwerkdenken und Coaching-Kompetenz.

🌐 Mehr unter leadershipgarage.stanford.edu



ZUR PERSON SABINE REMDISCH

ist Professorin für Personal- und Organisationspsychologie und Leiterin des Instituts für Performance Management an der Leuphana Universität Lüneburg sowie Gastwissenschaftlerin am H-STAR Institute der Stanford University

MEHR ONLINE

Das komplette Interview lesen Sie online unter DUB.de/digital-leadership