

Prof. Dr. Gerald Lembke  
Nadine Soyez

# DIGITAL- FITNESS

## FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

© des Titels »Digital-Fitness für Führungskräfte« (ISBN 978-3-86881-845-1)  
2021 by REDLINE-Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Praxiswissen, Skills und Checklisten  
für die neue hybride Arbeitswelt

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »Digital-Fitness für Führungskräfte« (ISBN 978-3-86881-845-1)  
2021 by REDLINE-Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

»*We win or we learn. We never fail.*«

Verlagshaus Mediahuis Nederland  
nach erfolgter Transformation

# VORWORT DER AUTOREN

© des Titels »Digital-Fitness für Führungskräfte« (ISBN 978-3-86881-845-1)  
2021 by REDLINE-Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Die Zukunft der Arbeit hat begonnen. Sie wird in hybriden Organisationen und Abläufen an flexiblen Arbeitsorten stattfinden. Die Konzerne schreiten voran. Sie kündigen die Miet- und Pachtverträge und untervermieten ihre großen Bürotürme. Für sie ist Remote Working die Gegenwart.

Mitarbeiter wünschen sich ein Mehr an Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Die vielen kleinen und großen digitalen Helferlein liefern dafür die notwendigen Kommunikations- und Kollaborationsmöglichkeiten sowie Arbeitsplattformen. Sie anzuwenden ist meist einfach. Sie als effektive Führungsinstrumente zu nutzen setzt Chefs und Führungskräfte seit Jahren unter Druck.

Während einige digital Affine ihre Produktivität mit digitalen Tools zu verbessern versuchen, fühlen sich die meisten von ihnen überfordert. Sie öffnen sich ungern neuen digitalen Werkzeugen und vertrauen auf das Bekannte, Bewährte. Die Zukunft heißt für sie Vergangenheit!

Die Digitalisierung der Wirtschaft treibt davon unbeeindruckt den Wandel voran. Dieser Wandel rüttelt am Bekannten, Bewährten und auch an ihren Werten. Die digitalen Einschläge kommen immer näher. Ihre Ursprünge sind nicht nur in den sich verändernden Märkten und Kunden zu finden, sondern auch in den veränderten Ansprüchen der Mitarbeiter auf Selbstverwirklichung, positive Arbeitserfahrungen, Wertschätzung, Vertrauen, Autonomie oder Entscheidungsteilhabe.

Max Weber propagiert einen Führungsstil, der auf die Beherrschbarkeit von Mitarbeitern ausgelegt ist. Im digitalen Zeitalter ist ein kooperativer

Führungsstil gefragt, der die Mitarbeiter mehr einbindet und selbstorganisiertes Arbeiten und Mitsprache fördert. Der Zweck der Arbeitserfüllung muss mit dem Sinn der Arbeit verbunden werden.

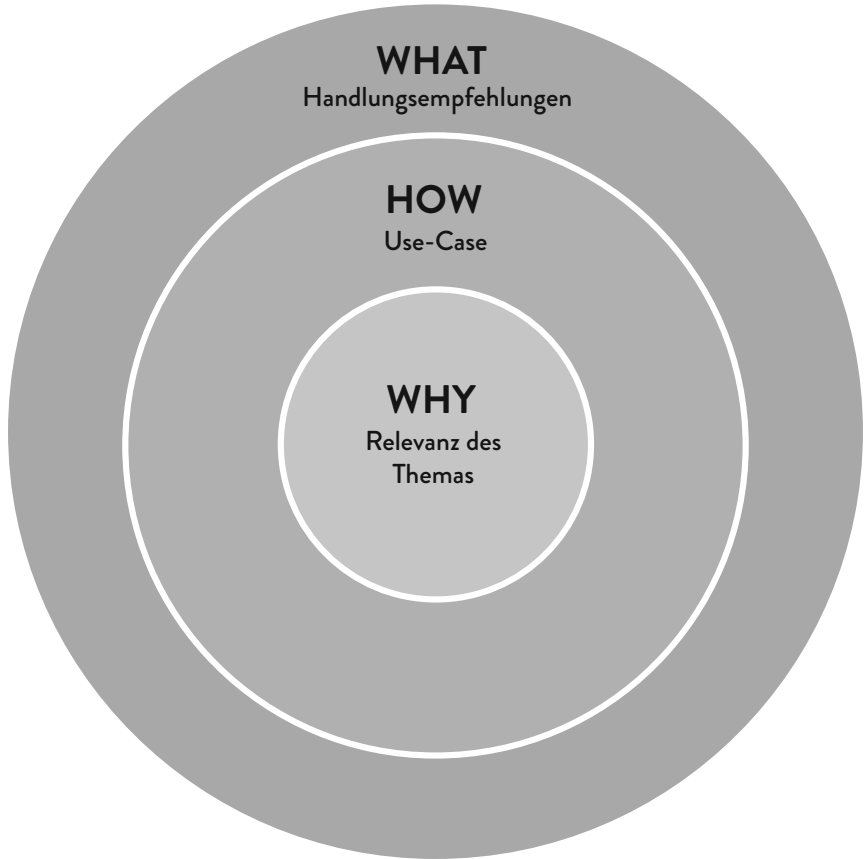
Digitale Fitness und das dafür notwendige Führungsverhalten ist vor diesem Hintergrund keine Sammlung von Apps für bessere Video-Konferenzen. Sie ist auch nicht allein ein Personalentwicklungsprogramm für Mitarbeiter. Digitale Fitness ist das Ergebnis unseres Blicks in den Spiegel. Digitale Fitness beschreibt die dringend notwendigen Voraussetzungen für den erfolgreichen Umgang mit den organisatorischen Herausforderungen der Digitalisierung und mit dem Wertewandel der Arbeitskultur.

Je digitaler der Arbeitsplatz, desto mehr müssen wir uns um den Menschen kümmern.

Führungsverhalten aus dem Büro lässt sich nicht 1:1 in virtuelle Arbeitsumgebungen übertragen. Je virtueller und digitaler die Arbeitsumgebung ausgestaltet ist, umso mehr müssen Führungskräfte sich ihren Mitarbeitern und Teams zuwenden. Mit Digitaler Fitness gelangen Sie und Ihr Unternehmen zu höherer Ergebnisqualität und einem Mehr an Zufriedenheit und Arbeitsglück aller Mitarbeiter. Schließlich steigert sie nachweisbar die Rendite des Unternehmens. Gründe genug für den Start ihres Digital-Fitness-Programms, oder?

Mit diesem Buch erhalten Sie dieses Programm und damit viele Antworten auf die drängendsten Fragen:

- »Was muss ich konkret ändern?«
- »Wie passe ich mein Führungsverhalten an digitale Arbeitssituationen an?«
- »Wie kann ich meine digitale Kommunikation verbessern?«
- »Wie gestalte ich virtuelle Kollaboration, um die Produktivitätsvorteile von Technologien voll auszuschöpfen?«



Der Goldene Kreis (von Simon Sinek)

© des Titels »Digital-Fitness für Führungskräfte« (ISBN 978-3-86881-845-1)  
2021 by REDLINE-Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Wir unterstützen Sie mit diesem Programm in Ihrer Führungsentwicklung. Das Ausprobieren von etwas Neuem, gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, kann sehr viel positive Energie erzeugen, die auch gebraucht wird – von allen. Sie werden erleben, dass die Umsetzung oft einfacher getan ist, als es Ihnen beim Lesen vorkam.

Suchen Sie sich aus dem Bündel an Handlungsempfehlungen die für Sie sofort umsetzbaren Tipps heraus und laden Sie den Zweck Ihrer Aufgaben mit neuer Energie und neuem Sinn auf.

Zur Struktur dieses Buches: Das Buch haben wir auf dem »Golden Circle« des US-amerikanischen Bestsellerautors Simon Sinek (2018) aufgebaut. Der »Golden Circle« beschreibt stark vereinfacht die Zusammenhänge zwischen dem »Warum« (Why) des Tuns und den konkreten Handlungen (What) im Alltag. Er liefert damit die perfekte Struktur für diesen Ratgeber.

Jedes Kapitel beginnen wir mit dem »Why«. Wir geben unter anderem Antworten auf die auf Seite 8 genannten Fragen. Anschließend folgt das »How«. Anhand von mindestens zwei Use Cases aus der Praxis und anschaulichen Beispielen leiten wir das notwendige Wissen für die Umsetzung der Handlungsempfehlungen komprimiert her.

Schließlich erfahren Sie mit dem »What«, welche Lösungen es gibt und wie Sie das angestrebte Ziel erreichen können. Sie erhalten am Ende des Kapitels Handlungsempfehlungen, Checklisten und Team-Formate für Initiative und Förderung der Digitalen Fitness.

Wir wünschen Ihnen erkenntnisreiche Impulse und viel Erfolg bei der Weiterentwicklung für sich und Ihre Teammitglieder.

Prof. Dr. *Gerald Lembke* und *Nadine Soyez*  
im April 2021

## KAPITEL 1

# DIE ZUKUNFT DER ARBEIT IST BEREITS GEGENWART

Digitale Fitness ist für alle machbar!

Was ist Digitale Fitness? Haben Sie eine Haltung zu Ihrem Menschenbild?  
Digitale Fitness ist für alle machbar!

Es hat sich in Deutschlands Führungsetagen in allen Branchen und Unternehmensgrößen herumgesprochen: Die Digitalisierung von Arbeitsumgebungen und -abläufen ist unaufhaltsam, sei es in Homeoffices, komplett »remote« (ortsunabhängig) oder in hybriden Arbeitsumgebungen. Getrieben von Pandemie(n), Kundenanforderungen, Wettbewerbern aus der ganzen Welt und eigener Effizienztreiberei versprechen digitale Technologien die Steigerung von Produktivität und Kundenzahlen aus Homeoffices und Büros zugleich. Überall wird automatisiert, was nur automatisiert werden kann. Ganz harte Verfechter unter den Digitalisten gibt es auch. Dazu gehört die Bewegung der Transhumanisten. Deren Vertreter glauben an die Fehlerfreiheit von Maschinen und fordern gar die Substitution des Mitarbeiters durch Technologie.

Im Eifer der Optimierungen wird alles technisiert, was zu technisieren ist. In unserer deutschen Kultur stößt diese Bewegung weitgehend auf Widerstand, findet aber auch immer mehr Anhänger. Ihnen müssten Vertreter mit neoliberalen

raler Überzeugung und ihrem ökonomischen Paradigma am ehesten folgen. Schaut man mit aktuellem Datenmaterial in die Unternehmen hinein, zeigen sich sogar motivierende Argumente für eine bedingungslose Digitalisierung menschlicher Arbeit.

Die internationale Studie »Digitalisierung 2020«<sup>1</sup> zum Beispiel belegt, dass jedes zweite Unternehmen aktuell in der Umsetzungsphase digitaler Aktivitäten feststeckt. Die Virtualisierung von Arbeit in Homeoffices und Remote-Teams gelang in der letzten Zeit vor allem, weil sie aufgrund der Pandemie musste, nicht weil sie geplant oder von den Mitarbeitern gewollt war.

Was Mitarbeiter wollen, spielt in Unternehmen historisch gewachsen sehr oft eine untergeordnete Rolle. Die Rolle wird noch unbedeutender, wenn digitale Verheißungen das Produktivitäts-Paradigma im Kopf von Unternehmern, Managern und Geschäftsleitungen drehen lassen. Wertschätzung, Feedback, Mitarbeitergespräche, Mitarbeitern zugewandte Führungsstile – um nur einige zu nennen – werden zu bloßen Instrumenten degradiert und von einer Schulungs- und Trainingswirtschaft den Führungskräften antrainiert – oft ohne Sinn, und vor allem ohne Gefühl.

Durch die menschliche Brille geschaut, zeigen sich die Grenzen der Digitalisierung. Dennoch sind die Chancen groß. Denn digitale Medien und Technologien können Mitarbeitern und Führungskräften eine wertvolle Hilfe sein, um mit der Geschwindigkeit der Arbeit zurechtzukommen – auch wenn sie vielerorts diese Geschwindigkeit erst verursachen. Der Mensch ist aber nun einmal keine Maschine, und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter funktionieren nicht nach der Unermüdlichkeit und Logik einer Maschine.

Digitale Fitness ist der Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen.



Damit wir Mensch und Maschine für die neuen Arbeitsformen in Einklang bringen können und der Mensch dabei die Oberhand behält, bedarf es eines Konzeptes der Digitalen Fitness mit dem Faktor Menschlichkeit, Gefühl und hinreichend Pragmatismus in Hinsicht auf die Ergebnisse von Führungs- und Teamarbeit. Letzteres zu gewährleisten, gehört zu den bewährten originären Aufgaben von Führungskräften, Ersteres ist für viele immer noch Neuland.

Die Corona-Krise hat die Arbeitnehmerschaft in Deutschland polarisiert, indem sie das seit Jahren zentrale Problem trotz technischen Fortschritts ans Tageslicht hob. »Unternehmen, die sich in den vergangenen Monaten um ihre Beschäftigten als Mensch und nicht nur als reine Arbeitskraft gekümmert haben, profitieren von einer hohen emotionalen Mitarbeiterbindung«, interpretiert Marco Nink, Mitarbeiter der im März 2021 erschienen Gallup-Studie<sup>2</sup>. Dort, wo Führungskräfte deutliche Defizite zeigten, hätten Mitarbeiter innerlich gekündigt. Sie seien bereit für einen Jobwechsel oder schauten sich schon nach einem neuen Arbeitgeber um.

Zusätzlich wird die Dringlichkeit für die Digitale Fitness durch eine weitere Studie der Bertelsmann-Stiftung motiviert.<sup>3</sup> Demnach glauben 85 Prozent der Befragten, dass Homeoffice und mobile Arbeit sich als alternative Arbeitsformen etablieren werden und dass digitale (Kommunikations-)Tools zum allgegenwärtigen Arbeitsmittel werden. Ein Zurück ins Jahr 2019 nach dem Motto »Alles wird wieder wie früher« wird es in der Wirtschaft nicht geben. Den Führungskräften wird nichts anderes übrigbleiben, als sich mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter und mit der eigenen persönlichen und methodischen Entwicklung auseinanderzusetzen. Digitale Fitness erzeugt einen alternativlosen Sog. Und eines spüren alle Führungskräfte jetzt schon: Was im Büro nicht funktionierte, funktioniert im Homeoffice und im virtuellen Team erst recht nicht.

Die Zukunft der Arbeit ist da – und die Führungskräfte sind nicht vorbereitet.

Welche Fähigkeiten müssen also für die Gegenwart und die Zukunft der Arbeit geschärft werden? Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter und Teams für die unausweichlichen Digitalprojekte, Transformationsprozesse und Change-Aktivitäten im Unternehmen aktivieren und sie zugleich mitnehmen? Die Antworten finden sich in einem Bündel von Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Einstellungen, das wir in diesem Buch die Digitale Fitness nennen.

Es handelt sich um ein Refresh-Programm für Führungskräfte, an dem aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitwirken können. Denn der Erfolg beruht auf einem Mehr an Gemeinsamkeit, nicht auf einem Mehr an Tools für die Führungskraft. Der einen oder anderen Führungskraft wird das – dieses Gemeinsame – nicht leichtfallen. Denn die Führungskräfte wurden auf diese Veränderungen nicht vorbereitet und stehen mit den Herausforderungen im Arbeitsalltag oft sehr allein da – ohne Unterstützung, zusätzlich gefangen in ihrer selbst- oder fremdbestimmten Rolle. Umso mehr sind sie auf ihre Teams angewiesen. Wer das ignoriert, wird krank. Das kann gefährlich werden, wie die Studie »Global Leadership Forecast 2021« herausgefunden hat.<sup>4</sup> Aus ihr entnehmen wir, dass Führungskräfte und ihre Mitarbeiter in der COVID-19-Pandemie so schnell ausbrennen wie nie zuvor.

Besonders ihre eigenen virtuellen Führungsqualitäten interpretieren sie als schwach. Wir Führungskräfte müssen also (oft mit Auftrag von oben oder von Kunden) etwas bewegen, wofür wir weder Fähigkeiten noch Führungskompetenzen besitzen. Die Stufen-Studie »Digitalisierung 2020« bestätigt, dass sich in den letzten Jahren nicht viel getan hat auf diesem Feld.<sup>5</sup> Das Fachwissen der Arbeitnehmer über digitale Medien und Technologien ist mittelmäßig oder kaum entwickelt: »Ein großes Hindernis [...] ist das fehlende Digitalisierungs-Know-how bei den Führungskräften. Gut jedes fünfte

(21 %) Unternehmen hat hier klare Defizite und weitere 44 % räumen großen Nachholbedarf ein.«

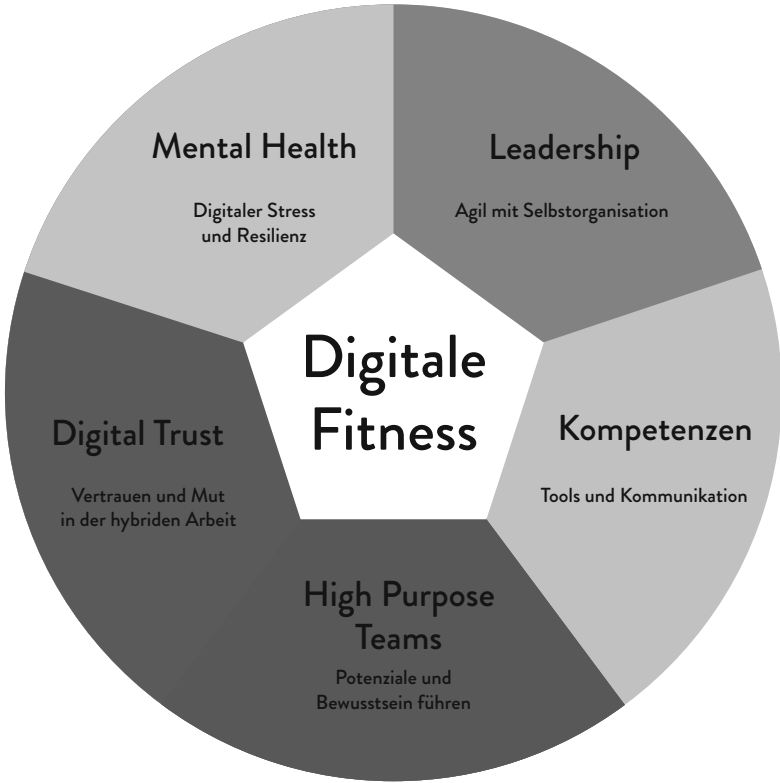
Die Anforderungen sind dabei komplex. Nach der Meta-Studie von Liebermeister (2019) liegt das Defizit nicht allein in den mangelnden digitalen Kompetenzen. Es fehlt darüber hinaus an Kompetenzen in der Mitarbeiterkommunikation, einem Führungsstil auf Augenhöhe oder an den grundlegenden Fähigkeiten, Vertrauen zu seinen Mitarbeitern aufzubauen und zu festigen.

Doch es gibt Hoffnung. Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass das Dilemma zwischen komplexen Anforderungen und Alltag zu bewältigen ist, wenn nicht alles und vor allem das Richtige richtig umgesetzt wird. Dass dabei nicht sofort und alles perfekt funktioniert, Fehler gemacht werden und Mitarbeiter sich erst einmal über das Neue wundern werden, das ihnen entgegengebracht wird, muss Motivation sein für eine neue Kultur der Zukunft der Arbeit. Dazu auch noch eine wissenschaftliche Zahl aus der Arbeitsmarktstudie des Personaldienstleisters Robert Half (2019): Drei Viertel (78 Prozent) der befragten Führungskräfte sind zuversichtlich, den digitalen Wandel mit ihrem aktuellen Team erfolgreich umsetzen zu können. Das gibt Mut! Also gehen wir es an :-)

## Was ist Digitale Fitness?

Eine digital fitte Führungskraft beherrscht ein besonderes Bündel von Fähigkeiten, mit deren Hilfe sie in der neuen, digitalen Arbeitswelt

- ungeplante und unvorhersehbare Ereignisse analysiert,
- Entscheidungsalternativen herleitet und deren Umsetzung plant und konzipiert,
- im agilen Arbeitsumfeld gemeinsam mit ihrem Team diese Umsetzung realisiert und
- Tools als Werkzeuge einsetzt.



Quelle: Eigener Entwurf

Es handelt sich nicht um ein Kompetenzentwicklungsprogramm. Dann hätten wir das Buch »Digitale Kompetenz« genannt und hätten mit Alini (2016) die Anforderungen an die Führungskraft heute und in Zukunft auf eine allgemeine Fähigkeit eingeschränkt, nämlich mithilfe von digitalen Medien die aktuellen Herausforderungen zu lösen. Das ist zu kurz gegriffen. Digitale Medien und Technologien lösen nicht alle Herausforderungen. Ganz im Gegenteil, sie initiieren sogar neue Herausforderungen und fordern den Umgang damit, wie der Baustein »Mental Health« in Kapitel 7 zeigt. Der konstruktive Umgang mit den digitalen Risiken wie digitalem Stress und

Fehlverhalten in der digitalen Mediennutzung – das sich auch in Unternehmen zu einem Suchtverhalten entwickelt hat –, erfordert kreative Lösungsansätze.

Darüber hinaus bedienen wir uns aller vorgegebenen Definitionen und voreingenommenen Begriffsverständnisse alten und neuen Wissens, das uns die weiteren Bausteine für das Digital-Fitness-Programm liefert.

Ein zweiter Baustein ist »Leadership« in Kapitel 2, bei dem wir die Notwendigkeit betrachten, Altes loszulassen, um Neues beginnen und kommunizieren zu können. Denn wenn eine Technologie nach der anderen unseren Arbeitsalltag verändern wird, müssen wir uns auf den Umgang mit dem Neuen wohl oder übel einstellen. Das betrifft uns Führungskräfte, aber auch unsere Mitarbeiter und Teams. Je digitaler deren Arbeitsumgebungen sind, umso mehr müssen sie in der Lage sein, sich selbst zu organisieren, selbstständig Entscheidungen herbeizuführen und in hybriden Teamstrukturen wirksam zu werden.

Den dritten Baustein nennen wir »Kompetenzen« (Kapitel 4) und legen hier den Fokus auf die Auswahl der richtigen Arbeitstools und der Verbesserung der Kommunikation zwischen Führungskraft und hybriden Teams – egal ob analog oder digital. Denn die Realität zeigt: Die ergebnis- und zielgerichtete Nutzung von digitalen (Kommunikations-)Tools folgt menschlichen Verhaltens- und Glaubenssätzen. Oder einfach gesagt: Wenn jemand in der analogen Welt wenig ergebnis- und zielorientiert kommuniziert, wird dieses Kommunikationsverhalten in der digitalen Arbeitswelt noch viel weniger wirken können.

Wenn wir schon bei der Leistungswilligkeit und -fähigkeit von Mitarbeitern und Teams sind, empfehlen wir Ihnen den Einstieg in den Baustein »High Purpose Teams« in Kapitel 3. In Anbetracht unseres Kulturwandels in einem sich wandelnden Verständnis von Zusammenarbeit greifen die bisher oft erfolgreichen monetären und materiellen Leistungsanreize nicht mehr umfassend. Sie bleiben für viele Menschen zwar wichtig, reihen sich aber gleichwertig in immaterielle und emotionale Leistungsanreize ein. Da Technik

und Automatisierung aber keine Rücksicht auf immaterielle Leistungsanreize, und schon gar nicht auf die emotionalen Zustände unserer Mitarbeiter und Teams Rücksicht nehmen, zeigen wir hier den Umgang mit Bewusstsein, Sinn und Emotionen in hybriden und technischen Arbeitsumgebungen.

Pandemiererfahrungen und Studierenerkenntnisse zeigen uns seit Jahren, dass der arbeitende Mensch ein soziales Wesen bleibt, und entscheidend für seine Leistung in der Zusammenarbeit mit anderen ist das Vertrauen. Wir zeigen im Baustein »Digital Trust« in Kapitel 6, dass dieses Vertrauen in hybriden Arbeitsumgebungen besonders erfolgsfördernd wirkt. Der Mitarbeiter nimmt eine andere Rolle ein, sobald er sich in das Firmennetzwerk einloggt, doch seine egoistischen Motivatoren und geistigen Haltungen bleiben. Anstatt zu versuchen, diese auszuschalten und sie den Interessen des Unternehmens unterzuordnen, sind Führungskräfte besonders erfolgreich, wenn sie es schaffen, mit Vertrauen und Verbundenheit die Diversität in den Teams anzuerkennen und sogar zu fordern – natürlich im Sinne der Ergebniserzielung.

Sie könnten abschließend mit diesem Konzept den Eindruck gewinnen, dass es ja gar nicht um einen Katalog der besten Management-Apps geht. Stimmt. Denn je digitaler die Welt wird, umso mehr werden Soft Skills zu den neuen Hard Skills. Die Apps bedienen sie heute und in Zukunft mit links. Sie sind zweitrangig. Die neuen Hard Skills aber werden wettbewerbsentscheidend sein, sowohl für die eigene Arbeitsbiografie als auch für den Unternehmenserfolg.

## Haben Sie eine Haltung zu Ihrem Menschenbild?

Wir legen diesem Buch ein humanes Menschenbild zugrunde. Wir fordern in diesem Buch die Quadratur des Kreises. Immerhin versuchen wir Führungskräften, die mitten im Leben stehen und beruflich erfahren und motiviert sind, Empfehlungen für ihre Arbeit zu geben. Wir beeinflussen damit

die Art und Weise, wie sie mit anderen Menschen umgehen. Es bedarf daher eines unmissverständlichen Commitments zu unserem humanen Menschenbild und der daraus abgeleiteten Haltung.

## Wie sieht es mit Ihrem Menschenbild und Ihrer Haltung hinsichtlich Führung aus?

- Mitarbeiter sind einzigartig und von Grund auf gute Menschen.
- Eine Führungskraft hat ein Bewusstsein für und die Fähigkeit zur Selbstreflexion.
- Das menschliche Bewusstsein ist nicht nur auf das eigene Ich gerichtet, sondern auch auf das des Gegenübers, des Mitarbeiters.
- Jeder Mitarbeiter ist eine eigenständige, in sich wertvolle Persönlichkeit. Eine Führungskraft respektiert die Verschiedenartigkeit verschiedener Mitarbeiter.
- Jeder Mitarbeiter ist auf Selbstaktualisierung und Wachstum angelegt und zu Veränderung und Problemlösung fähig.
- Mitarbeiter haben die Fähigkeit, sich zu bilden und zu entwickeln. Sie haben das Recht, Ihre Talente, Potenziale und Kompetenzen zu entfalten und zu vervollkommen.
- Teams können alle Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen, selbst bestimmen.
- Gruppenkohäsion entsteht über das selbstständige und flow-artige Zusammenwirken aller einzelnen Gruppenmitglieder.
- Mit gleichgeschalteten Standard-Management- oder Arbeitsmethoden Führungskräfte und Mitarbeiter über einen Kamm zu scheren, widerspricht der Natur der heutigen Mitarbeiter.

Dass dies nicht nur humanistische Dudelei im neuen Gewand ist, zeigt die Bertelsmann-Studie »Arbeit 2050«. Das Ergebnis einer groß angelegten

Expertenbefragung in dieser ersten und internationalen Delphi-Studie (Grundlage ist das weltweit bekannte Millennium Project) zeichnet ein deutliches Bild vom neuen und steigenden Wert der Mitarbeiterressourcen: Der Mensch wird noch stärker in den Mittelpunkt treten als es in den bekannten Human-Resource-Trends der 1970er- und 90er-Jahre geschehen ist.

Seine Wertigkeit wird umso mehr wachsen, je mehr Technologie in Unternehmen Einzug halten wird. Schließlich muss sie den menschlichen Interessen dienen. Qualitäten wie soziale Fähigkeiten werden für Führungskräfte wichtiger werden, damit sie die digitale Arbeit zwischen ihren Mitarbeitern und mit Menschen in den Hierarchien organisieren können. Führungskräfte mit Kontakten zu Kunden und Stakeholdern stehen ebenso vor der Herausforderung, die sozialen und persönlichen Bedürfnisse von Menschen mit drastisch geänderten Wertemustern im digitalen Konsum und der digitalen Kommunikation verstehen zu können.

Sollten Sie in Ihrem Unternehmen also auch noch so kleine Aspekte neuer Arbeit einführen wollen, heißt es nicht nur, andere zu führen, sondern auch, sich zu führen. Passen Sie auf sich auf. Sie steuern Gruppenphänomene, die Sie immer weniger beherrschen werden. Schaffen Sie ein zweifaches Bewusstsein – für sich und für Ihr Team: Geht es dem Team gut, geht es auch Ihnen gut und umgekehrt.

Noch ein Hinweis in eigener Sache: In diesem Buch legen wir besonderen Wert auf geschlechtsunabhängige Ansprache. Wir zollen ausdrücklich dem Engagement jeden Geschlechts Respekt, unabhängig davon, ob als weibliche, diverse oder männliche Führungskraft. Berücksichtigen Sie bitte, dass wir im Text aufgrund der Lesbarkeit nicht immer alle Geschlechter beschreiben und bis ins letzte Detail durchhalten konnten.