

# Beziehungsmanagement ist der Schlüssel zu Digital Leadership

Arbeit 4.0 und Digitalisierung stellen das Personalmanagement vor große Herausforderungen – Führung auf Distanz nimmt zu

Durch digitale Netzwerke scheinen Grenzen im privaten wie im ökonomischen Kontext – sei es zwischen Ländern, Kulturen oder sozialen Gruppen – zu verwischen oder gar zu verschwinden. Darin offenbaren sich Chancen und Herausforderungen der sogenannten Arbeit 4.0. Wie kann Führung unter solchen Voraussetzungen zukünftig gelingen? Zu den Wissenschaftlern in Deutschland, die auf diesem Feld herausragende Forschungsarbeit leisten, zählt Professorin Dr. Sabine Remdisch von der Leuphana Universität Lüneburg. →



**Frau Professorin Remdisch, unter dem Stichwort „Arbeiten 4.0“ hat Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles eine große Debatte zur Digitalisierung angestoßen. Warum ist das Thema so wichtig?**

**PROF. DR. SABINE REMDISCH** Die Digitalisierung bewirkt einen Strukturwandel in der Arbeitswelt. Sämtliche Arbeitsprozesse und -beziehungen werden beschleunigt und intensiviert. Digitale Netzwerke machen Arbeitsstrukturen komplexer, aber auch transparenter und vor allem stärker miteinander verbunden. Die räumliche und zeitliche Kongruenz zwischen Zusammenarbeitenden ist längst nicht mehr so wichtig wie vor dem Internetzeitalter. Die elektronischen Medien überbrücken beliebige Entfernungen, die Welt wird zum sprichwörtlichen „globalen Dorf“. Im privaten wie im ökonomischen Kontext scheinen Grenzen – sei es zwi-



**PROF. DR. SABINE REMDISCH** ist Professorin für Personal- und Organisationspsychologie und Leiterin des Instituts für Performance Management an der Leuphana Universität Lüneburg. Sie lehrt Personalentwicklung, Führung und Coaching. Als Gastwissenschaftlerin am Human-Sciences and Technologies Advanced Research Institute (H-STAR) der Stanford University forscht sie derzeit zum Themenfeld „Successful Leadership in the Digital Age“ (<http://leadershipgarage.stanford.edu/>).

schen Ländern, Kulturen oder sozialen Gruppen – zu verwischen oder gar zu verschwinden.

**Welche Vorteile bringt die Digitalisierung den Unternehmen?**

**REMDISCH** Sie ermöglicht es uns, alle Experten der Welt zu vernetzen. Wir können auf nahezu unbegrenzte Ressourcen zugreifen, wir können praktisch rund um die Uhr arbeiten. Arbeitszeiten und -orte spielen kaum noch eine Rolle. Für einen Konzern mit Entwicklungszentren, Werken und Vertriebsbüros in aller Welt ist das ein wesentlicher Vorteil: Nach dem Prinzip „Follow the Sun“ wird er nie müde, ein einziger Arbeitstag dehnt sich ins Unendliche. Der Einsatz von Zeit- und Personalressourcen wird optimiert. Wir erhalten unbegrenzten Zugang zu Wissen und Informationen. Die Digitalisierung gibt Struktur und Ordnung, weil jeder Prozessschritt dokumentiert wird. Das schafft Transparenz. Unternehmen können Standards setzen und diese verbindlich einhalten. Es kommt zu einer breiten Teilhabe an Wissen in der Belegschaft, man könnte auch sagen, eine Wissensdemokratie entsteht.

## BIG DATA IST ÜBERALL

**Wie schnell geht dieser Prozess voran?**

**REMDISCH** Unglaublich schnell. Mit jeder E-Mail, jeder Internetrecherche, jedem Eintrag in sozialen Medien, jeder Benutzung unserer Smartphones steigt die Datenflut. „Big Data“ wirkt sich in vielen Lebens- und Arbeitsbereichen aus – ganz real. Es gibt Algo-

rithmen, die die Aktienkurse voraussagen und das Geschehen an den Börsen beeinflussen; Algorithmen, die unser Surf-Verhalten im Internet auswerten und uns Werbung von Unternehmen beschere; Algorithmen, die aus den digitalen Spuren von Millionen Arbeitnehmern Muster herauslesen und neue Instrumente für das Personalmanagement liefern. Auch die Führungsarbeit wird von sogenannten People Analytics beeinflusst; die Daten schaffen neue Entscheidungsgrundlagen für das Management.

**Ist vor diesem Hintergrund eine Steigerung überhaupt noch möglich? Oder haben wir bereits den Höhepunkt der Digitalisierung erreicht?**

**REMDISCH** So wie wir in den vergangenen zehn Jahren mit Cloud Computing, den Digital Devices oder der Elektromobilität technologische Quantensprünge erlebt haben, können wir davon ausgehen, dass die nächsten zehn Jahre ebenfalls Quantensprünge bringen werden. Weitere Innovationen im 3-D-Druck, etwa passgenaue Sportschuhe aus dem heimischen Drucker, oder Selbstquantifizierung nicht nur im Freizeit- und Gesundheitswesen stehen unmittelbar bevor. Das Maß aller Dinge werden Daten sein. Wir werden im Internet der Dinge rasant mehr Daten erfassen und verarbeiten. Das Marktforschungsinstitut Gartner schätzt, dass es bereits heute weltweit 4,9 Milliarden mit dem Internet verbundene Geräte gibt. Im Jahr 2020, so Gartner, sollen es bereits 20,8 Milliarden Geräte sein. „Smarte“ Dienste dringen natürlich auch in die Arbeitswelt vor. Sie helfen Führungskräften und Mitarbeitern, ihre Aufgaben besser und schneller zu erledigen. Jeder kann jederzeit Zugriff auf alle relevanten Informationen seines Betriebs haben, vom Jahresumsatz bis hinunter zum Lagerstand der Büroklammern oder dem Gummiabrieb der Reifen der Lagerroboter. Dank der sich immer besser anpassenden digitalen Assistenten werden wir diese Informationen nicht nur leichter als bisher abrufen können, sondern bekommen diese

**Bedeutungsverlust:** „Die räumliche und zeitliche Kongruenz zwischen Zusammenarbeitenden ist längst nicht mehr so wichtig wie vor dem Internetzeitalter.“



auch genau dann zugestellt, wenn wir sie benötigen. Dies wird auch Auswirkungen auf die sozialen Strukturen im Betrieb haben und sich in einem neuen Management- und Führungsverständnis sowie innovativen Konzepten der Zusammenarbeit niederschlagen.

## AUF VERTRAUEN KOMMT ES AN

### Was bedeutet das für die Mitarbeiterführung?

**REMDISCH** Vorgesetzte und Mitarbeitende müssen nicht mehr das Büro oder die Zeitzone teilen, um erfolgreich zu interagieren. Die Digitalisierung bewirkt eine viel stärkere Flexibilität, aber auch eine Entgrenzung privater und beruflicher Lebenswelten. Gesundheitliche Beeinträchtigungen infolge des „always on“ sind zu befürchten. Führung auf Distanz wird immer wichtiger. Sie ist die

**Sie haben schon angedeutet, dass die Digitalisierung auch Probleme mit sich bringt – ein Stichwort ist die Entgrenzung der Arbeit. Führungsbeziehungen müssen auf Distanz aufgebaut und gepflegt werden. Wie schwierig ist das?**

**REMDISCH** Da kann ich aus eigener Erfahrung sprechen: Seit ich im September 2014 zu einem Forschungsaufenthalt an der Stanford University aufgebrochen bin, hat das Thema Führung auf Distanz für mich eine neue, ganz praktische Bedeutung. Plötzlich erlebte ich am eigenen Leib, wie es ist, ein Team aus 9 000 Kilometern Entfernung zu führen. Hier Stanford, dort Lüneburg – wie geht das? Meine Mitarbeiter und ich haben vielfältige Erfahrungen gesammelt, wir waren unsere eigenen Versuchspersonen.

## WICHTIGE NONVERBALE SIGNALE

### Welchen Problemen sind Sie begegnet?

**REMDISCH** Meine Mitarbeiter und ich mussten unsere Kommunikation komplett umstellen, vor allem wegen der Zeitverschiebung von neun Stunden. Webkonferenzen und E-Mail ersetzen das, was man Flurfunk nennt. Die Kommunikation war insgesamt strukturierter, geplanter, spontane Gespräche waren nicht möglich. Für Small Talk und Persönliches blieb wenig Raum. Uns fehlten das gemeinsame Mittagessen, die Plauderei am Kaffeeautomaten. Missverständnisse waren da manchmal unvermeidbar, weil die neuen Medien nonverbale Signale nur unvollkommen übermitteln – und nicht jeder sich



Folge, aber auch die Antwort auf die Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Technologie. Allerdings ist Führung auf Distanz ein Balanceakt zwischen dem Ziel, Arbeitsbeziehungen effektiver und effizienter zu gestalten, und dem Ziel, Rücksicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu nehmen. Eine wesentliche Brücke zwischen räumlich und zeitlich voneinander entfernten Mitarbeitenden führt dabei über den Aufbau gegenseitigen Vertrauens. Die Herausforderung für die Führungskräfte liegt darin, auch ohne Face-to-Face-Kontakt Vertrauensbereitschaft zu zeigen, Mitarbeitende an Entscheidungen zu beteiligen und sensibel zu sein für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Das bedeutet mehr Aufwand beim Teambuilding und bei der Festlegung verbindlicher Teamziele, zugleich verringerte Identifikation mit der Organisation und dem Team, stellenweise sogar Isolation. Die Hauptfähigkeiten der Führungskraft auf Distanz müssen daher im Beziehungsmanagement liegen.

traut, sofort nachzufragen. Zwischentöne und Beziehungssignale werden in der Kommunikation über Distanz leider oft überhört.

### Was war besonders lästig?

**REMDISCH** Wegen der Zeitverschiebung bin ich in Stanford jeden Morgen um fünf Uhr aufgestanden, um mich auf den neusten Stand der Ereignisse in Deutschland zu bringen und eine möglichst große Überschneidung der Arbeitszeit hinzubekommen. Dann habe ich zunächst meine Mails durchgeschaut und da schon einiges beantwortet und an unseren Projekten mitgearbeitet. Um sechs Uhr habe ich mit meiner Assistentin in Lüneburg geskypt, das dauerte normalerweise eine Stunde. Dann war es schon sieben bei mir, 18 Uhr in Deutschland, bis ich Zeit für andere Gespräche mit meinen Doktoranden hatte. So konnte es durchaus für meine Mitarbeitenden auch mal später werden. Ich

versuche, darauf zu achten, solche späten Arbeitszeiten in Grenzen zu halten, aber immer gelingt das leider nicht. Da freue ich mich, dass meine Mitarbeitenden an dieser Stelle ziemlich viel Flexibilität an den Tag legen – und ich selbst mache das ja auch.

#### Wie kann unter solchen Bedingungen Führung gelingen?

**REMDISCH** Meine Erfahrung ist, dass Führungskräfte bereit sein müssen, ihren Mitarbeitenden zu vertrauen und ihnen Freiräume zu geben. Das setzt voraus, dass beide Seiten Gelegenheit haben, sich (ein-)schätzen zu lernen. Dieser Prozess dauert auf Distanz länger, wie wir in unseren Forschungsstudien festgestellt haben. Dabei hatte ich den Vorteil, dass ich meine Mitarbeiter seit Jahren kenne – somit war das Vertrauen schon da. Dennoch: Bei der Führung auf Distanz muss mit jeder neuen Aufgabe und jedem neuen Projekt Vertrauen neu begründet werden. Eine virtuell vernetzte Arbeitswelt verträgt sich nicht mit engmaschiger Kontrolle. Es geht vielmehr darum, eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitenden aufzubauen, ihnen alle relevanten Informationen zu liefern, klare Orientierung zu geben und Schnittstellen zu justieren.

#### ZWEI JOBS PARALLEL

##### Ist das nicht furchtbar anstrengend?

**REMDISCH** Ich will nichts beschönigen. Durch die Zeitverschiebung hatte ich während meines Forschungsaufenthalts bereits einen halben Arbeitstag in Webkonferenzen mit meinem Lüneburger Team verbracht, bevor ich in meinem Büro an der Stanford University mit der eigentlichen Arbeit beginnen konnte. Der Druck, für meine Mitarbeitenden in Lüneburg zu einer vertretbaren Zeit erreichbar zu sein, führte dazu, dass ich praktisch nie abschalten konnte. Ich musste zwei Jobs parallel machen. Auch für die Mitarbeitenden, die sich abends zuweilen von zu Hause aus zu Webkonferenzen zuschalteten, war das anstrengend. Arbeitszeiten müssen einfach flexibler gehandhabt werden, anders geht es nicht in virtuellen globalen Netzwerken.

##### Es gilt als schick, „always on“ zu sein. Wie denken Sie darüber?

**REMDISCH** Die Vorteile der Digitalisierung dürfen nicht zur Folge haben, dass wir uns unkritisch dem Technik-Hype unterwerfen, der durch zahlreiche Medien schwappt und uns weismachen will: „Alles geht“. Die kritische Auseinandersetzung mit der digitalen Arbeitswelt beginnt da, wo Führung immer ansetzen sollte: bei den Mitarbeitern. Die Freiheit, immer und überall arbeiten zu können, wird vielleicht zur Unfreiheit, immer und über-

all arbeiten zu müssen. Die neuen Formen des Arbeitens – Entgrenzung der Arbeit, permanente Verfügbarkeit und uneingeschränkte Sichtbarkeit – bringen erhöhten Druck mit sich und die Gefahr der Selbstausschöpfung. Viele haben es nicht gelernt, sich aktiv zu begrenzen, sich bewusst Auszeiten zu nehmen, wieder ihre Batterien aufzuladen. Man muss auf sich und seine Gesundheit achten, um langfristig leistungsfähig zu bleiben. Wer über die Spanne von „24 x 7“ wach ist, hat keine Chance mehr, zu regenerieren. Führungskräfte müssen hier gute Vorbilder sein im Umgang mit der eigenen Gesundheit, gesundes Arbeitsverhalten vorleben und zu gesundem Arbeitsverhalten anleiten.



Ständig neue Daten: „Mit jeder E-Mail, jeder Internetrecherche, jedem Eintrag in sozialen Medien, jeder Benutzung unserer Smartphones steigt die Datenflut.“

#### PREPAREDNESS – LEADERSHIP – COLLABORATION

##### Wie weit ist Ihre Forschung zum Thema Arbeiten und Führen in der digitalen Welt gediehen?

**REMDISCH** Auf dem Weg zu einem digitalen Unternehmen sind Investitionen in Technologie alleine nicht ausreichend. Mehr noch müssen Führungsqualitäten ausgebaut werden, um die Transformation zu planen und umzusetzen. Wie Führungskräfte der Zukunft das erfolgreich machen können, untersuche ich als Gastwissenschaftlerin an der Stanford University. Forschungsschwerpunkte sind Digital Preparedness, Digital Leadership und Digital Collaboration. Es geht also um die Fragen: Wie gut sind Führungskräfte auf die Herausforderungen der digitalen Welt vorbereitet? Wie können Führungskräfte mit maximaler Effektivität in einer digital vernetzten Arbeitsumgebung agieren? Wie lässt sich eine zukunftsorientierte kollaborative Arbeitskultur gestalten und in Organisationen hineinragen?

## Welche Anforderungen leiten Sie daraus für die Organisationsentwicklung ab?

**REMDISCH** Unternehmen müssen vom Führen in Hierarchien auf Führung in Netzwerken umschalten. In traditionellen Organisationen sind Führungskräfte privilegiert hinsichtlich der Durchsetzung von Entscheidungen, dem Zugang zu Informationen und der Verständigung mit anderen Führungskräften. Demgegenüber erhalten in der digitalen Arbeitswelt mehr Menschen Zugang zu mehr Wissen. Dadurch verschieben sich Machtverhältnisse in Organisationen, hierarchische Strukturen werden zu Netzwerken. Einfluss ist die neue Macht. Einfluss auszuüben, bedeutet, im Netzwerk Informationen zu sammeln, zu bewerten und zu verteilen, belastbare Arbeitsbeziehungen aufzubauen, Schnittstellen zu justieren. In einer wissensgetriebenen Umgebung wird Expertise dorthin vermittelt, wo man sie braucht. Das führt zu gesteigerter Kollaboration und Flexibilität. Aufgabe des Digital Leader ist es, das Netzwerk noch effektiver zu machen. Er unterstützt Kommunikation und Dialog, er setzt klare Ziele und gibt zeitnah Feedback. Der Digital Leader leitet die Mitarbeitenden dazu an, zu lernen, Initiative zu entfalten und Innovationen auf den Weg zu bringen. Eine wichtige Rolle spielt dabei das Beziehungsmanagement in einer Kultur des Vertrauens.

## FÜNF SCHALTER UMLEGEN

### Wie kann ich das als Führungskraft im Alltag umsetzen?

**REMDISCH** Für unsere aktuelle Studie zu Arbeiten und Führen in der vernetzten Welt haben wir innovative Pioniere, überwiegend Start-ups, befragt: Wie lässt sich Leistungsfähigkeit in einer modernen, digital vernetzten Arbeitswelt sichern? Wie können Unternehmen nachweisen, dass sie für die neuen Mitarbeitergenerationen attraktiv sind? Wir haben fünf Schalter identifiziert, die Unternehmen umlegen müssen, damit sie den Anforderungen der digitalen Welt gerecht werden: Workplace, Collaboration,

Responsibility, Leadership, Culture. Manche Unternehmen sind auf diesem Weg weit vorangeschritten. Aus ihren Erfolgen lassen sich Handlungsempfehlungen für Führungskräfte ableiten: Erstens: In einer Always-on-Arbeitskultur muss die Führungskraft auf ihre eigene und auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden achten. Sonst besteht die Gefahr, dass alle Beteiligten ausbrennen, weil die Work-Learn-Life-Integration misslingt. Zweitens: Die Führungskraft muss den Aufbau digitaler Arbeitskulturen unterstützen. Es geht in der digitalen Arbeitswelt um das Wir, nicht um das Ich. Wir teilen Daten in der Cloud, wir benutzen gemeinsame Tools, um Datenaustausch zu organisieren und Wissen zu teilen, wir kommunizieren über Webkonferenzen. Drittens: Die Führungskraft muss Mitarbeitende stark machen im Netzwerk. Sie versorgt ihr Team mit Informationen und vernetzt es mit den richtigen Experten. Viertens: Bei der Führung auf Distanz liegt die Herausforderung darin, auch ohne Face-to-Face-Kontakt Vertrauen aufzubauen, Mitarbeitende an Entscheidungen zu beteiligen und für ihre Bedürfnisse sensibel zu sein. Fünftens: Innovationskultur bedeutet, dass die Führungskraft für ein innovationsfreundliches Klima Sorge trägt. Die Mitarbeitenden müssen zu kreativem Handeln und disruptivem Denken motiviert werden.

### Was muss Führung in der Zukunft leisten?

**REMDISCH** Die digitale Arbeitswelt verlangt Führungskräften neue Kompetenzen und Fertigkeiten ab. Vor allem müssen sie umdenken und einen „Mindset Shift“ durchlaufen: Von der Hierarchie zum Netzwerk, vom Ich zum Wir, von der Kontrolle zum Empowerment, von der Planung zum Prototypen und zum Design Thinking, von der Leistungsmaximierung zur Gesunden Führung und vom Vorratslernen zum Prozesslernen. Die Standards von gestern gelten nicht mehr, weil die digitale Arbeitswelt ihre eigenen Führungsgesetze hat: Netzwerk, Community, Geschwindigkeit und Innovation. Bei der erfolgrei-

chen Führung in einer digitalen Arbeitswelt geht es darum, innovative Technologien wirkungsvoll mit einer menschen- und mitarbeiterorientierten Führungskultur in Einklang zu bringen; die Mitarbeitenden in einen kreativen Dialog einzubinden, der zur Weiterentwicklung der Organisation beiträgt; sie zum innovativen Denken und Handeln anzuleiten; Performance-Management-Systeme neu zu denken, die der digital vernetzten Arbeitswelt

## Zwei Seiten einer Medaille

Die Koordinationsebene der Führung auf Distanz umfasst Informationsaustausch, Arbeitsstrukturierung, Zielabsprachen und Feedback. Die Beziehungsebene schließt Vertrauensbildung, Networking, Coaching und Mitarbeitermotivation ein. Beide Ebenen lassen sich nicht voneinander trennen, wie Professorin Dr. Sabine Remdisch und Professor Dr. Lutz Schumacher in ihrem neuen Buch „Wirksam führen auf Distanz. Digital – persönlich – nachhaltig“ erläutern (erscheint im Frühjahr 2016 im Haufe-Verlag).

Rechnung tragen; nachhaltige Beziehungen zu den Mitarbeitenden aufzubauen und sie trotz Führung auf Distanz an das Unternehmen zu binden. Nachhaltig heißt dabei auch, die Mitarbeitenden vor Überforderung zu schützen und sie im Sinne einer gesunden Führung gesund zu erhalten; eine moderne, zukunftsfähige Arbeitskultur zu gestalten und zu prägen, die den offenen Dialog, Wissensaustausch, sowie Mitwirkung und Vernetzung fördert.

**Frau Professorin Remdisch, vielen Dank für das Gespräch! ●**

Das Gespräch führte Christoph Stehr, Wirtschaftsjournalist in Hilden.