

»Mini-Handbuch Führungspraxis«

Ein Mini-Interview mit Carsten C. Schermuly

*Beltz: In Unternehmen und Organisationen kehrt so langsam wieder so etwas wie Büroalltag ein: Teammitglieder, die in den vergangenen Monaten überwiegend im Home-Office gearbeitet haben, kommen ins Büro zurück. Was bedeutet das für die Führungskraft?*

*Carsten C. Schermuly:* Das bedeutet für die Führungskraft aber auch für das Team viel Arbeit. Ich kann nur empfehlen sich Zeit zu nehmen, um über das, was hinter dem Team liegt, ausreichend zu reflektieren und nicht so zu tun, als wäre alles so, wie es vor Corona war. Die Teams sollten sich fragen: Was lief im Home-Office gut? Was hat uns das gebracht und was wollen wir davon erhalten? Was soll oder kann aber so auch nicht weiter praktiziert werden? Es ist wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeitenden ihre Erwartungen klären.

*Beltz: Wie kann eine Führungskraft diese Klärung erfolgreich moderieren? Welche Fragen können entstehen und müssen beantwortet werden?*

*Schermuly:* Im Kern steht das Thema Vertrauen. Vertrauen hilft, die Arbeitsprozesse zu erleichtern. Teams, die es schon lange gibt und in denen stabile, positive Beziehungen bestehen, haben es hier leichter. Gleichzeitig brauchen Teams Regeln, die gemeinsam ausgehandelt werden müssen. Wann sehen wir uns, damit es zu Zufallsbegegnungen und ungeplanter Kreativität kommen kann oder um informell sprechen zu können? Welche Tage sind wir im Büro und welche nicht? Wie behandeln wir unsere Kunden? Wie und wann sind wir im Home-Office füreinander erreichbar? Wie gestalten wir das Onboarding mit einem Kollegen oder einer Kollegin, die uns noch nicht kennt?

*Beltz: Wie kann ich mich als Führungskraft auf die neuen Anforderungen einstellen?*

*Schermuly:* Für viele Führungskräfte ist das Thema Vertrauen eine Herausforderung. Jemanden zu vertrauen bedeutet nämlich, sich auch gegenüber diesem verletzlich zu machen.

Viele Führungskräfte sind sozialisiert worden, alles im Griff zu haben und betreiben vor allem in Krisenzeiten Mikromanagement. Das ist in der VUKA-Welt schwierig. Statt Mikromanager braucht es hier Makromanager, die ihre Mitarbeiter empowern und stark machen. Und das kann man manchmal, aber nicht immer allein lernen. Ich kann nur empfehlen, in der heutigen Zeit nicht am Personalentwicklungsbudget zu sparen.