

Je klarer die Regeln, desto besser funktioniert Führung auf Distanz

Führungskräfte müssen lernen loszulassen; die Generation Z wird bescheidener; Arbeitgeber gehen in Sachen Innovation weniger Risiken ein – so sieht die vorläufige Corona-Bilanz von Jutta Rump aus, Professorin für internationales Personalmanagement und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) in Ludwigshafen.



Von Hans Königes,
leitender Redakteur

Wer ein Institut für Employability leitet, weiß natürlich auch in diesen nicht ganz einfachen Zeiten, was einen Mitarbeiter für den Arbeitsmarkt interessant – „employable“ also – macht. Direktorin Jutta Rump spricht vom „magischen Dreieck“, das einen Menschen fit für den Arbeitsmarkt werden lasse. Da seien zum einen die fachlichen Qualifikationen, die nun in großer Geschwindigkeit auch um Digital-Know-how zu ergänzen sind. Ebenso wichtig sind für die Wissenschaftlerin aber auch die überfachlichen und methodischen Kompetenzen.

„Jetzt, in Corona-Zeiten, ist Lernbereitschaft ganz wichtig, aber auch Veränderungsfähigkeit kombiniert mit Eigeninitiative und Eigenverantwortung“, sagt die Mannheimerin. Zweite Komponente sei die Gesundheit. „Nur wer sich wohlfühlt, kann die nötigen PS auf die Straße bringen“, sagt Rump. Das dritte Thema sei die

Motivation: Fachliches Know-how und Gesundheit helfen nicht weiter, „wenn in einem nicht das Feuer brennt“. Mitarbeiter müssten sich mit Aufgabe, Team und ihrem Unternehmen identifizieren können.

Was bedeutet aber Employability in Zeiten der Pandemie? Arbeitsmarktexpertin Rump holt etwas weiter aus. Vor der Krise sei das Home Office nicht zuletzt ein Modell für bestimmte Zielgruppen gewesen, etwa für Mütter oder für Mitarbeiter, die Familienangehörige pflegten. Dann kam die junge Generation hinzu, die „New Work toll fand“. Weil viele Firmen verzweifelt Nachwuchskräfte suchten, waren sie zu Kompromissen bereit. Für viele der angestammten Mitarbeiter kam das Modell aber nicht in Frage, Führungskräfte und Beschäftigte wussten mit dieser Form flexiblen Arbeitens wenig anzufangen.

Das Virus erzwang dann aber eine schnelle Umstellung – und Arbeitgeber und Mitarbeiter waren überrascht, wie gut diese Form der Arbeitsorganisation doch funktionieren kann. Der schnelle Wechsel forderte die Flexibilität der Mitarbeiter, eine Erfahrung, die ihnen in ihrer weiteren Karriereplanung nicht gescha-



Spätestens im Herbst müssen sich Arbeitgeber kreative und pragmatische Lösungen überlegen, was sie mit ihren Mitarbeitern tun – behalten sie weiterhin möglichst flexible Lösungen, sodass die Beschäftigten selbst entscheiden können, wann sie kommen, oder bearbeiten sie alle Kollegen nach gewissen Regeln an ihren Arbeitsplatz – was vor allem für Führungskräfte besondere Herausforderungen bedeutet.

det haben dürfte. Nach bald drei Monaten Heimarbeit zeigen sich laut Rump nun aber auch negative Auswirkungen. Erste Ermüdungserscheinungen treten auf, einige sprechen schon von „Zoom-Fatigue“. Sie merken, dass die ständige Kommunikation via Videokonferenz anstrengend und nervenaufreibend ist. „Einige finden keinen Anfang und kein Ende mehr, sie vergessen die Wochentage und das Datum“, beobachtet die Professorin. Auch seien nun mitunter Vereinsamung und Selbstausbeutung zu beobachten.

Bedenklich findet Rump auch, dass „ganze Kommunikationsketten auseinanderreißen.“ Es laufe dann gut, wenn sich alle in diesen virtuellen Sitzungen gut kennen und auch mit den Themen und Aufgaben vertraut sind. Was aber, wenn Neue dabei sind? „Wie soll da ein Teamspirit entstehen?“

Gemeinsame Arbeitszeiten sind wichtig

Rump weiß, wovon sie spricht, weil sie seit 18 Jahren an ihrem Institut das virtuelle Arbeiten praktiziert. Mitarbeiter an verschiedenen Standorten einzuarbeiten ist nicht trivial, in so einem Umfeld einen Teamgeist zu schaffen, schon gar nicht. Sie plädiert für Mischformen, für pragmatische Lösungen, in denen Mitarbeiter zwei bis drei Tage von zu Hause und zwei bis drei im Büro arbeiten können. „Gemeinsame Arbeitszeiten“ seien unbedingt nötig. Das dürfe nicht – wie zum Teil in Vor-Corona-Zeiten – nur für bestimmte Gruppen aus der Arbeitnehmerschaft gelten. Auch müssten die Unternehmensprozesse, vor allem aber die Kultur berücksichtigt werden.

Wie die Institutsleiterin weiter ausführt, sind in diesen Zeiten die Führungskräfte besonders gefordert. Sie müssten auf Distanz führen können, die Mitarbeiter im Home Office ebenso wie diejenigen vor Ort. „Das müssen Führungskräfte ausbalancieren können“, fordert Rump. Sie müssten ihrer Erfahrung nach vier Verein-

Online-Forum zur Zukunft der Arbeit

Alle zwei Wochen, jeweils Mittwoch um 16 Uhr, tauschen sich Personalexperten über die Arbeitswelt nach Corona aus. Grundlage dafür ist das Buch „Expedition: Werte, Arbeit, Führung 4.0“, in der 29 Autoren Anregungen, Ideen und Praxisbeispiele zum Thema geben. In diesem Band, konzipiert von Peter Jeutter und Ralf Karabas und herausgegeben von Markus Dohm, TÜV Rheinland, André Große-Jäger, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, und Klaus Rüdler, DB Systel, geben die Autoren viele Anregungen, Ideen und Praxisbeispiele. Auf der Grundlage dieses Buches stellen die Autoren nun ihre Thesen zur Arbeitswelt von morgen in der Online-Veranstaltung vor und beziehen sich auf die neuesten Entwicklungen.

- Den Anfang machte am 20. Mai Herausgeber Markus Dohm, Bereichsvorstand beim TÜV Rheinland, der meinte, dass es ein „Back to 2019“ nicht geben werde.
- Zwei Wochen später, am 3. Juni, widmete sich ein weiterer Herausgeber, André Große-Jäger, Referatsleiter im Bundesministerium, den Basic-Workern, die oft ohne formale Qualifikationen wichtige Arbeiten verrichten, wie auch die Coronakrise gezeigt habe.
- Am 17. Juni berichtete DB-Systel Personalgeschäftsführer Klaus Rüdler über seine Erfahrungen mit den Veränderungen in der Arbeitswelt.
- Am 1. Juli erläuterte Fiducia-Personalvorstand Jörg Staff die veränderte Rolle der Personaler und forderte diese auf, die Veränderungen mutiger anzugehen.
- Am 15. Juli wandte sich Jutta Rump, Professorin für internationales Personalmanagement und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen, der Frage: Was sind die wichtigen Kompetenzen zur Beschäftigungsfähigkeit heute und in der Zeit nach Corona?
- Am 29. Juli äußerte sich dann Hans Jörg Stotz, Vorstand der Festo Didactic SE, zu aktuellen Arbeitsmarktthemen. Sein Fokus lag auf der Aus- und Weiterbildung im Rahmen von Digitalisierung und Industrie 4.0.
- Am 12. August referierte Wirtschaftsinformatik-Professor Alexander Mädche vom Karlsruher Institut für Technologie (KIT) über seinen aktuellen Forschungsschwerpunkt „KI-basierte Systeme für die Arbeitswelt von morgen“.
- Am 26. August um 16 Uhr berichtet Peter Klingenburg, Head of Transformation bei T-Systems Digital Solutions, über den Stand der Digitalprojekte bei seinem Arbeitgeber. Die kostenlose Anmeldung erfolgt via Mail an heike.ollig@synergie-vd.de. Nach der Anmeldung erhalten Sie die technischen Details zur Teilnahme an der Online-Veranstaltung.



Das Buch kann kostenlos bezogen werden und steht als Download zur Verfügung unter <http://www.tuv.com/expedition>.



Jutta Rump, Professorin und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability: „Wie soll ein Teamspirit funktionieren, wenn ganze Kommunikationsketten auseinandergerissen werden?“

► Eine Zusammenfassung der Vorträge und Diskussionen ist hier zu finden:

<https://www.computerwoche.de/a/wie-sich-fuehrungskraefte-wandeln-muessen,3549417>

<https://www.computerwoche.de/a/back-to-normal-heisst-nicht-back-to-2019,3549212>

<https://www.computerwoche.de/a/warum-basisarbeit-mehrwertschaetzung-verdient,3549231>

barungen mit ihren Mitarbeitern im Blick haben. So müssten zunächst die Arbeitspakete, Zielvereinbarungen und erwarteten Ergebnisse sauber und klar ausformuliert sein.

Kommunikationsregeln für alle erarbeiten

Wichtig seien auch Kommunikationsregeln: Rump habe zum Beispiel mit ihren Mitarbeitern ein „Kommunikations-Grundgesetz“ formuliert, das den gegenseitigen Umgang miteinander regele. „Das ist extrem höflich, wie uns immer wieder bestätigt wird“, freut sich die Wissenschaftlerin. Zum Dritten müssten Führungskräfte darüber nachdenken, wie sie ihre Mitarbeiter beruflich unterstützen könnten. Das gelte etwa für den Erwerb von zusätzlichen Kompetenzen oder für die Themen Selbstmanagement und Selbstorganisation. Der vierte und letzte Punkt ist der Professorin besonders wichtig: Vorgesetzte müssten eine gewisse Sensibilität für die private Situation ihrer Mitarbeiter aufbringen.

Richtig sei aber auch, dass die Führungskraft bereit sein müsse loszulassen und auf Macht zu verzichten. Das entbinde sie aber nicht von der Verantwortung, die Rahmenbedingungen zu gestalten. Agile Arbeitsformen zuzulassen sei beispielsweise selbstverständlich – denn „von dort kommen die Innovationen“. Rump gibt zu, dass so ein umfassendes Führungsprofil nicht ganz realistisch sei, all diese Fähigkeiten und Fertigkeiten könnten Manager kaum liefern. Deshalb müsse die Führungskraft immer offen sein für die Frage: Wer im Führungsteam kann mich unterstützen?

Wenn agile Teams zusammengesetzt werden, richtet sich der Blick auch sehr genau auf den einzelnen Mitarbeiter mit seinen Fähigkeiten und Kompetenzen, und die Führungsmannschaft setzt das Team in der Erwartung zusammen, dass es erfolgreich agieren kann. „Warum denken wir so nicht auch beim Zusammenstellen einer Führungsmannschaft?“, fragt sich die

Professorin. Neben den Standard-Management-Kompetenzen, die Chefs mitzubringen hätten, spielt für sie vor allem die Mitarbeiterorientierung eine zentrale Rolle. Erfolgreich ist demnach, wer die Stärken des Einzelnen entdeckt und fördert.

Noch etwas fällt ihr bei Arbeitgebern auf: Vor Corona lief die Wirtschaft gut, die Firmen hatten Geld. Also waren sie experimentierfreudig, man führte agiles Arbeiten ein, richtete Experimentierräume ein oder Innovation-Labs. „An der einen oder anderen Stelle wurde richtig viel Geld verbrannt, aber das gehört zum Experimentieren dazu“, sagt die Personalfachfrau. Nach Corona befürchtet sie nun, dass angesichts der in vielen Firmen knapper werdenden finanziellen Möglichkeiten die Uhr zurückgedreht werden könnte. Die Betriebe könnten fokussierter agieren und weniger wagen, was Konsequenzen für das Thema Führung haben würde: Die Arbeitgeber würden zu alten Führungsmustern zurückkehren, also zentralistischer und weniger demokratisch agieren.

Zurück zum Arbeitgebermarkt

Auch der Arbeitsmarkt wird sich drehen, ist Rump überzeugt. Bis auf wenige Ausnahmen rund um Aufgaben und Jobs zur Digitalisierung werde der Arbeitgebermarkt zurückkehren, in dem sich Unternehmen aus einer größeren Anzahl von Bewerbern die besten herausuchen können. Fachkräftemangel, Strukturwandel, demografische Entwicklung, eine gute Berufsausbildung – solche Trends hatten dazu geführt, dass viele Kandidaten die Nase ein wenig hochhielten und sehr ambitioniert auftraten. Schon „im zweiten Satz des Bewerbungsgesprächs fragten sie nach den Möglichkeiten von Work-Life-Balance“, beobachtet Rump. Man merke aber jetzt schon, wie stark in einigen Branchen die Stellenausschreibungen zurückgegangen seien. Befristete Verträge würden häufiger aufgelöst und Ausbildungsplätze kräftig reduziert.