



# Führungskräfte sollen Sinnstifter sein

Wie Mitarbeiterführung aus der Ferne gelingt, was dabei zählt und was Entscheider lieber unterlassen sollten, erläutert Professorin Claudia Peus in einem Gastbeitrag.

**D**ie Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice geht für viele Führungskräfte mit einem (gefühlten) Kontrollverlust einher. Das Bestreben mancher Entscheider, die Kontrolle über Telefonate oder gar verbotene Spy-Software wiederzuerlangen, enthüllt die Grundannahme, Menschen seien nur durch Kontrolle zu Leistung anzutreiben. Unterstützt wird eine solche Haltung durch Managementtheorien wie die „Principal Agent Theory“ oder das Modell vom „Homo oeconomicus“.

Eine Studie der Wertekommission und der Technischen Universität München mit über 500 Führungskräften identifizierte, worauf es beim Führen wirklich ankommt: Vertrauen. Damit es entstehen kann, braucht es Regeln, im Homeoffice oft explizitere als im Büro. Führungskräfte müssen kommunizieren, was sie erwarten – einen offenen Umgang bei Problemen beispielsweise – und was sie gerade nicht erwarten, zum Beispiel ständige Verfügbarkeit im Homeoffice. Gleichzeitig sollten Führungskräfte die Erwartungen ihrer Mitarbeitenden an sie kennen, um unrealistische Annahmen auszuräumen.

Um den Abgleich mit der Realität geht es auch im Feld neuer Technologien: Gute Entscheider kennen die neuesten Entwicklungen und können bewerten, welche Implikationen diese für ihr Unternehmen haben. Einblicke in die neueste Forschung, vertiefte Weiterbildung, aber auch Themen-Plattformen und ein intensiver Austausch mit Kollegen aus Wissenschaft und Industrie sind hierfür besonders nützlich.

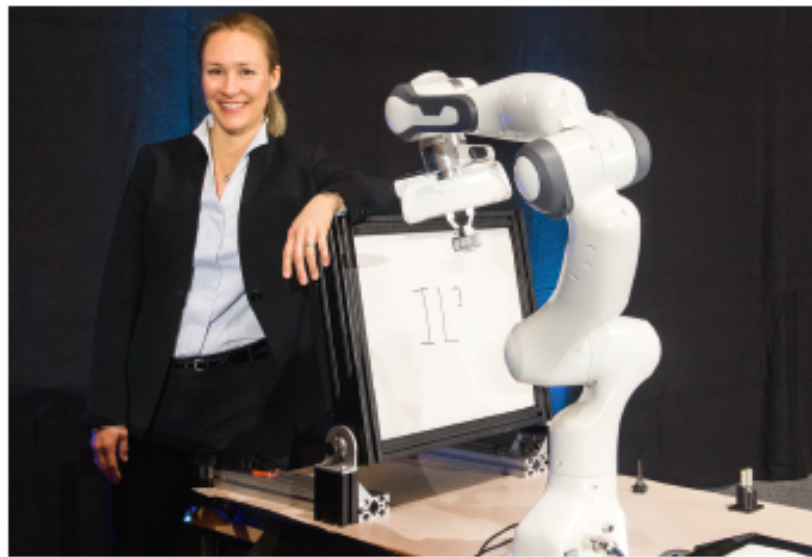
## Technik versus Grundbedürfnisse

Bei allem Wandel: Die psychologischen Grundbedürfnisse sind unverändert. Menschen wünschen sich Kontrolle und Autonomie, Transparenz und Fairness, Vertrauen und Sicherheit, Anerkennung und Wertschätzung sowie Sinnstiftung. Werte bieten Orientierung, vor allem in krisenbelasteten Situationen. Sie

zu verletzen, verändert die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.

Was es braucht, ist die aufrichtige Beschäftigung mit dem Menschen. Die Auseinandersetzung mit Erkenntnissen aus Psychologie oder Soziologie bildet die Basis. Auch die Beschäftigung mit Werken aus Kunst und Literatur verspricht viel. Denn sind nicht Klassiker wie „Nathan der Weise“, in dem die Frage nach der (religiösen und kulturellen) Toleranz aufgeworfen wird, oder Karl Poppers „Die offene Gesellschaft und ihre Feinde“ heute aktueller denn je?

Führungskräfte sind besonders im Wandel gefordert, als Sinnstifter zu agieren und das Warum der Veränderungen zu transportieren. Die Forschung zeigt, dass Mitarbeitende bereit sind, auch für sie unvoreilhaftige Entscheidungen mitzutragen, wenn der Entscheidungsprozess als fair empfunden wird und sie aufrichtig und wertschätzend behandelt werden. Denn das Handeln in Krisenzeiten entscheidet nicht nur über die Mitarbeiterbindung von heute, sondern auch über die Beziehung zu Mitarbeitenden als Netzwerkpartner in der Zukunft.



Prof. Dr. Claudia Peus ist Professorin und Vizepräsidentin der Technischen Universität München und Gründungsdirektorin des TUM Institute for Life Long Learning. Sie forscht unter anderem zu Führung und Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter.