



**PROF. DR. CLAUDIA PEUS**  
 Vizepräsidentin der TU München  
 Gründungsdirektorin des  
 TUM Institute for LifeLong Learning

# PERSPECTIVES

## 1 1

## ZUKÜNFTIG FÜHREN

**Die vielbeschworene VUCA Welt ist real geworden. Nicht nur die Aktienmärkte sind volatil, Unsicherheit, ja Ungewissheit, wie es weiter geht, hat viele Branchen erfasst. Die Komplexität der Situation erlaubt keine Alleingänge und die vorliegenden Informationen sind häufig widersprüchlich.**

**Im Angesicht dieser Herausforderungen zeigen Führungskräfte vielfältigste Reaktionen: Während die einen versuchen, dem massiven Kontrollverlust durch die – scheinbare – Wiederherstellung von Kontrolle zu begegnen, indem sie beispielsweise Spionage-Software installieren lassen oder gar Privatdetektive anheuern, investieren die anderen in die eigene Zukunftsfähigkeit.**

Aber was braucht es, um zukünftig zu führen? Aus meiner Sicht sind die folgenden drei Säulen für erfolgreiche Führung in der Gegenwart und in der Zukunft unerlässlich:

**1. Kenntnis der wichtigsten technologischen Entwicklungen**  
 Neue Technologien verändern nicht nur, wie wir aktuell (z. B. aus dem Home-office) zusammenarbeiten, sondern sie revolutionieren, wie in Unternehmen produziert, gewartet oder mit Kunden kommuniziert wird. Entsprechend ist es notwendig, dass Führungskräfte einen Überblick über die neuesten technologischen Entwicklungen haben.

Das ABC der Technology Trends zu beherrschen bedeutet aber nicht nur zu wissen, welche Entwicklungen es in den Bereichen Artificial Intelligence oder Additive Manufacturing, Blockchain oder Bioengineering und Cloud Computing oder Circular Carbon Economy gibt; Führungskräfte müssen bewerten können, welche Implikationen diese technologischen Entwicklungen für ihre Geschäftsmodelle, Produktionsmethoden oder Kommunikationskanäle besitzen. Eine kontinuierliche, auf dem neuesten Stand der Forschung basierende Weiterbildung ist somit unerlässlich geworden. Universitäten sind mehr denn je gefordert, diese als Stätten des lebenslangen Lernens auch und gerade von Führungskräften anzubieten.

## 2. Berücksichtigung menschlicher Grundbedürfnisse

Bei allem Wandel, eines ist seit Jahrhunderten weitgehend stabil: die Grundbedürfnisse des Menschen. Nach wie vor wünschen sich Menschen Kontrolle, Fairness und Anerkennung, das Gefühl der Zugehörigkeit und Sinn in dem, was sie tun. Gerade das Bedürfnis nach Kontrolle ist in den vergangenen Monaten schwer erschüttert worden, bei Mitarbeitenden und Führungskräften gleichermaßen. Wo Kontrolle fehlt, ist es umso wichtiger, sekundäre Kontrolle, also Erklärbarkeit und Vorhersehbarkeit, weitestgehend zu realisieren (psychologische Studien haben Zusammenhänge zwischen wahrgenommener Kontrolle und objektiven Gesundheitsmaßen wie Medikamentenverbrauch und sogar der Lebensdauer nachgewiesen!). Umso mehr waren und sind Führungskräfte gefordert, ein Maximum an wahrgenommener Kontrolle herzustellen. Sie müssen im Rahmen des Möglichen kommunizieren, wo es für das Unternehmen relevante Veränderungen gibt, was für die kommenden Wochen und Monate geplant ist und warum welche Maßnahmen getroffen werden.

Weiterhin ist es entscheidend, dass Führungskräfte als fair erlebt werden. Eine faire Verteilung von Ressourcen ist aufgrund ihrer Knappheit aber nicht immer herstellbar, entsprechend bedeutet Management oft auch Management von Enttäuschungen. Glücklicherweise zeigt die Forschung sehr klar, dass es bei der Bewertung einer Führungskraft als fair aber nicht allein um eine gerechte Verteilung geht: Mitarbeiter sind bereit, auch für sie unvorteilhafte Entscheidungen (wie Gehaltskürzungen) mitzutragen, wenn der Entscheidungsprozess als fair empfunden wird („prozedurale Fairness“) und aufrichtig und wertschätzend mit ihnen umgegangen wurde („interpersonale Fairness“). Dazu gehört, dass schlechte Nachrichten genauso authentisch und klar von den Verantwortlichen kommuniziert werden wie gute und Mitarbeiter nicht von oben herab behandelt werden.

Wie viele Fälle von Unternehmen kennen wir, bei denen das – trotz aller Sonntagsreden über die Mitarbeiter als „wichtigstes Kapital“ – nach wie vor der Fall ist? Auf die Spitze getrieben hat es ein amerikanischer E-Scooter-Anbieter im März 2020: Hier wurden über 400 Mitarbeiter zu einem gemeinsamen „Webinar“ eingeladen, dessen Zielsetzung im Vorfeld unklar blieb. Im Meeting

erfahren die Mitarbeiter bei ausgeschalteten Kameras von einer anonymen Stimme, dass das Unternehmen ihnen mit sofortiger Wirkung kündigt. Gleich im Anschluss wurde ihr Firmenlaptop per Fernsteuerung deaktiviert und der Zugang zu sämtlichen Daten oder Kontakten in Sekundenschnelle gesperrt.

### 3. Orientierung an einem inneren Werte-Kompass

Es braucht kein überbordendes ethisches Bewusstsein, um die Unangemessenheit des oben geschilderten Vorgehens zu erkennen. Ein wenig Anstand hätte ausgereicht. Doch nicht immer ist die Lage so klar. Die Digitalisierung bietet ein überwältigendes Potenzial an Möglichkeiten: Wir können die Aktivitäten unserer Mitarbeiter sekundengenau aufzeichnen und automatisiert auswerten, Kernprozesse des Managements wie Personalauswahl an Algorithmen delegieren und rein digitale Fabriken aufbauen, in denen keine Menschen mehr tätig sind. Die Technologie bietet enorme Potenziale für Kostenersparnis, ressourcenschonendes Wirtschaften oder noch nie dagewesene Innovation – aber auch für absolute Überwachung, Manipulation und Ausbeutung von Mensch und Natur.

Wie wir das Potenzial nutzen, hängt insbesondere von den Führungskräften und ihren Werten ab. So schrieb Peter Drucker schon 2001: „(T)he very survival of society in the developed countries will come to depend on the performance, the competence, the earnestness and the values of their managers.“ Kurz gefasst brauchen Führungskräfte heute mehr denn je ein klares Wertesystem, an dem sie sich orientieren können. Aber nicht im Sinne eines Navigationsgerätes, dem man blind folgt, sondern eher wie ein Kompass, an dem man sich immer wieder ausrichtet, gerade wenn man unsicher ist, in welche Richtung der nächste Schritt führen soll. Führungskräfte müssen sich im Klaren darüber sein, für welche Werte sie stehen. Ist für sie Innovation zentral? Verlässlichkeit, Authentizität, Respekt, Fairness? Welche Tradeoffs sind sie bereit einzugehen, um auf einen Wert hin zu optimieren – auch wenn das bedeutet, einen anderen vernachlässigen zu müssen?

**Zukünftig zu führen bedeutet, sich seiner Verantwortung bewusst zu sein und sich ständig weiterzuentwickeln. Dabei sind Executive-Education-Programme hilfreich, die den neuesten Stand der technologischen Entwicklung in relevanten Ausschnitten präsentieren, tiefe Einblicke in „die Funktionsweise des Menschen“ gewähren und neue Erfahrungshorizonte (in der realen wie auch der virtuellen Welt) ermöglichen. Denn, wie es John F. Kennedy formulierte, „Leadership and learning are indispensable to each other“.**