



partner for  
people management

# IPA Magazin

*Das Magazin für People Management*



***New Work im Mittelstand & öffentlichem Dienst-  
wie Mitgestaltung gelingt.***



## ***Inhalt***

### **Editorial**

**Seite 3**

### **Autonome Teams im Mittelstand: Ohne Vertrauensvorschuss geht's nicht**

**Interview mit Lars Malter, Geschäftsführer GreyLogix**

**Seite 4-5**

### **Mitbestimmung im X- Board: Wir sitzen alle in einem Boot**

**Interview mit Silke Cieplik, Board Mitglied**

**Seite 6**

### **Agiles Arbeiten in der KölnBusiness**

**Interview mit Dr. Manfred Janssen, Geschäftsführer  
der Kölner Wirtschaftsförderung**

**Seite 7-8**

### **Entwicklung einer agilen Organisation**

**IPA- Modell zur Umsetzungsbegleitung**

**Seite 9**

### **Kündigung wegen Corona**

**Diese Methoden gehen gar nicht**

**Seite 10/11**

### **Insight IPA - Tipps & Termine**

**Seite 12**



# LOCKDOWN

## Editorial

*Liebe Leser,*

*wir haben Wochen und Monate hinter uns, die mit einer Kehrtwende in der Wirtschaft einhergegangen sind. Diese ist völlig unvermittelt über uns hereingebrochen. Der erste Schock in der Wirtschaft über den großflächigen Lockdown saß tief und lähmte viele Organisationen in ihren Entscheidungen. Kein Wunder, viele mussten auf Sicht fahren, langfristige Strategien waren mit einem Mal undenkbar geworden.*

*Nun setzt aber Erleichterung ein. Nach dem historischen Crash im März erholt sich die Wirtschaft seit Mai wieder. Das zeigt sich in rückläufigen Arbeitslosenzahlen und auch in der Erholung des Geschäftsklimas.*

*Firmen bewerten nun die Erfahrungen, die sie in der Corona-Zeit gemacht haben und kommen zu dem Schluss: Nicht alles war schlecht. Nehmen wir zum Beispiel die Allianz. Binnen weniger Tage verlagerte der Versicherungskonzern im März 90 Prozent seiner Arbeitnehmer ins Home-Office und sagte sämtliche Dienstreisen ab. Dem Konzernchef Oliver Bäte bescherte das eine überraschende Erfahrung. Entgegen aller Befürchtungen blieben Projekte nicht liegen. Im Gegenteil erwies er sich selbst, ebenso wie viele seiner Mitarbeiter, als erheblich produktiver. Jetzt will der Konzern voll auf New Work setzen und die Autonomie seiner Mitarbeiter stärken. Bis zu 40 Prozent der Arbeitnehmer werden zu Hause bleiben.*

*Die Allianz ist nicht der einzige Betrieb, der jetzt auf eine stärkere Autonomie seiner Mitarbeiter setzen will. Doch die Frage, die sich Unternehmen jetzt stellen müssen: Macht ein paar Wochen Home-Office gleich autonome Teams aus oder müssen hierfür nicht doch noch andere Weichen gestellt werden?*

*In der aktuellen Ausgabe unseres IPA Magazins gehen wir dem auf den Grund. Wir zeigen, welchen Kraftakt die neue Art des Arbeitens Unternehmen abverlangt, die schon vor Corona autonome Strukturen etabliert haben. Außerdem beleuchten wir die richtigen Vorgehensweisen und die wesentlichen strategischen Entscheidungen auf dem Weg zur autonom agierenden Belegschaft.*

*Lassen Sie sich inspirieren!*

*Herzlichst, Ihre Ursula Vranken*



## Autonome Teams: Ohne Vertrauensvorschuss geht's nicht

Das Thema „autonomes Arbeiten“ beschäftigt unseren Kunden, die Bilfinger Grey Logix GmbH, schon eine ganze Weile. Als international tätiges Automatisierungsunternehmen mit über 600 Mitarbeitern an über 22 Standorten arbeitet die Organisation über Orts- und Zeitgrenzen hinweg. Da ist es wichtig, dass jeder Mitarbeiter seinen eigenen Verantwortungsbereich kennt und diesen intern und extern ausfüllen kann. Erste Weichen für autonome Teams wurden in Zusammenarbeit mit dem IPA gestellt. Im Interview sind sich Geschäftsführer Lars Malter und IPA-CEO Ursula Vranken einig: Damit hat eine spannende gemeinsame Reise begonnen.

**Lars, warum ist es Euch bei Bilfinger Grey Logix so wichtig, Eure Leute und Teams zu beteiligen und Innovationen voranzutreiben?**

Ich bin überzeugt, dass unsere Mitarbeiter unglaublich viel Wissen haben, das wir nicht immer optimal abrufen. Unsere Leute sind alle hochqualifiziert. Und dieses Know-how wollen wir für neue Ideen nutzen. Gerade die letzten Jahre des schnellen Wachstums haben gezeigt, dass wir operativ sehr gut unterwegs sind, dabei aber Veränderungen und Verbesserungen am Gesamtsystem zu kurz kommen. Das wollen wir ändern, indem wir unsere Mitarbeiter stärker einbeziehen.

**Welche Schritte sind bereits erfolgt?**

Vor der Corona-Pandemie haben wir mit allen Führungskräften zum Thema New Work und Digital Leadership eine große Konferenz organisiert und uns inspirieren lassen von Firmen, die bereits Erfahrungen mit autonomen Teams gesammelt haben. Inzwischen können auch wir erste Erfahrungen mit der Einführung von agilen Teams vorweisen. Diesen Weg wollen wir konsequent fortsetzen und die Selbstständigkeit und Verantwortung unserer Mitarbeiter stärken.

**Diese Reise legt ihr weiterhin gemeinsam mit dem IPA zurück. Kurze Frage an Ursula Vranken. Worauf kommt es auf dem Weg zum autonomen Team an?**

Die Bilfinger Grey Logix GmbH gehört zu den Unternehmen, die in immer kürzerer Zeit immer mehr Innovationen liefern müssen. Daher bedarf es hier einer Kultur, in der Ideen von oben nach unten, von unten nach oben und kreuz und quer fließen. Kurz: Eine Kooperationskultur, in der Mitarbeitende weitgehend autonom agieren können.

**„Ich bin überzeugt, dass unsere Mitarbeiter unglaublich viel Wissen haben. Und Sie wollen sich beteiligen.“**



In vielen Unternehmen sehen wir aber eher ein Organisationsmodell, das Verbote und Regeln in den Vordergrund stellt. Das kann den Austausch von Ideen und den Mitmach-Gedanken verhindern. Wenn wir das Engagement von Arbeitnehmern fördern wollen, müssen wir sie dazu explizit einladen und die richtigen Rahmenbedingungen schaffen. Dazu gehört unbedingt, dass Führungskräfte nicht mehr auf command & control setzen. Listen, ask & coach muss stattdessen die Devise sein.

**Lars, die erste Inspiration zu dieser neuen Kultur der Beteiligung kam dir durch die Etablierung des X-Boards, ein Gremium der Mitarbeitermitbestimmung. Was ist das genau?**

Richtig. Das X-Board ist unser Mitbestimmungsgremium und agiert als neutrales Sprachrohr zwischen Mitarbeitern und der Geschäftsführung. Zu den Grundsätzen des Gremiums zählt, dass eine kritische, gute und auf Koalition bedachte Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung die aktive Beteiligung aller Bereiche und Ebenen fördert. Das X-Board hat sein Ohr an der Belegschaft und kümmert sich um die Mitarbeiterzufriedenheit, die Personalentwicklung oder das Gesundheitsmanagement. Es ist aber auch bei den Themen New Work und Innovation unser aktiver Sparringspartner.

**Ursula, wie bewertest Du die Arbeit im X-Board bislang?**

Das Team besteht aus, sehr engagierten Kollegen, die die Unternehmensentwicklung rege vorantreiben. Das aber nicht aus einem Oppositionsgedanken heraus, sondern aus einem intrinsischen Interesse, die eigene Arbeitswelt mitzugestalten, Einfluss zu nehmen und das Beste für Kollegen und Unternehmen herauszuholen. Es ist schön zu sehen, wie sehr das Gremium von allen geschätzt wird. Eine tolle Entwicklung, die mit viel Arbeit verbunden ist.

**Lars, wie ist die Idee der Gründung des X-Boards bei der Belegschaft aufgenommen worden?**

Sehr gut! Wir haben ein Gründungsteam gebildet, das sich aus freiwilligen Vertretern aller Unternehmensebenen zusammensetzte. Dieses hoch engagierte Team hat in mehreren Wochen überlegt, wie wir im Unternehmen ein für uns passendes Konzept entwickeln können. Noch am Gründungstag haben wir begonnen; unsere Statuten, also die Spielregeln der Zusammenarbeit, zu erarbeiten.

**Wie ging es dann weiter?**

Das Gründungsteam hat in mehreren, vom IPA begleiteten Workshops ein Konzept erarbeitet, wie das X-Board mit der Geschäftsführung und dem Managementteam zusammenarbeitet. Zum Beispiel, welche Rechte und Pflichten beide Parteien haben. Dieses Regelwerk bildet das „Grundgesetz“ der Zusammenarbeit. Ganz wichtig: Das gesamte Managementteam hat dieses unterschrieben. Als Zeichen, dass es voll hinter dem Board und der Zusammenarbeit steht. Ebenso wurde eine Wahlordnung erarbeitet und entsprechend danach die Mitglieder des ersten Boards gewählt.

**Lars, worauf muss man sich als Entscheider einlassen, wenn man so ein Board etabliert?**

Loslassen können und Vertrauen haben, dass hier im Sinne des Unternehmens gedacht und gehandelt wird – das sind zwei zentrale Aspekte. Auch muss man den Kollegen die Zeit geben, sich als Team zusammenzufinden. In dieser Phase ist ein externes Coaching extrem wichtig. Ohne die Expertise und Erfahrung von Ursula hätten wir mit Sicherheit viel länger gebraucht, das Board zu etablieren und die Qualität der Arbeit wäre eine andere. Jetzt packen wir beherzt die nächsten Themen an.

Hier gibt es das [IPA-Booklet](#) mit mehr Infos.



## X- Board: Wir sitzen alle in einem Boot

Seit einem Jahr beteiligt die Bilfinger Grey Logix GmbH ihre Leute über das firmeninterne **Mitarbeitergremium „X-Board“** aktiv an Entscheidungen. Wir haben mit Gründungsmitglied und X-Boarder Silke Cieplik über die bisherigen Erfahrungen gesprochen.

**„Ein guter Gründungsprozess und ein gutes Konzept ist die nötige Basis für eine konstruktive Zusammenarbeit. Das ist das A und O.“**

**Hallo Silke, warum würdest du empfehlen, ein Mitarbeitergremium wie das X-Board zu gründen?**

Wer etwas gestalten und in seinem eigenes Arbeitsumfeld etwas bewegen will, ist hier genau richtig. Meine Motivation bei der Gründung war folgende: Wir wollten uns nicht von einer Gewerkschaft oder einem Gesetz vorschreiben lassen, wie wir uns in unser Unternehmen einbringen. Bei einem klassischen Betriebsrat wäre das zum Beispiel der Fall. Hier sind die Themen praktisch vorgegeben. Für uns war klar: Mitbestimmen ja, aber auf unsere Weise.

**Würdest du sagen, es bedarf konkreter Kompetenzen, um im X-Board erfolgreich mitagieren zu können?**

Definitiv. Dazu gehört, andere Meinung aushalten können und gleichzeitig die eigene Meinung zu vertreten. Auch Demokratie muss man aushalten können. Bedeutet: Die gesetzten Ziele im Blick zu behalten und zugleich verschiedene Meinungen unter einen Hut zu bringen, ohne sich zu verzetteln.

**Welche Learnings hast du in dieser Zeit gemacht?**

Ich habe viel über Teamentwicklung, aber auch über mich selbst gelernt. Ich bin persönlich gewachsen und weiß jetzt noch besser, wie man im Team zu gemeinsamen Ergebnissen zum Wohle aller kommt. Am Anfang fiel es uns allen schwer, eingefahrene Verhaltensweisen und Ideen aufzugeben. Da hat das kritische Hinterfragen von Ursula sehr geholfen. Ohnehin stünden wir ohne die Hilfe des IPA nicht da, wo wir jetzt stehen. Davon bin ich überzeugt – wir hatten zwar Ideen, aber noch kein Konzept und wir hätten auch unsere eingefahrenen Wege nicht verlassen.

**Welche Themen bearbeitet Ihr?**

Themen sind Innovationsprojekte, Arbeitsplatzgestaltung, allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit, aber auch Begleitung bei Personalgesprächen oder die Begleitung der Kurzarbeit bei Corona inklusive Weiterbildungsmöglichkeiten. Der Austausch mit der Geschäftsführung ist eng. Wir treffen uns regelmäßig, außerdem sitzen wir in diversen Fachgremien.



# KölnBusiness: Agiles Arbeiten in der Wirtschaftsförderung

Im Februar 2019 startete die KölnBusiness Wirtschaftsförderung. Damit bestreitet Köln neue Wege, denn hier geht es um nicht weniger als eine fundamentale Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung in der viertgrößten Stadt Deutschlands.

Das IPA hat den strukturellen Aufbau begleitet und gemeinsam mit dem KölnBusiness-Team eine agile Organisation aufgebaut. Im Interview sprechen wir mit Dr. Manfred Janssen, der als Geschäftsführer den Prozess vorantreibt.

**Dr. Janssen, die KölnBusiness Wirtschaftsförderung ist erst 1,5 Jahre alt und hat in ihrer kurzen Geschichte bereits den Corona-Stresstest bestanden. Wie sind Sie und Ihr Team durch die Corona-Krise gekommen?**

Wir sind aufgrund unserer digitalen Ausstattung, agilen Methoden und des offenen Mindsets sehr gut durch die Krise gekommen. Zu Beginn des Lockdowns bauten wir in wenigen Tagen die gesamte Organisation zu einer kommunalen Service-Stelle um. So konnten wir schnell und umfassend alle Corona-Fragen für die Kölner Wirtschaft beantworten. Das Ergebnis: Wir haben mehr als 10.000 Gespräche geführt und auf sämtlichen digitalen Kanälen per Text, Video und Grafiken über aktuelle Neuerungen informiert. Gemeinsam mit Startups entwickelten wir zudem kreative Ideen, um direkt zu helfen: Das beste Beispiel ist die Plattform Veedelsretter, die wir mit Railslove aus Köln realisierten und so 600.000 Euro für Unternehmen und Selbstständige generierten.

**Wie sind Sie beim Aufbau der Gesellschaft vorgegangen, um Ihr Team aufzubauen?**

Wir begannen mit dem kompletten Neuaufbau der Organisation. Auf Basis von Analysen sowie Trend- Scouting entwickelten wir das Leitbild und die Vision für KölnBusiness. Ziel ist es, eine schlanke Organisation mit nur einer Führungsebene aufzubauen. Unser Team agiert möglichst selbständig. Gleichzeitig schaffen wir Transparenz: Wir definierten gemeinsam Ziele, die wir stets vor Augen haben.

**Was war die größte Herausforderung zu Beginn der Gesellschaft?**

Vor allem die Aufnahme der Geschäftstätigkeit der Gesellschaft ohne Startorganisation. Der Beginn der Aufbauarbeit fand ohne Backoffice, kaufmännisches Team oder einen HR-Bereich statt. Gleichzeitig mussten wir das Tagesgeschäft ohne entsprechendes Personal stemmen – denn wir starteten mit einem Bruchteil der heute mehr als 50 Mitarbeitenden.

**Was hat Ihnen am meisten in der Startphase geholfen?**

Wir hatten zum einen eine klare Vorstellung davon, wo wir als Organisation hinwollen und zudem hat uns das hohe Engagement und die Flexibilität aller Beteiligten getragen. Vor allem hat uns hier sehr das agile Mindset geholfen: Mitarbeitende übernahmen Sonderrollen in den Bereichen IT, HR oder Organisation, die außerhalb ihrer eigentlichen Zuständigkeit lagen. Das war ein bedarfsgerichtetes projektorientiertes Arbeiten – dafür stehen wir.

**Wie sieht das Team heute aus?**

Wir sind sehr divers aufgestellt und unsere mehr als 50 Mitarbeitenden besitzen verschiedenste Profile und Kompetenzen.



## KölnBusiness: Kultur des Vertrauens und klare Ziele

**„Unsere Teams sollen möglichst selbständig agieren. Dafür haben wir eine schlanke Organisation aufgebaut.“**

**„Wir haben uns zum Ziel gesetzt, schnell und unbürokratisch Kundenbelange zu bearbeiten.“**

**„Eine agile Organisation zu leben ist eine dauerhafte Aufgabe für alle.“**

Wir haben zudem eine Mischung aus städtischen Angestellten und Kolleginnen und Kollegen aus der freien Wirtschaft im Team. Dadurch können wir alle Belange unserer Kunden kompetent bearbeiten.

**Welche Lerneffekte sehen Sie im Bereich Führung und Zusammenarbeit?**

Wichtig ist, dass wir uns alle fortwährend weiterentwickeln und uns nicht auf dem gerade Erreichten ausruhen. Wir müssen weiter daran arbeiten, unsere Fähigkeiten und das Know-how zusammenzuführen, sodass die Mitarbeitenden und Teams zielgerichtet zusammenarbeiten. Dies wird vor allem durch Coachings und Workshops begleitet sowie durch unsere Unternehmenskultur gefördert.

**Wenn Sie heute auf die KölnBusiness Wirtschaftsförderung schauen, was sind Ihre weiteren Aufgaben innerhalb der Organisation für die nächsten 1,5 Jahre?**

Wir bauen ein klares Zielsystem und Monitoring über alle Ebenen auf. Dabei setzen wir mehr als zuvor auf die Nutzung von Synergien zwischen den Geschäftsbereichen und Abteilungen der Kernverwaltung mit bereichs-übergreifenden Projekten. Gleichzeitig wollen wir die Agilität und Wandlungsfähigkeit von KölnBusiness erhalten. Dafür nutzen wir modernste Methoden und State-of-the-Art-IT.

**Was sind die Handlungsempfehlungen für mögliche Nachahmer?**

Auf dem Papier kann man sich sehr gut ausdenken, wie eine agile Organisation agieren soll. Aber erst im Tagesgeschäft und vor allem in Ausnahmesituationen – wie bei den Folgewirkungen durch Corona – zeigt sich, ob ein Team wirklich schnell und zielgerichtet umschalten kann. Hierfür braucht es eine Kultur des Vertrauens, ein klares Ziel, das alle verfolgen und vor allem eine hohe Motivation, um gemeinsam anzupacken.



# Unser Ansatz: Entwicklung einer agilen Organisation

Nichts wird so sehr unterschätzt, wie der kulturelle Umbau einer Organisation. Leider ist es mit ein paar Tools und Trainings nicht getan, um nachhaltig das Unternehmen zu verändern. Dazu ist ein ganzheitlicher und nachhaltiger Change notwendig. Dieser Veränderungsprozess spielt sich auf verschiedenen Ebenen ab:

- Entwicklung einer neuen strategischen Ausrichtung
- Anpassung bestehender Strukturen, Prozesse, Anforderungen und Kompetenzen auf das neue Organisationsmodell
- Etablierung einer neuen Kultur, die die neue Art der Zusammenarbeit regelt, Kommunikationswege neu strukturiert und Mitarbeitern Orientierung gibt
- Überprüfung des Erfolgs anhand festgelegter KPI's
- Verankerung neuer Führungsleitlinien (People Management) und Lernkultur

## Wir sind Lerndesigner und Lernbegleiter

Trainieren für die VUKA Welt: Auf die Mischung kommt es an – Lernen ist mehr als ein Event im Seminarraum – es geht um vernetztes Arbeiten & Lernen in virtuellen und physischen Räumen

## Wir sind Moderatoren formeller und informeller Lernformen

Entwicklung eines Verständnisses für Lernen in der VUKA Welt.



## Coach und Entwicklungsberater

Selbstbestimmtes Lernen fördern, Anreize für soziales Lernen setzen, interaktive Formate nutzen und im Fortbildungskonzept berücksichtigen.

## Agile Kultur - was verstehen wir beim IPA darunter?

Wir verhelfen Unternehmen nicht nur zu mehr Agilität, wir leben „Agilität“ auch konsequent in unseren Beratungsprojekten. Das bedeutet für Sie: Sie werden von Anfang an einbezogen. Statt auf Wasserfall-Konzeption und -Präsentation setzen wir auf die gemeinsame Weiterentwicklung aller Maßnahmen und gehen jeden Schritt gemeinsam mit Ihnen. Besonders wichtig ist es uns, Ihre Mitarbeitenden als aktive Gestalter ins Boot zu holen und deren Ideen sowie Feedback konsequent in den laufenden Prozess einfließen zu lassen. So entsteht das bestmögliche Ergebnis, an dem alle beteiligt sind und hinter dem alle stehen. Wir sind Ihr Sparringspartner, sprechen [Sie uns an](#).



## Kündigungen wegen Corona – diese Methoden gehen gar nicht

**Die ersten Unternehmen überlegen, was nach Corona und der Kurzarbeit kommt. Kündigungen werden in vielen Fällen unausweichlich sein. Um hier aber einen größeren Imageschaden zu vermeiden, kommt es auf die richtige Methode an.**

### **Wirtschaft ist in Aufruhr**

Egal, ob Bosch, Siemens, ZF oder der Automobilzulieferer Conti – sie alle denken öffentlich über Personalabbau nach. Richtig hart erwischt hat es auch viele noch junge Unternehmen wie Clevershuttle, einen Sammeltaxi-Dienst und Ableger der Deutschen Bahn. Rund 850 von insgesamt 1.100 Jobs dürften hier bald dem Rotstift zum Opfer fallen.

### **Kündigungen nach der Krise hinauszögern**

Doch gerade die deutsche Start-Up-Szene versucht Kündigungen nach Corona wenn irgend möglich zu umgehen. Wo kürzen, wenn ohnehin nur wenige Köpfe den Laden gerade so am Laufen halten? Doch so groß die Bemühungen auch sein mögen, Kündigungen zu umgehen – in vielen Fällen werden sie unausweichlich sein. Auch staatliche Rettungsprogramme wie die Corona-Startup-Hilfen mit insgesamt 1,2 Milliarden Euro, die von VC-Fonds finanziert werden, werden daran wohl nicht allzu viel ändern.

### **Imageschaden vermeiden**

Hierbei sollte jedes Unternehmen einige Punkte beachten. Sonst ist der Imageschaden Programm. Und das wird sich spätestens dann rächen, wenn die Konjunktur wieder anzieht. Wer will schließlich bei einem Arbeitgeber anheuern, der in Krisenzeiten so richtig mies mit seinen Mitarbeitern umgesprungen ist?

### **Der Klassiker - Kündigung per WhatsApp – unwirksam und unmöglich**

Es geht aber noch doller, ein Beispiel, das nicht nachgeahmt werden sollte: Eine Kündigung auszusprechen, ist eine unangenehme Sache. Mancher Arbeitgeber macht's daher direkt schriftlich. Nach § 623 BGB bedarf die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses ohnehin der Schriftform. Gemeint ist jedoch ein Schreiben auf Papier, das vom Arbeitgeber offiziell unterschrieben wurde, aber bestimmt keine Kündigung per WhatsApp. Das ist aber nicht nur arbeitsrechtlich ein No Go, sondern auch auf der menschlichen Ebene. Egal, ob Student oder Professional – dass sich der Arbeitgeber über eine elektronische Nachricht aus der Affäre ziehen will, wird bei diesen gar nicht gut ankommen. Und das fällt wie ein Bumerang auf das Unternehmen zurück. Denn die enttäuschten Kollegen werden ihrer Wut auf Social Media und auf Arbeitgeberbewertungsportalen Luft machen. Gar nicht gut für die Employer Brand! Also: Unbedingt miteinander reden!



# Kündigung wegen Corona - man sieht sich immer zweimal...

## Digitale Köpfe sind rar jetzt schon an morgen denken

Exzellente [\(digitale\) Köpfe](#) sind weiterhin rar. Ohne die richtigen Leute in den Schlüsselpositionen werden viele Unternehmen künftig ihre Digitalisierungsprojekte nicht umsetzen können. Dennoch werden Unternehmen auch in diesen Bereichen Top-Mitarbeiter entlassen müssen. Das betrifft vor allen Dingen jene, die erst kürzlich mit viel Tamtam angeworben wurden. Jetzt müssen sie ziehen, weil sie als Letzte ins Unternehmen kamen.

Der Schock darüber dürfte groß sein. Für sie hat sich das Blatt auf dem Arbeitsmarkt von jetzt auf gleich gedreht. Waren sie es, die noch vor ein paar Wochen in Bewerbungsgesprächen ein Plus an Work Life Balance einforderten, die die 4-Tage-Woche hoffähig machten und das Home-Office lange vor Corona zum Must-Have erklärten, stehen sie nun mit dem Rücken zur Wand. So mancher Arbeitgeber zeigt in der Krise sein hässliches Gesicht und versucht die jungen Top-Talente schnellstmöglich wieder loszuwerden.

Vorsicht! Man sieht sich immer zweimal im Leben. Daher ist ein professioneller, wertschätzender Umgang mit Mitarbeitern Pflicht. Egal, wie sehr einem das Wasser selbst bis zum Halse steht. Eine Kündigung am letzten Tag der Probezeit oder ohne jede Vorwarnung – das geht zum Beispiel gar nicht. So stößt man Mitarbeiter direkt in ein schwarzes Loch. Fair wäre hingegen, die Belegschaft vorab offen und ehrlich über die Lage zu informieren und den Betroffenen in verschiedenen Gesprächen zur Seite zu stehen. In einem sollte es zum Beispiel darum gehen, wie der Arbeitgeber seine scheidenden Kollegen bei der Jobsuche unterstützen kann.

## Freelancer – kein Anschluss unter dieser Nummer

Auch Freelancer müssen derzeit einstecken. Sie gehören nicht offiziell zur Company-Family, waren aber in den letzten Jahren immer da, wenn es darum ging, heiße Kohlen aus dem Feuer zu holen und standen zur Verfügung, wenn andere Mitarbeiter längst im Feierabend waren. Freelancer kennen keine festen Arbeitszeiten, sind nicht an Tarife gebunden und sind höchstflexibel und oft sehr loyal. Doch gerade diese Flexibilität wird ihnen in der Corona-Zeit zum Verhängnis.

Plötzlich ist der Projektleiter nicht mehr ansprechbar, Termine werden ohne Nachricht abgesagt. Erst nach und nach drängt sich betroffenen Freelancern die bittere Gewissheit auf: „Ich bin raus.“ Die Alternative: Nicht alles canceln und ein kleines Budget als Zeichen des guten Willens und mit Blick auf die künftige Zusammenarbeit zur Verfügung stellen. Ansonsten befinden sich Selbstständige im freien Fall – ohne Anspruch auf Arbeitslosengeld.

Wertschätzung für die geleistete Arbeit sieht anders aus. Unternehmen sollten bedenken: Sollten sie die Zusammenarbeit irgendwann wieder aufnehmen wollen, wie sieht diese dann aus? Von einem Vertrauensverhältnis kann ganz sicher nicht die Rede sein. Wenn der Freelancer dem Markt dann noch zur Verfügung steht. Im schlimmsten Fall musste er sein Unternehmen nämlich in der Zwischenzeit dicht machen. So vergeben sich Unternehmen viele Chancen.

Mehr Tipps finden Sie auf unserem Blog [digitalpeoplemanagement.de](https://digitalpeoplemanagement.de)



## Zu Guter Letzt ... Drei Fragen an IPA CEO Ursula Vranken

### Tipps und Termine...

#### 17. September 2020 15. 00 Uhr

Online Event mit unserem Partner sharpist

Covid-19, Krise, Transformation und nun? Mitarbeiterentwicklung als Treiber des Wandels. Welche Lehren können wir aus der Krise ziehen?

[Hier anmelden und mitdiskutieren](#)

#### 17. September 2020

im Startplatz, Köln

Agile Arbeit rechtssicher gestalten Workshop mit Britta Redmann, Anwältin und Autorin

Dass es auch im Deutschen Arbeitsrecht „agile Spielräume“ gibt, wird Britta Redmann Autorin von „Agiles Arbeiten in Unternehmen“ in einem Impulsvortrag mit anschließendem Workshop erklären. Wir laden Sie ein zur Veranstaltung mit Web de Cologne.

[Hier mehr erfahren](#)

#### Ursula, Corona hat uns alle lahmgelegt, wie ist Euch ergangen?

Die Pandemie war für uns alle zweifellos eine Zäsur. Neben allen Einschnitten waren die letzten Monate aber auch eine Zeit, in der wir eine Menge lernen konnten. Zum Beispiel erlebten viele Betriebe hautnah, wogegen sie sich lange Zeit sträubten. So hat dezentrales, miteinander vernetztes Arbeiten in den meisten Fällen besser funktioniert als gedacht und wir haben unsere Kunden digital weiter unterstützen können.

#### Wo liegen aktuell die größten Painpoints in Sachen New Work?

Die Tür zur neuen Arbeitswelt ist aufgestoßen, aber es fehlen vielerorts die richtigen Organisationskonzepte. Wer Arbeitnehmer im Home-Office und somit verstärkt in virtuellen Teams arbeiten lässt, muss auch Verantwortung und Abläufe neu gestalten. Dafür müssen alle umdenken und die neuen Freiräume definieren.

#### Wie weit ist die Transformation in Unternehmen gediehen?

Hier liegt noch viel Arbeit vor uns, die bei den Führungskräften beginnt. Mehr Autonomie in den Teams bedeutet loszulassen und Vertrauen zu übertragen. Das fällt nicht immer leicht. Führungskräfte sind schließlich in großen Teilen noch das klassische Command-and-Control von früher gewöhnt. Nun müssen sie den Denkwandel meistern, Mitarbeiter als Coach in die richtige Richtung zu lenken, statt Ergebnisse vorzugeben.

#### Input dafür gibst Du regelmäßig in Deinem Blog, aber auch beim Digital Leadership Summit, den Du mitorganisierst. Der musste 2020 wegen Corona ausfallen. Wann gibt es eine neue Ausgabe?

Wir gehen von einem Wiedersehen in Köln am **17.6.2021** aus und freuen uns schon jetzt auf die Community. Den Termin sollten sich Digital Leader schon einmal vormerken.

Redaktion (ViSdP)

**Ursula Vranken**

[www.ipa-consulting.de](http://www.ipa-consulting.de)  
[www.digitalpeoplemanagement.de](http://www.digitalpeoplemanagement.de)

IPA Institut für Personalentwicklung und  
Arbeitsorganisation

Stadtwaldgürtel 6 50931 Köln

Telefon 0221- 30 1827 29

[mail@ipa-consulting.de](mailto:mail@ipa-consulting.de)

Fotonachweise:

S. 1-3,6;8-10 -Unsplash

S. 4,5 Grey Logix, S. 7 : KölnBusiness,

S. 9: NewFinance Mediengesellschaft .

S. 11: ipa- S. Schaal

