



# Eine Fernbeziehung führen

**Mitarbeiterbindung I** Sieht man sich täglich, entwickelt man idealerweise mit der Zeit ein Gespür dafür, wie das gegenüber tickt. Stickwort: Nonverbale Kommunikation. Pandemie und Homeoffice haben Vorgesetzte und deren Mitarbeiter in die Fernbeziehung geschickt. Wir beleuchten, wie auch auf Distanz eine produktive Bindung entstehen und gehalten werden kann.

**W**ir kennen es aus unzähligen Science-Fiction-Filmen. Das Bild vom großen Mutterschiff im Weltall, aus dem zahlreiche kleine, wendige Raumschiffe wie ein Vogelschwarm herausströmen, um entweder die Welt zu retten oder zu erobern. Autarke, schlagkräftige Einheiten scheinbar völlig losgelöst vom Mutterschiff.

Diesen Effekt kann man - beschleunigt und intensiviert durch die Pandemie - nicht mehr nur auf der Kinoleinwand, sondern auch in der heutigen Arbeitswelt beobachten. Millionen Menschen arbeiten nicht mehr in Präsenz im Büro, sondern vom heimischen Schreib- oder Küchentisch aus.

Doch auch sie sind nur scheinbar losgelöst vom Mutterschiff - ihrem Arbeitgeber. Videokonferenzen, VPN-Channels, E-Mails und Co. binden technisch und fachlich. Was aber ist mit der sonstigen Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen?

„Wenn Mitarbeitende - sei es pandemiebedingt oder aus anderen Gründen - längere Zeit nicht in Präsenz arbeiten, können Unternehmen und Führungskräfte in Sachen Mitarbeiterbindung schnell in die Bredouille kommen. Aber es ist ein lösbares Problem, auch wenn Binden auf Distanz auf den ersten Blick paradox klingen mag“ stellt Dr. Clemens Schwerdtfeger, geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG fest.

Mitarbeiterbindung ist spätestens seit Beginn der Pandemie und der mit ihr einhergehenden tiefgreifenden Veränderungen im Arbeitsalltag vieler Menschen, nicht mehr nur ein Stichpunkt auf der To-Do-Liste von Personalabteilungen. Sie ist elementarer Bestandteil der täglichen Arbeit von Führungskräften geworden. Denn genau sie sind es, die den Kontakt halten müssen. Die dranbleiben müssen, und zwar nicht nur, um Arbeitsaufträge und

Projekte zu verteilen oder zu besprechen, sondern auch um zu schauen, wie Mitarbeitende mit der veränderten Situation klarkommen. Sie sind es, die beobachten müssen, ob der Mitarbeitende weiterhin starkes Commitment zum Unternehmen zeigt oder ob sich Loslösungsprozesse andeuten, denen entgegengewirkt werden muss. Das ist gerade bei Personen wichtig, die Schlüsselfunktionen im Unternehmen bekleiden oder bei besonderen Leistungsträgern. Sie zu verlieren, können sich viele, gerade mittlere und kleine Unternehmen, schlicht nicht leisten.

Die Thematik Homeoffice oder mobiles Arbeiten betrifft in erster Linie Mitarbeitende, die im Office-Bereich arbeiten. Das heißt aber nicht, dass Führungskräfte im technischen Bereich, z.B. in der Werkstatt oder im Lager, sich entspannt zurücklehnen können. Denn auch ihre Teams können von längeren Abwesenheiten von Mitarbeitenden betroffen sein, z.B. durch Eltern- oder

Pflegezeitphasen, Krankheiten oder Weiterbildungen. Das Thema Führen und Binden auf Distanz betrifft alle Unternehmensbereiche, wenn auch sicherlich nicht in gleichem Maße.

Neben dem in den letzten Monaten zum Klassiker avancierten Homeoffice und dem mobilen Arbeiten, gibt es auch zahlreiche andere Gründe oder Konstellationen, warum Mitarbeitende nicht in Präsenz arbeiten. Dazu zählen insbesondere die zuvor bereits benannten Eltern- und Pflegezeitphasen und Krankheiten, die mit einer längeren Abwesenheit verbunden sind. „Viele Unternehmen wännen sich gerade in Sachen Eltern- und Pflegezeiten auf der vermeintlich sicheren Seite, wenn sie eine überwiegend männliche Belegschaft haben. Die Vermutung, dass Binden auf Distanz nur eine Herausforderung für Unternehmen ist, die einen hohen Frauenanteil haben, ist ein Trugschluss,“ erläutert Dr. Clemens Schwerdtfeger. „Die Zeiten haben sich diesbezüglich deutlich geändert. Wo Männer, die ihre Elternzeitmonate nahmen, vor wenigen Jahren noch als Exoten betrachtet wurden, ist dies heute eine ganz normale Sache. Für viele, gerade junge Vä-

**DAS RÄT DER EXPERTE**

- Bleiben Sie an den Mitarbeitenden, die nicht in Präsenz im Unternehmen arbeiten, aktiv dran. Halten Sie regelmäßig Kontakt, bieten Sie proaktiv Kommunikationsmöglichkeiten und Austausch an, und zwar auch auf Teamebene.
- Schenken Sie den Mitarbeitenden Vertrauen und vermeiden Sie übermäßige Kontrollen.
- Reagieren Sie frühzeitig, wenn sie bemerken, dass sich Leistungen verschlechtern oder der Mitarbeitende sich im Austausch verändert, insbesondere dann, wenn Sie den Eindruck bekommen, dass er sich vom Unternehmen löst.
- Unterstützen Sie die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen bei dieser besonderen Aufgabe. Bieten Sie Hilfestellung seitens der Personalabteilung oder in Gestalt von Weiterbildungen an. Lassen Sie Ihren Führungskräften den Raum und die Zeit, die es braucht, um Mitarbeitende auf Distanz führen und binden zu können.

ter, hat das Familienleben einen höheren Stellenwert. Sie werden in der Familienarbeit stärker gefordert und eingebunden. Deshalb müssen sich Unternehmen auch darauf einstellen, diese Gruppe von Mitarbeitenden längere Zeit nicht präsent im Unternehmen zu haben. Und um sie in dieser Zeit nicht zu verlieren, müssen die Führungskräfte aktiv werden!“

**Es gibt nicht nur Home Office**

Familienphasen können pro Kind bis zu drei Jahre dauern. Bei den Pflegezeiten für pflegebedürftige nahe Angehörige sind es nach den Maßgaben des Pflegezeitgesetzes maximal sechs Monate, für die Beschäftigte die teilweise oder vollständige Freistellung beantragen können, wenn ihr Arbeitgeber in der Regel mehr als 15 Beschäftigte hat.

# Planen Sie mit Top-Entscheidern!

**TERMINE BUSINESSMAGAZIN**

MONAT	ET	AS	DU	VERSAND	DU
Sept 2021	01.09.	09.08.	16.08.	16. + 30.09.	10. / 24.09.
Okt 2021	06.10.	13.09.	20.09.	14. + 28.10.	08. / 22.10.
Nov 2021	03.11.	11.10.	18.10.	11. + 25.11.	05. / 19.11.
Dez 2021	01.12.	08.11.	15.11.	09. + 16.12.	03. / 10.12.
Jan 2022	05.01.	06.12.	13.12.	13. + 27.01.	07. / 21.01.
Feb 2022	02.02.	10.01.	14.01.	10. + 24.02.	04. / 18.02.
Mrz 2022	02.03.	07.02.	11.02.	10. + 24.03.	04. / 18.03.
Apr 2022	06.04.	14.03.	18.03.	14. + 28.04.	08. / 22.04.
Mai 2022	04.05.	11.04.	14.04.	12. + 25.05.	06. / 20.05.
Juni 2022	01.06.	09.05.	13.05.	09. + 23.06.	03. / 15.06.
Juli/Aug 2022	13.07.	20.06.	24.06.	07. + 21.07. 11. + 25.08.	01. / 15.07. 05. / 19.08.
Sept 2022	07.09.	15.08.	19.08.	15. + 29.09.	09. / 23.09.
Okt 2022	05.10.	12.09.	16.09.	13. + 27.10.	07. / 21.10.
Nov 2022	02.11.	10.10.	14.10.	10. + 24.11.	04. / 18.11.
Dez 2022	07.12.	14.11.	18.11.	08. + 22.12.	02. / 16.12.

**TERMINE B2B-NEWSLETTER**

**REDAKTIONELLE THEMENPLANUNG**

- AGRI TECHNICA**  
THE WORLD'S NO. 1
- AGRITECHNICA DIGITAL
  - AGRITECHNICA PREVIEW
  - LTU – Landtechnische Unternehmertage
  - AGRITECHNICA MESSEVORBERICHT
  - AGRITECHNICA MESSEHAUPTBERICHT

**ET:** Erscheinungstermin  
**AS:** Anzeigenschluss  
**DU:** Druckschluss/Werbemittel

Planen Sie Ihre vertriebsunterstützende Marketingkommunikation zur Leitmesse mit dem führenden Fachmedium im Business Landtechnik. Profitieren Sie von reichweitenstarken Mediaoptionen und buchen Sie cross-mediale Formate in den Digital- und Printkanälen von AGRARTECHNIK unter:



[www.agrartechnikonline.de/media](http://www.agrartechnikonline.de/media)

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme unter +49 931 27997-60 bzw. [anzeigen.agrartechnik@dlv.de](mailto:anzeigen.agrartechnik@dlv.de)



Weitere Gründe für längere Abwesenheiten können schwere Erkrankungen von Mitarbeitenden sein, oder was häufig eher in größeren Organisationen der Fall ist, Entsendungen von Mitarbeitenden ins Ausland. Dabei handelt es sich nicht um eine einfache, längere Dienstreise, sondern einen geplanten, längeren Auslandseinsatz. Weitere Gründe für längere Abwesenheiten von Mitarbeitenden können Weiterbildungen sein, z.B. der Besuch einer Meister- oder Technikerschule in Vollzeit oder die Studienphasen im Rahmen eines dualen Studiums. So vielfältig, wie die Gründe für längere Abwesenheiten, sind auch die Möglichkeiten in Sachen Mitarbeiterbindung unternehmensseitig aktiv werden zu können.

Mitarbeiterbindung an sich ist eine der Königsdisziplinen des modernen Personalmanagements – und zwar ganz unabhängig davon, ob es um Mitarbeitende in Präsenz oder Abwesenheit geht. Es gibt grundlegende Themen, die das „kleine Einmaleins“ in diesem komplexen Themenfeld bilden. Ziel ist immer, den Mitarbeitenden emotional an das Unternehmen zu binden. Die emotionale Bindung ist das stärkste Band, dass zwischen der Organisation und dem Einzelnen geknüpft werden kann. Basiszutaten hierfür sind z.B. ein passendes, angemessenes Gehalt, Entwicklungsperspektiven und/oder Weiterbildungsmöglichkeiten, eine gute und positive Führungs- und Unternehmenskultur und ein wertschätzendes Miteinander. Gerade die letzten beiden Punkte gewinnen in Zeiten, in denen Mitarbeitende nicht präsent sind, noch einmal erheblich an Bedeutung.

Viele Führungskräfte machen jeden Tag eine kleine Runde durch die Werkstatt, den Verkauf oder das Büro. Sie treffen auf ihre Mitarbeitenden, nutzen die Chance für ein kurzes Gespräch und können sich so einen Eindruck von der Gemütslage ihrer Teammitglieder verschaffen. Sind Mitarbeitende nicht vor Ort, fällt diese Chance weg. Eine Situation, mit der sich viele Führungskräfte zu Beginn der Pandemie im Frühjahr 2020 von heute auf morgen konfrontiert sahen. Wo nicht alle von jetzt auf gleich ins Homeoffice geschickt wurden, weil die Arbeit am Band, in der Werkstatt oder im Verkauf nur in Präsenz verrichtet werden kann, mussten Hygienekonzepte entwickelt werden. Folge war häufig die Umstellung auf feste Schichten oder Gruppen und Kohorten, in den fortan gearbeitet wurde. Kein morgentlicher Händedruck mehr, kein Nebeneinander ohne Maske mit einem flotten Spruch auf den Lippen bei der gemeinsamen Arbeit an der Landmaschine. Eine Belastung für Teams und Führungskräfte.

#### DR. CLEMENS SCHWERDTFEGER



- Jahrgang 1963, verheiratet, drei Kinder, wohnhaft in Emstek
- Studium der Geografie in Göttingen mit anschließender Promotion zur Agrarwirtschaftsförderung
- Auslandsstationen bei der Agrarkommission in Brüssel sowie dem US-Landwirtschaftsministerium in Washington DC
- Berufseinstieg als Referent, später Persönlicher Referent und Referatsleiter des Ministerpräsidenten von Sachsen-Anhalt
- 4 Jahre als Leitung des Bereichs Personal und Organisation in einem großen mittelständischen und international agierenden Handelsunternehmen im Oldenburger Münsterland
- Seit 2002 Inhaber und Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung in Emstek
- Seither strategische und operative Steuerung und Weiterentwicklung der Beratung, seit Anfang 2017 als geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG
- Aktives Engagement in verschiedenen wirtschaftlichen und sozialen Gremien und Verbänden in der Region Weser-Ems sowie als Referent und Lehrbeauftragter in Vorlesungen und Seminaren an den Agrarfakultäten verschiedener Hochschulen und Universitäten

Bei längeren Abwesenheitsphasen ist es wichtig, eine gesunde Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle zu finden. Diese Situation, ganz gleich aus welchem Grund, ist eine Chance, dem Mitarbeitenden zu zeigen, dass man ihm vertraut, dass er seine Arbeit so erledigt, wie es in Präsenz oder unter Nicht-Pandemie-Bedingungen der

Fall wäre. Das schafft man, in dem man dem Mitarbeitenden da, wo es möglich ist, Freiräume gibt, z.B. wenn es um die Einteilung der Arbeitszeit geht. Am Ende muss das Ergebnis aber stimmen und da ist die Führungskraft auch wieder in ihrer Kontrollfunktion gefragt. Wenn man merkt, dass die Arbeitsleistung nicht erbracht wird, muss man schnell aktiv werden und nach Lösungsmöglichkeiten suchen.

Um den Gemütszustand und auch die Leistung der Mitarbeitenden im Blick zu behalten, ist es bedeutsam, im Kontakt mit den Mitarbeitenden zu bleiben. Dies kann durch regelmäßige Video-Calls oder Telefonate erfolgen. Ein weiteres Instrument der Bindung können von der Führungskraft initiierte regelmäßige Online-Teammeetings sein. Vielen fehlt bei längerer Abwesenheit nämlich auch der Kollegenkreis und der kreative Austausch in vertrauter Runde. Ein guter und starker Teamgeist ist auch ein Element, das Menschen an ein Unternehmen binden kann. Der Versuch diesen auch bei längerer Abwesenheit zu erhalten, kann sehr lohnenswert sein. „Und manchmal ist es auch ganz gut, wenn Teamchefin oder -chef sich nach dem „offiziellen“ Teil des Meetings zurückziehen und den Mitarbeitenden noch etwas Raum für Austausch ohne die Führungskraft lassen“ ergänzt Dr. Clemens Schwerdtfeger. „Es müssen nicht immer die großen Gesten sein, mit denen man Vertrauen und Wertschätzung signalisiert. Häufig sind diese kleinen Momente viel wertvoller und wichtiger“.

#### Mehr Zeit nötig

Fest steht, all das kostet die Führungskraft Zeit. Und zwar mehr, als es im „normalen“ Arbeitsalltag in Präsenz der Fall ist. Es muss mehr vorbereitet und abgestimmt werden. Man kann nicht mehr mal eben über den Flur gehen. Diese Zeit und diesen Raum sollten Unternehmen ihren Führungskräften in ureigenem Interesse geben.

Während der Zeit der Abwesenheit im Austausch zu bleiben, Vertrauen zu schenken und Wertschätzung zu zeigen, sind die zentralen Bausteine, mit denen man Mitarbeitende während längerer Abwesenheiten binden kann. Hilfreich ist es zudem, sie auch bei Veranstaltungen und Events nicht zu vergessen. Mitarbeitende, die z.B. in der Familienphase sind, sollten nach wie vor zu Firmenevents, wie der Weihnachtsfeier oder einem Sommerfest eingeladen werden. Auch sollte man sie weiterhin berücksichtigen, wenn es um das Thema Weiterbildung geht, damit sie nicht den Anschluss verlieren und nach ihrer Rückkehr nahtlos anknüpfen können. Mittlerweile haben sich in vielen Unternehmen sogenannte Rück-

kehrgespräche etabliert, die mit Mitarbeitenden geführt werden, die aus einer längeren Krankheitsphase zurück ins Unternehmen kommen. Bis dahin muss man aber gar nicht warten, um seine Wertschätzung und auch Fürsorge gegenüber dem Mitarbeitenden zu signalisieren. Eine Karte mit Genesungswünschen oder ein Blumenstrauß während der Abwesenheit können ein schönes Signal sein. Wichtig ist, dass unternehmensseitig kein Druck ausgeübt und ständig nachgefragt wird, wann jemand zurückkehrt. Einfach nur eine kleine Geste der Aufmerksamkeit ist viel wertvoller.

Die Initiative sollte bei allen diesen Ideen und Vorschlägen immer vom Unternehmen ausgehen und frühzeitig erfolgen. Es schadet massiv, wenn die Mitarbeitenden, die nicht in Präsenz im Unternehmen arbeiten oder aus anderen Gründen abwesend sind, das Gefühl bekommen, nur als Notnagel auf den letzten Drücker noch nachträglich eingeladen zu werden. Das hat mit Wertschätzung nichts zu tun, reißt im Regelfall alles zuvor aufgebaute Vertrauen ein und gefährdet die Bindung massiv. Gleiches gilt, wenn sie Fragen haben und die Ansprechpartner im Unternehmen aber nicht oder nur sehr schwer

erreichbar sind. Auch das begründet bei vielen das Gefühl nur ein Mitarbeitender zweiter Klasse zu sein.

*Führung auf  
Distanz kostet  
mehr Zeit  
als im Büro  
in Präsenz.*

**Dr. Clemens Schwerdtfeger**

Inhaber und Geschäftsführer, Dr. Schwerdtfeger  
Personalberatung

### **Wertschätzung ist der Schlüssel**

Wertschätzung, Kommunikation und aktives Engagement seitens des Unternehmens sind für die Mitarbeiterbindung auf Distanz neben den sonst üblichen Aktivitäten von elementarer Bedeutung. Besonders gefordert sind die Führungskräfte, die bei ihrer Arbeit Unterstützung seitens der Personalverantwortlichen brauchen und dort, wo es erforderlich ist, auch auf ihre besondere Rolle in dieser Konstellation hingewiesen werden müssen. Mit dem richtigen Support und dem authentischen, passenden Engagement der Führungskräfte haben Unternehmen eine gute Chance, dass die Bindung zu den Mitarbeitenden, die nicht im Unternehmen präsent sind, aufrechterhalten und vielleicht sogar gestärkt werden kann. Damit am Ende alle kleinen, autarken Raumschiffe wieder zurück zum Mutterschiff kommen, wenn die Welt gerettet ist. ■

[alexander.bohnsack@dlv.de](mailto:alexander.bohnsack@dlv.de),  
[purnhagen@personal-schwerdtfeger.de](mailto:purnhagen@personal-schwerdtfeger.de)



»Neue Felder entdecken.  
Das ist meine akf.«

André Franz, Gebietsleiter akf agrarfinanz

[www.akf.de](http://www.akf.de)

 **akf bank**  
agrarfinanz