

DER HR-PROFI

MAI 2021
NEWSLETTER **05**

SCHRITT-FÜR-SCHRITT-ANLEITUNGEN – UMSETZUNGSBEISPIELE – HR-KOMPETENZEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Führung ist nicht gleich Führung. Gerade in der heutigen Zeit ist es wichtig, den Fokus mehr auf den Mitarbeitenden zu setzen. Claus W. Geberich erläutert im ersten Beitrag den Begriff «Remote Leadership» und dessen Relevanz im Homeoffice.

Bewerbungszusage, Einführungsprogramm, Probezeitgespräch, etc. Beim Eintritt eines Mitarbeitenden ist der Prozess oft klar vorgegeben.

Doch wie sieht es bei einem Austritt aus? Warum ein «Au revoir» besser als ein «Tschüss» ist, erfahren Sie im Beitrag von Jörg Buckmann ab Seite 8.

B. Bernhard

Birgitt Bernhard, Product Management Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- HR & Kompetenzen:
New Work – Homeoffice [Seite 1](#)
- HR & Mitarbeitende:
Erfolgsfaktor
Interne Kommunikation [Seite 4](#)
- HR & Lohnpraxis:
Lohnfortzahlungspflicht [Seite 6](#)
- HR & Mitarbeitende:
Offboarding [Seite 8](#)
- HR & Kommunikation:
Roboter übernehmen
Korrespondenz [Seite 10](#)
- HR & Kompetenzen:
Mindfulness [Seite 11](#)

New Work – Homeoffice: Die Formen der Arbeit und Führung nach Corona

Die Corona Pandemie hat alles verändert. Nicht nur unsere Gesellschaft und unsere Wirtschaft, sondern auch die Art und Form der Arbeit und Zusammenarbeit. Der optische Ausdruck ist die Arbeit im Homeoffice, doch dies zieht auch Veränderungen in der Führung und Kommunikation nach sich. Remote Leadership erfordert ein Denken aus der Mitarbeiterperspektive und People Centric Führung setzt den Fokus auf den Mitarbeiter und seine Sicherheit und Verbundenheit.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Was haben wir aus der ersten Welle gelernt?

Die erste Welle der Corona-Pandemie und der damit verbundene Lockdown im Frühjahr 2020

haben viele Unternehmen und ihre Mitarbeiter ganz unvermittelt ins kalte Wasser geworfen. Seit einigen Monaten ist die Arbeit aus dem Homeoffice zum «New Normal» geworden und

erfreut sich zunehmender Beliebtheit. Aber es tauchen schon die ersten kritischen Stimmen auf, dass doch stark die sozialen Kontakte fehlen und die Unternehmenskultur für neue Mitarbeiter schwerer zu vermitteln ist. Daher muss eine Ausgewogenheit gefunden werden.

Homeoffice und die Digitalisierung

Sieht man von der Doppelbelastung aller Eltern, die als «Co-Trainer» das Homeschooling ihrer Kinder begleiten müssen, einmal ab. Dennoch – ein komplettes Zurück zu alten Herangehensweisen wird es sicherlich auch nach dem zweiten Lockdown nicht geben. Selbst skeptische Arbeitgeber*innen wie Arbeitnehmer*innen haben die Vorteile von Heimarbeit erkannt. Egal ob 100% Homeoffice oder hybride Arbeitsweise – erstaunlich gut und leistungsfähig hat in vielen Fällen die



Zusammenarbeit auf Distanz in mittelständischen Unternehmen sowie Grosskonzernen in den vergangenen Monaten funktioniert. Glücklicherweise konnten sich dabei die Unternehmen schätzen, die bereits vor Corona einen hohen Digitalisierungsgrad vorzuweisen hatten, bereits schwimmen konnten. Alle anderen mussten oder müssen es jetzt schnell lernen, um nicht unterzugehen.

Neue Herausforderungen durch die «neue Normalität»

Neben den positiven Effekten bringt die «neue Normalität», wie kann es anders sein, neue Herausforderungen mit sich. Wie wird der sichere Zugang zu Dokumenten gewährleistet, ohne dass unberechtigte Personen Einsicht und Zugriff haben? Wie kommen dezentralisierte Mitarbeiter an postalisch eingegangene Dokumente? Wie können Versionskonflikte verhindert werden? Wie können analoge Geschäftsprozesse jetzt digital organisiert werden und dabei die Transparenz für dezentral arbeitende Mitarbeiter erhalten bleiben? Fragen, die es zu klären gilt. Der Digitalisierungsdruck auf die Geschäftsprozesse steigt deutlich an.

Remote Leadership: Durch Empathie Distanz überwinden

Um im Remote Leadership erfolgreich zu sein, geht es darum aus der Mitarbeiterperspektive

heraus zu denken und zu handeln. Es geht um mehr menschliche Nähe, und weniger Top-down Kontrolle. Das Schlüsselwort, das Sie durch diesen Prozess leitet: Empathie. Transformationale Führung ist gefragt und hat die bisherigen Führungsformen abzulösen.

Folgende Aspekte bei der Remote Führung sind dabei zu beachten:

1. **Kommunikation, Information und »gemeinsames Wissen« im Team:** Durch ein Manko an Kommunikation entsteht eine Reduktion des Verständnisses der Unternehmens- und Teamziele. Auch sinkt durch das Informationsmanko die zwischenmenschliche Empathie, in welcher Situation sich andere Teammitglieder befinden und vor allem *fühlen*. Emotionale Distanzierung und das Gefühl der Verlorenheit sind die Folgen.
2. **Soziale Isolation:** Einsamkeit ist eine der häufigsten Beschwerden bei mobiler Arbeit, da Mitarbeiter die informelle soziale Interaktion einer Büroumgebung vermissen. Das Gefährlichste daran: Isolation kann zu einer Verringerung des Zugehörigkeitsgefühls zum Unternehmen führen und als Konsequenz zum Wunsch beitragen, den Arbeitgeber sogar zu verlassen.

3. **Technologische Arbeitsfähigkeit:** Selbst jetzt, schon Monate im Homeoffice, stimmen nur 65% der Mitarbeiter zu, dass ihr Unternehmen über die technischen Ressourcen verfügt, die es ermöglichen, bei Bedarf von zu Hause aus zu arbeiten.

4. **Vertrauen:** Nur 63% der zu Hause arbeitenden Mitarbeiter geben an, Vertrauen in ihren direkten Vorgesetzten zu haben, die COVID-19-Krise gut zu bewältigen. Auch sagen 23% der Befragten, dass ihr Unternehmen Überwachungs-Software verwendet, um zu tracken, wie viel sie tatsächlich zu Hause arbeiten. Dies führt leider jedoch zu mehr Distanzierung als Nähe zwischen Arbeitnehmer und Führungskraft.

5. **Selbstdisziplin, Ruhe und Ausgleich:** Vor allem jungen Mitarbeitern fällt es häufiger schwer, eine Grenze zwischen Arbeit und Freizeit zu ziehen. Daten zeigen eine klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben gelingt nur jedem zweiten unter 30 Jahren. Diese gesteigerte Produktivität wie auch «Always on» Mentalität im Homeoffice führt bei einigen Beschäftigten sogar zu mehr Sorge (37% vs. 47% während der Corona Krise) und Stress (48% vs. 58% während der Corona Krise).

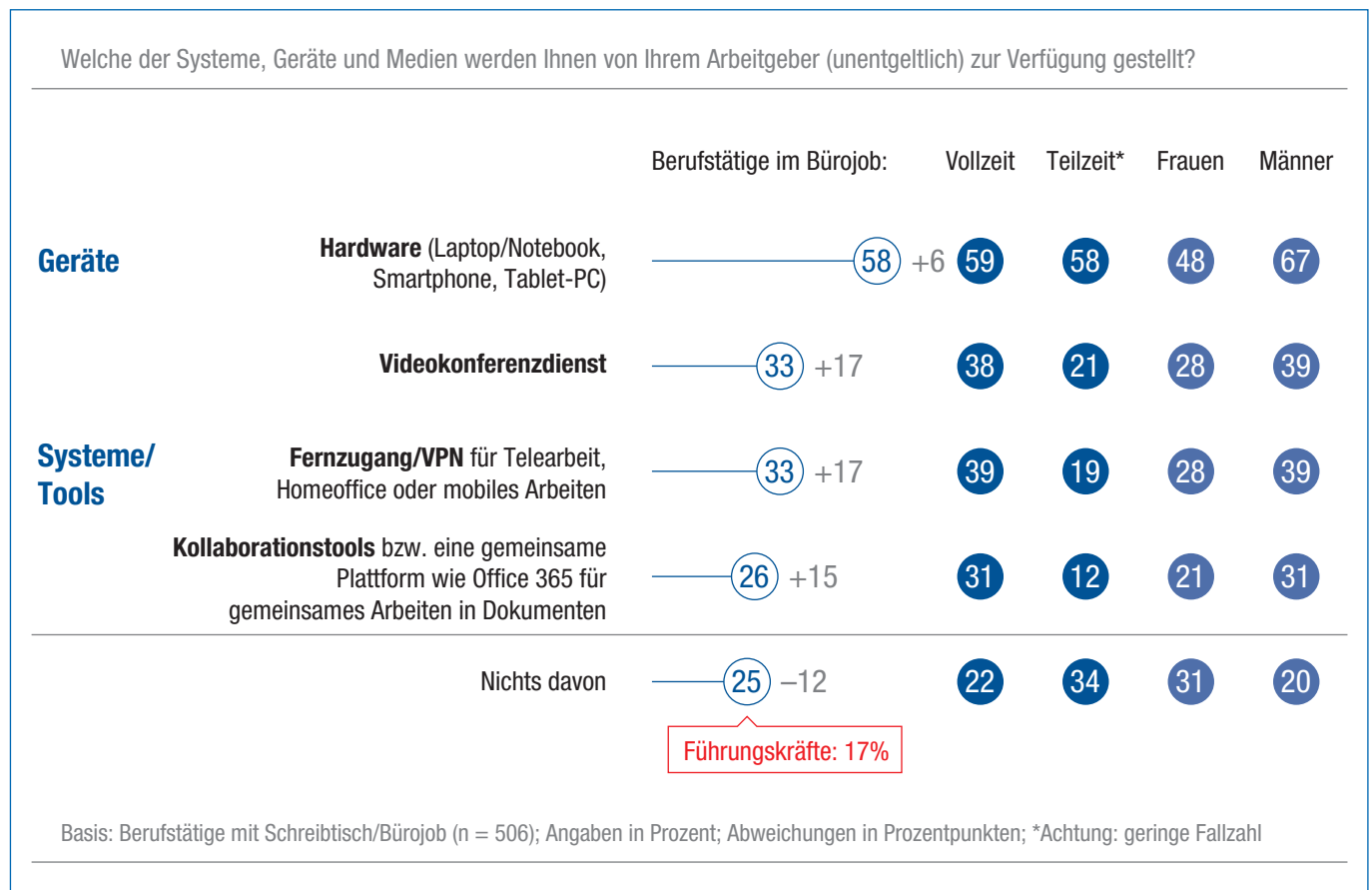


Abbildung 1 (Quelle: BIKOM Studie 2021 New Work)

Technologie Systeme im New Work

Neue Technologien finden nun in der Büroarbeit immer stärker an Einsatz, dies sind nicht nur Geräte sondern Systeme und Tools die zur Verbesserung der Kommunikation und Kollaboration dienen (siehe Abbildung 1).

People Centric Führung

Durch New Work hat sich auch die Führung zu verändern. Die klassische transaktionale Führung funktioniert nicht mehr. Die Mitarbeiter und Ihre neue Rolle rücken in den Focus. PCF People Centric Führung baut auf den Bausteinen:

- Verbundenheit – Soziale Isolation vermeiden, Vertrauen schaffen, gemeinsame Werte
- Struktur – Selbstdisziplin und Motivation; Ruhe und Ausgleich; Innere Kraft fördern
- Sicherheit – Kommunikation und Technologie, Aktives Wissensmanagement

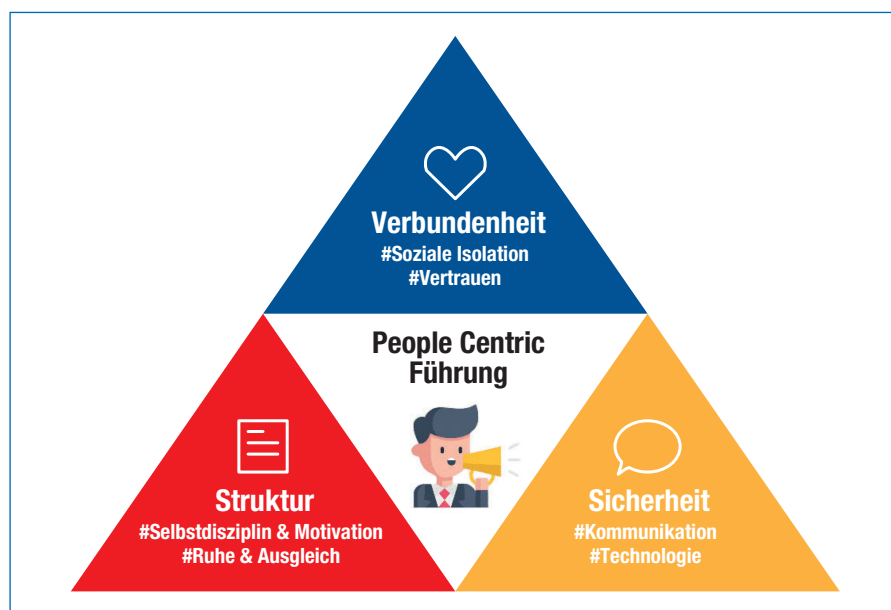


Abbildung 2 (Quelle: BIKOM Studie New Work 2021)

Dadurch verschiebt sich der Focus der Führung radikal und erfordert ein neues Denken und Verhalten (siehe Abbildung 2).

New Work ist daher mehr als Homeoffice, sondern hat mit dem Wandel in der Führung einherzugehen. Alle Betroffenen sind zu Beteiligten zu machen. Die Führung muss Wirksamkeit schaffen.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich ist Investor, Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau. Er war lange in Vorständen verschiedener internationaler Unternehmen tätig (u.a. BASF, Adidas und Mövenpick). Als Inhaber und Partner der Gerberich Consulting AG berät er mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen. Er hat Maschinenbau und Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT in Cambridge studiert.