

INTERVIEW

FÜHREN IST KONTAKTSPORT

Viele Führungskräfte stehen in Zeiten von Homeoffice und virtuellen Meetings plötzlich vor vollkommen neuen Fragen. Über gute virtuelle Meetings und neue Führungsqualitäten haben wir mit dem Coach Hinrich Mercker gesprochen.

Herr Mercker, mit welchen Herausforderungen kommen Führungskräfte während der Corona-Krise zu Ihnen?

Große Teile eines Teams nehmen die Situation im Homeoffice als Entgrenzung wahr, wenn sie neu ist. Das bedeutet, dass es ihnen schwerfällt, zwischen Arbeit und Beruf zu leben. Führungskräfte wissen dann manchmal nicht genau, wie sie ihr Team durch diese Zeit steuern können. Gefragt ist eine besondere Kommunikationskompetenz, denn digitale Lösungen reichen nicht aus. Die erste Herausforderung lautet daher: „Wie kriege ich heraus, wie es meinen Angestellten wirklich geht?“ – und die

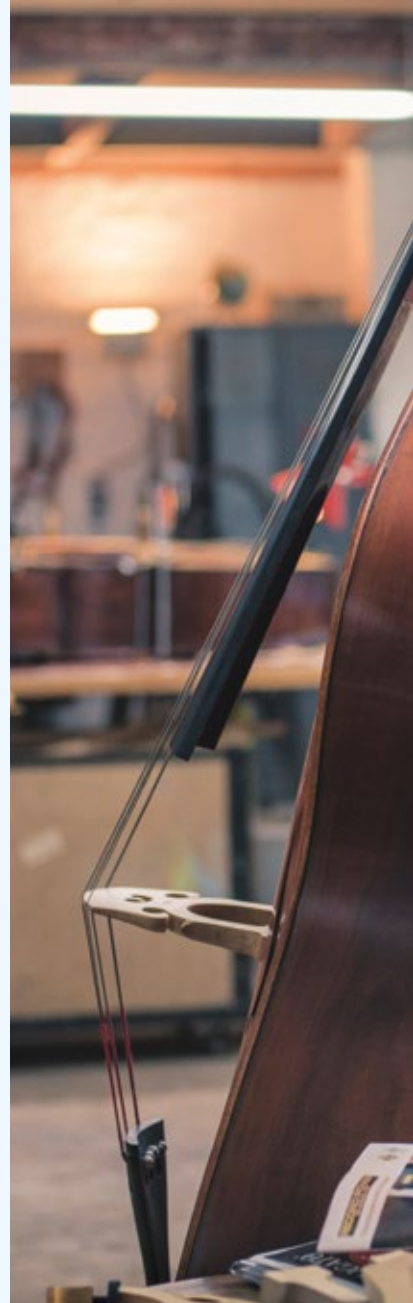
zweite wird gerne mal vergessen: „Wie gehe ich mit meiner eigenen Situation um?“

Und wie sollten Führungskräfte Ihrer Meinung nach damit umgehen?

Aus meiner Sicht müssen Führungskräfte verstehen, dass gute Führung darin besteht, in Kontakt zu sein. Ich nenne das Kontaktsport, da es eine Fähigkeit ist, die wir trainieren müssen und die nur durch ihre Regelmäßigkeit wirksame Ergebnisse erzielt. Regelmäßige Meetings geben dem Team eine wichtige Struktur. Und dort muss es um die Leute im Team gehen: Check-Ins können helfen, die emotionale Lage von Einzelnen zu verstehen.

Wie sieht ein gutes, virtuelles Meeting aus?

Es hat eine zeitliche Eingrenzung: maximal eine Stunde. Und es muss Spielregeln geben: fünf Minuten früher da sein, keine Familienmitglieder im Hintergrund und der Verzicht auf Binsen. Ein „Halt hört ihr mich?“ ist nach einigen Wochen unfair gegenüber anderen. Es besteht eine Pflicht dazu, die Verantwortung für eine funktionierende Technik zu übernehmen. Zudem besteht ein gutes virtuelles Meeting auch aus einer sozialen Komponente. Sie kann Teile von informellen Gesprächen teilweise ersetzen, die sich sonst in der Kaffeeküche ergeben. Und ein Punkt ist mir besonders wichtig: das Sprechen über Erfolge und über die Dinge, die gut gelaufen sind. Positives zu teilen, das schafft ein gutes Arbeitsklima.





Der Experte

Hinrich Mercker ist Führungcoach und Zukunftsberater für Fragen der Arbeitswelt, Resilienz und Achtsamkeit sowie zu Potenzialentfaltung und Möglichkeiten persönlicher Neuerortung. Er lebt und arbeitet in Berlin – unter anderem für die Berliner Verwaltungsakademie.

merckerundmiketta.de

Es wird Vorgesetzte geben, denen es schwerfällt, allen im Team das gleiche Vertrauen entgegenzubringen. Was tun, wenn die Leistung im Homeoffice leidet?

Diesen Führungskräften rate ich dazu, ihr Menschenbild zu reflektieren. Der Mensch sei faul und ist nur auf seinen eigenen Vorteil aus ... das ist aus meiner Sicht eine veraltete Denkweise. Man geht heute davon aus, dass der Mensch durchaus freiheitsfähig ist, dass er einen guten Job machen will. Dafür müssen Angestellte aber verstehen, wofür sie etwas tun. Vertrauen, die Eröffnung von Handlungsspielräumen und die intrinsische Motivation, also die Kraft,

die aus uns selbst geschöpft werden kann, sind jedenfalls viel stärker als die sprichwörtliche Karotte. Lesen Sie das Buch des niederländischen Historikers Rutger Bregman: „Im Grunde gut“!. (10. März 2020, Rowohlt)

Und was, wenn es den Angestellten schwerfällt, sich selbst zu organisieren? Auch, wenn sie es wollen?

Das lässt sich trainieren. Wenn die Führungskräfte strukturiert arbeiten, können sie das auch weitergeben an das Team. Dazu geht es darum, erst einmal die eigenen Antreiber herausfinden und die ureigene Motivation zu entdecken. Der Rest ist reines Handwerk.

Fragen Sie ihr Team in diesen besonderen Zeiten doch einmal, was sie alles mit übernehmen wollen in die späteren Zeiten. Damit treten Sie etwas los! Neues kann entstehen aus der Befähigung Ihres Teams. Neben der Schaffenskraft gibt es für mich aber auch eine Lassenskraft. Das bedeutet so viel wie: „Was brauchen wir nicht mehr?“

Sehr spannender Schlussgedanke, der zum Nachdenken anregt – vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Lutz Leukhardt, die Texterkolonie