



# SABINE REMDISCH

## Professorin für Personal- und Organisationspsychologie

? Was war Ihre persönliche Motivation diesen Beruf zu wählen? Wie kam es zu der Professorinnen-Laufbahn?

**SR:** Meine Hauptmotivation war und ist die wissenschaftliche Forschung. Ich kann mich dafür begeistern, mich mit „meinem“ Thema, der Personal- und Organisationspsychologie, in der Tiefe zu beschäftigen, Wirkzusammenhänge zu erforschen, das Forschungswissen dann aus der Universität in die Praxis zu tragen und dort nutzbar zu machen. Daraus schöpfe ich meine Arbeitszufriedenheit.

? Wo liegen und lagen Ihre Schwerpunkte in der Forschung bzw. im Transfer?

**SR:** Mein Schwerpunkt ist und war Human Performance Management. Nicht monetäre Anreize machen heute ein Unternehmen attraktiv, sondern Investitionen in weiche Faktoren. Ich beschäftige mich mit der wertvollsten Ressource eines Unternehmens, nämlich dessen Mitarbeitenden.

Aus meiner Forschung entwickle ich Strategien, wie sich diese Ressource, die „Human Performance“, umfassend ausbauen lässt. Human Performance Managements zielt darauf, die Menschen im Unternehmen nachhaltig zur Wertschöpfung zu führen – und zwar so, dass sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeitenden profitieren. Dabei setzt Human Performance Management an den sogenannten Human Factors an: Wir versuchen, die weichen Prozesse im Unternehmen zu optimieren, beispielsweise das Führungsverhalten, die Arbeitsplatzgestaltung oder das Betriebsklima.



**„ICH SCHÄTZE DIE FREIHEIT VON WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND LEHRE, SO WIE SIE AUCH IM GRUNDGESETZ VERANKERT IST.“**

? Wenn Sie auf Ihren Werdegang zurückblicken: Gab es während Ihrer Laufbahnentwicklung zu irgendeinem Zeitpunkt kritische Phasen?

**SR:** Ich habe belastende Phasen während meiner Vizepräsidentschaft erlebt, als die beiden Hochschulen Universität Lüneburg und Fachhochschule Nordostniedersachsen fusionierten. Die Fusion bedeutete einen radikalen Wandel und war für alle Beteiligten ein emotional sehr belastender Prozess. Aber ich konnte als Vizepräsidentin auch wertvolle Erfahrungen sammeln, beispielsweise habe ich viel über Netzwerkarbeit gelernt. Ein gemeinsames, möglichst innovatives Gesicht für die neue Universität zu gestalten, war eine strategische Herausforderung. Und für mich persönlich kam die zeitliche Herausforderung hinzu: Neben meiner Professur war ich dreimal hintereinander Vizepräsidentin, was viel Kraft kostete. Da ich mich damals auf die Führungstätigkeit fokussiert habe, musste ich Abstriche bei der Forschung machen. Und: Mir haben die Tage in der Unternehmenspraxis gefehlt.

? Welche Rolle spielt die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie während Ihres Werdegangs?

**SR:** Professoren können schwer trennen zwischen Beruf und Privatem. Natürlich interessieren mich meine Forschungsthemen auch privat, deshalb greife ich auch mal am Sonntag-nachmittag zu einer Fachzeitschrift. Work, Learn und Life verschmelzen leicht. Das ist das Schöne an dem Beruf.

Aber es ist auch eine besondere Verpflichtung, eine Form der Selbstdisziplinierung. Ich habe mich bewusst einem hohen Arbeitsdruck ausgesetzt: Ich habe den Studiengang Wirtschaftspsychologie von Beginn an mitaufgebaut, sehr früh Aufgaben als Dekanin übernommen, drei Amtszeiten als Vizepräsidentin absolviert und dann noch anderthalb Jahre im Ministerium gearbeitet. Und zwischendurch bin ich dienstlich viel gereist, weil ich in internationalen Forschungskoperationen mitgewirkt habe. Dieser Parforceritt war für mich persönlich sehr gut und erfahrungsreich, aber er wäre in dieser Intensität, meiner Meinung nach, mit einer eigenen Familie nicht vereinbar gewesen.

? Wie wichtig sind Netzwerke für Ihre berufliche Tätigkeit?

**SR:** Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Netzwerke im Beruf sehr wichtig sind. Es gilt, sie kontinuierlich auszubauen, Zeit für sie aufzubringen und Netzwerkkompetenz zu entwickeln. Diese Herausforderungen hängen großenteils mit der fortschreitenden Digitalisierung zusammen. Durch digitale Netzwerke werden die Arbeitsstrukturen komplexer und transparenter. Arbeitsabläufe und vor allem Führungsentscheidungen haben eine viel größere Tragweite als im rein analogen Kontext. In einer virtuell vernetzten Arbeitswelt geht es nicht mehr darum, engmaschige Kontrolle auszuüben. Stattdessen wird der Erfolg der Führung wesentlich davon bestimmt, dass die Führungskraft eine vertrauensvolle Beziehung zu ihrem Team aufbaut und dem Team die relevanten Arbeitsinformationen liefert.

Gute Netzwerkarbeit ist gefragt, wir müssen einen offenen Dialog führen. Vorgesetzte üben heute Einfluss und Führung über ihr Netzwerk aus. Ich habe das große Glück, dass ich zu diesem Thema, nämlich „Leadership and Network Competence in a Digital World“, aktuell als Gastwissenschaftlerin an der Universität Stanford ausführlich Forschung betreiben kann. Und ich versuche natürlich, meine Erkenntnisse gleich persönlich in meiner eigenen Arbeit umzusetzen. Auch in den Coachings, die ich für Führungskräfte anbiete, wird das Thema Netzwerkkompetenz immer wichtiger. Wer sein „Relational Capital“ ausschöpfen will, fängt am besten mit einer Bestandsaufnahme des eigenen Netzwerkes und der bestehenden Kooperationen an. Die nächsten Schritte ergeben sich aus folgenden Fragen: Welche Chancen kann ich zusätzlich nutzen? Wie kann ich mein Netzwerk festigen und weiter ausbauen? Wie erlebe ich die Beziehungsqualität und den Nutzen meines Netzwerkes?

? Um Ihren Beruf „realistisch“ darzustellen, hätte ich gerne eine „kritische Würdigung“ von Ihnen. Wenn Sie also einen kritischen Blick auf Ihren Beruf werfen, was würden Sie dazu sagen?

**SR:** Besonders schätze ich die Freiheit, die mir in der wissenschaftlichen Arbeit zuteil wird – die Freiheit von Wissenschaft, Forschung und Lehre, so wie sie auch im Grundgesetz verankert ist. Allerdings gibt es einzelne Aspekte im Hochschulsystem, die ich kritisch sehe. So haben

zum Beispiel die Verwaltungstätigkeiten und die Dokumentationspflichten in den letzten Jahren spürbar zugenommen. Das sind richtige Zeitfresser. Hinzu kommt, verglichen mit vielen Unternehmen, die immer noch geringere Servicequalität im Hochschulsystem. Ein weiteres bedeutsames Thema sind die Finanzen. Befristete Stellen sind belastend für die Mitarbeitenden und das Institut. So entsteht Druck. Und nicht zuletzt kostet die Drittmittelakquise viel Zeit.

? Mehr Frauen in Professuren – ein bundes- und landesweites Ziel! Welche Maßnahmen sollten an Hochschulen Ihrer Meinung nach ergriffen werden?

**SR:** Ich denke, dass einige Frauen ihr Selbstmarketing vernachlässigen. Wichtig ist, sich interessant darzustellen. Frauen müssen lernen, über ihre eigenen Stärken zu reden. Es stellt eine Kompetenz dar zu reflektieren, was die eigenen Stärken und Schwächen sind. Frauen in Deutschland halten sich meiner Erfahrung nach dabei zu sehr zurück. Ich habe bei einem Aufenthalt als Gastforscherin an der Universität van Amsterdam festgestellt, dass das im Ausland anders ist und Frauen dort mehr Selbstmarketing betreiben.

? Was würden Sie Frauen für den Beruf der Professorin bzw. für eine akademische Laufbahn mit auf den Weg geben?

**SR:** Es ist wichtig, ein Thema zu haben, für das man sich begeistert – lebenslang begeistert! Denn frau wird idealerweise ihr Leben lang an diesem Thema arbeiten, um sich zur Expertin zu entwickeln. Langeweile wäre da fatal. Stattdessen muss eine Professorin versuchen, immer wieder neue, unerforschte Facetten ihres Themas zu entdecken, es weiterzuentwickeln, daraus handlungsweisendes Wissen abzuleiten und dieses für die Praxis nutzbar zu machen. Zum Sich-einen-Namen-Machen gehört neben der Qualität der Arbeit eben auch Selbstvermarktung. Sie dürfen sich nicht davor scheuen, Führungsaufgaben zu übernehmen, Herausforderungen anzunehmen. So reifen sie als Persönlichkeit.

? Wenn Sie drei Wünsche frei hätten, was würden Sie sich wünschen?

**SR:** Mein zentraler Wunsch ist eine engere Verzahnung von Wissenschaft und Wirtschaft.

Damit Wissenschaft und Wirtschaft in Deutschland und konkret an der Leuphana Universität besser ineinandergreifen, müssen diese beiden Perspektiven stärker zusammengeführt werden, so wie ich das momentan an der Universität Stanford erlebe. Hier gilt es als Bereicherung, wenn sich Unternehmen an der Forschung beteiligen und ihre Praxiserfahrungen einbringen.

#### KURZE ANGABEN ZUM LEBENSLAUF

ab 09/2014	Gast-Forscherin am H-STAR Institute an der Universität Stanford
12/2011 – 02/2013	Beurlaubung für die Forschungsprofessur für Human Performance Management
03/2010 – 10/2011	Beauftragte für Weiterbildung in Wissenschaft und Wirtschaft im niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur
05/2006 – 05/2010	Vizepräsidentin der Leuphana Universität Lüneburg, Verantwortungsbereich Lebenslanges Lernen sowie Aufbau und Leitung der Leuphana Professional School
ab 05/2009	Universitätsprofessur für Personal- und Organisationspsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg
ab 06/2005	Leitung des Instituts für Performance Management an der Leuphana
01/2005 – 04/2006	Vizepräsidentin im Übergangspräsidium der fusionierten Universität Lüneburg, Verantwortungsbereich Forschung und Transfer
03/2003 – 12/2004	Vizepräsidentin der Fachhochschule Nordostniedersachsen, Verantwortungsbereich Forschung/Innovation/Transfer
ab 04/2001	Gründung und Leitung der Evalue-Consult GmbH (Gesellschafterin, Geschäftsführerin)