HSP STEUER® BREMEN MITTE
HSP RECHT® BREMEN & DÜSSELDORF
Herz. Stärke. Partnerschaft.

Unternehmen. Wirtschaft. Finanzen.

das QUARTAL III.23

Ausgabe 71 • 3. Quartal 2023



Neue Strategien und Tools für das Management von virtuellen Teams

Das Management virtueller Teams erfordert den Einsatz verschiedener Führungstechniken und IT-Tools. Mit diesen Techniken und Tools wird es zum Erfolg.

Seite 6

Remote work



Aufbau von Vertrauen in virtuellen Teams
Seite 14



So binden Sie Mitarbeiter im Homeoffice besser an Ihr Unternehmen
Seite 22



Ist die chinesische Wachstumsstory ernsthaft in Gefahr?
Seite 30

www.hsp-steuer.de/bremen-mitte
www.hsp-recht.de/bremen-duesseldorf

HSP STEUER®
BREMEN MITTE
HSP STEUER Müller & Würzburg
PartG mbB

Wir sind für Sie da!

Als Ihre steuerlichen und rechtlichen Berater bündeln wir alle Ihre relevanten wirtschaftlichen Daten. Dadurch können wir schnell auf Veränderungen und Ihre Bedürfnisse reagieren und Ihnen bei der Lösung von Herausforderungen mit Herz, Stärke und Partnerschaft zur Seite stehen.

So betreuen wir Sie einerseits kompetent bei allen Ihren finanziellen und fiskalischen Anforderungen, sind aber auch Ihre natürlichen Partner in allen rechtlichen Fragen.

Sprechen Sie uns gerne an.
Wir freuen uns auf Sie.



Villa Frese
Schwachhauser Heerstraße 59
28211 Bremen

04 21. 40 89 80-0
bremen-mitte@hsp-steuer.de

www.hsp-steuer.de/bremen-mitte

AUSGEZEICHNET TOP Steuerberater FOCUS-MONEY-TEST 2022

Digitale Kanzlei 2023 DATEV

MOST WANTED EMPLOYER 2022 ZEIT VERLAGS GRUPPE kununu

freundin TOP ARBEITGEBER 2020 • 2021 • 2022 Die familienfreundlichsten Unternehmen Deutschlands kununu

Liebe Leserschaft,

die letzten Jahre sind geprägt durch eine paradigmatische Veränderung unserer Arbeitskultur. Die Grenzen zwischen dem Zuhause und dem Büro verschwimmen immer mehr und Zusammenarbeit findet häufig nicht mehr in gemeinsamer physischer Präsenz, sondern virtuell statt.

Die dezentrale Arbeit aus der Ferne hat unbestreitbare Vorteile, z. B. höhere Flexibilität, Kosteneffizienz und einen breiteren Zugriff auf Fachkräfte. Aber sie bringt auch Herausforderungen mit sich, insbesondere in Bezug auf die Mitarbeitendenbindung und den Aufbau von Vertrauen untereinander und hin zur Unternehmensführung.

Wir hoffen, dass Ihnen die Lektüre dieser Ausgabe wertvolle Anregungen bietet und dazu beiträgt, die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt erfolgreich zu meistern.

Wir wünschen Ihnen ein informatives Lesevergnügen.

Beste Grüße aus Bremen



Dipl.-Jur.
Florian Würzburg, LL.M
Rechtsanwalt & Notar
Fachanwalt für Erbrecht
Fachanwalt für Steuerrecht
Geschäftsführender Partner



Dipl.-Kffr. (FH)
Julia Würzburg
Senior Tax Consultant
Zertifizierte Steuerberatungsassistentin
in der (Zahn-)Ärzteberatung



Carsten Schulz
Steuerberater
Partner

News aus der Kanzlei

Erbrecht

Im Juni hat die Hanseatische Rechtsanwaltskammer Bremen unserem Partner Florian Würzburg gestattet, die Bezeichnung „Fachanwalt für Erbrecht“ zu führen.

Dies dokumentiert seine besonderen theoretischen Kenntnisse und praktischen Erfahrungen im Erbrecht, häufig unter Berücksichtigung steuerlicher Faktoren sowie die Durchsetzung erbrechtlicher Ansprüche unserer Mandanten und die Abwehr unberechtigter Forderungen Dritter.



Neuer Standort

Seit dem 1. Juli ist HSP RECHT Würzburg & Partner mit einer Zweigstelle in Düsseldorf (Königsallee 19) präsent und wird von dort in Nordrhein-Westfalen ansässige Mandanten im Steuer- und Erbrecht beraten und vertreten.



Expansion

Neu bei HSP RECHT Würzburg & Partner: Rechtsanwalt & Notar a.D. **Thomas Schöning** verstärkt uns ab sofort als „of counsel“.

Wir freuen uns unseren neuen Kollegen offiziell begrüßen zu dürfen.



Inhaltsverzeichnis

Neue Strategien und Tools für das Management von virtuellen Teams 6

Aufbau von Vertrauen in virtuellen Teams 14

So binden Sie Mitarbeiter im Homeoffice besser an Ihr Unternehmen 22

Ist die chinesische Wachstumsstory ernsthaft in Gefahr? 30

HSP intern 33

Steuertermine

September
11.09. — Einkommen- und Kirchensteuer und Solidaritätszuschlag, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag, Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

Oktober
10.10. — Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

November
10.11. — Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

15.11. — Gewerbesteuer, Grundsteuer

Hinweise zu Lohnabrechnungen

Um alle gesetzlichen Fristen einzuhalten, liegen unsere Abrechnungstermine zwischen dem 15. und 20. des jeweils laufenden Monats. Stammdatenänderungen und laufende Bewegungsdaten des Monats melden Sie bitte schriftlich – vorzugsweise per E-Mail – bis zum 15. des laufenden Monats. Bitte beachten Sie, dass nur vollständige Angaben die Grundlage für eine korrekte Gehaltsabrechnung bilden können. Zudem wird nur so sichergestellt, dass die Datenübermittlungen zu den gesetzlich vorgeschriebenen Zeiten erfolgen können. Sollten für Ihre internen Betriebsabläufe und Gegebenheiten weitere Abrechnungstermine erforderlich sein, sprechen Sie uns bitte an. Gerne können wir andere Termine nach individueller Abstimmung vereinbaren. Für nach dem 15. des Monats eingehende Änderungsmeldungen können wir nicht sicherstellen, dass diese in der aktuellen Abrechnung mit berücksichtigt werden.

Impressum

DAS QUARTAL wird herausgegeben von
HSP GRUPPE Servicegesellschaft mbH & Co. KG
Wilhelm-Kruse-Weg 8, 29331 Lachendorf, Tel.: 0511. 399 64-0

Anregungen, Kritik und Leserbriefe senden Sie bitte bevorzugt an redaktion@hsp-gruppe.de.

Wir behalten uns vor, Leserbriefe/E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen (bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind). Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung.
Inhaltlich verantwortlich: Carsten Schulz, Steuerberater

Die Verantwortung für die einzelnen Texte liegt, soweit gekennzeichnet, bei den Autoren. Bei fehlender Kennzeichnung liegt die Verantwortung bei Carsten Schulz.

Konzeption und Design: Brigade Eins Werbeagentur, Hannover, www.brigade-eins.de

Layout: SD MEDIEN-DESIGN, Walsrode
www.sd-mediendesign.de

Fotos & Illustrationen: Christian Wyrwa, isignstock, iStockphoto, ccvision.de

Haftungsausschluss: In diesem Magazin berichten wir über neue Gesetze und Gesetzesvorhaben sowie auf der Grundlage aktueller Rechtsprechung und Finanzverwaltungsanweisungen über Änderungen und ausgewählte Themen auf dem Gebiet des Steuerrechts. Die Autoren haben diese Informationen mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Wir bitten aber um Verständnis dafür, dass wir für gleichwohl enthaltene etwaige Informationsfehler keine Haftung übernehmen. Bitte beachten Sie, dass es sich bei den Inhalten nur um allgemeine Hinweise handeln kann, die die Prüfung und erforderliche individuelle Beratung eines konkret zu beurteilenden Sachverhalts nicht zu ersetzen vermögen. Für Rückfragen und Ihre persönliche Beratung stehen wir Ihnen jederzeit gern zur Verfügung.

RECYCLED Papier FSC® C106855

Druckerzeugnis www.natureOffice.com/DE-680-MLDABRK klimaneutral durch CO2-Ausgleich

Mit Ökostrom gedruckt und gebunden



Neue Strategien und Tools für das Management von virtuellen Teams

Das Management virtueller Teams erfordert den Einsatz verschiedener Führungstechniken und IT-Tools. Mit diesen Techniken und Tools wird es zum Erfolg.

Die Zusammenarbeit in virtuellen Teams kann nur gelingen, wenn den Mitarbeitern die richtigen IT-Werkzeuge für ihre Arbeit zur Verfügung stehen.

Die Arbeit in virtuellen Teams, deren Mitglieder über verschiedene Standorte und Zeitzonen verstreut sind, ist in vielen Unternehmen in den letzten Jahren von der Ausnahme zur Regel geworden. Doch remote arbeitende Teams stellen nicht nur ihre Mitglieder vor neue Aufgaben, auch für Führungskräfte ist das Management einer virtuellen Organisationseinheit eine große Herausforderung. Das Management von virtuellen Teams erfordert sowohl andere Management-Techniken als auch den Einsatz zahlreicher Software-Tools, angefangen von Tools zur Kommunikation über Software zur Kollaboration bis hin zu Datenbanken zur gemeinsamen Speicherung und Verwaltung von Daten.

Der nachfolgende Beitrag beschäftigt sich einleitend mit der Frage, in welchen Bereichen die Herausforderungen im Management eines virtuellen Teams besonders groß sind. Im zweiten Teil werden Tipps für die effektive Führung von Remote-Mitarbeitern gegeben. Und im abschließenden dritten Teil des Beitrags stellen wir unverzichtbare IT-Tools für die virtuelle Zusammenarbeit von Teams vor.

Welche Herausforderungen haben Remote Teams zu bewältigen?

Wie bereits einleitend erwähnt, stellt die virtuelle Zusammenarbeit sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte vor zahlreiche Herausforderungen, die es in dieser Form und Intensität nicht in einer Präsenzarbeitsumgebung gibt. Diese Herausforderungen lassen sich in fünf Teilbereiche gruppieren:

- Onboarding
- Kommunikation
- Isolation
- Führung
- Technologie

In welchen Teilbereichen die Herausforderungen besonders groß sind, lässt sich nicht pauschal sagen. Sie hängen nicht nur von der Teamgröße und der Art der Zusammenarbeit ab, sondern auch von den persönlichen Voraussetzungen der Teammitglieder und Führungskräfte.

Onboarding

Die Herausforderungen im Remote Work beginnen bereits beim Onboarding neuer Mitarbeiter. Bei einem physischen Bürojob werden Job-Einsteiger zwar auch mit vielen Neuheiten konfrontiert. Sie genießen aber den Vorteil, dass sie bei Fragen und Problemen direkt ihre Vorgesetzten oder Kollegen ansprechen können. Bei einem neuen Remote Job ist alles noch ein wenig „neuer". Job-Einsteiger müssen mit neuen IT-Programmen zurechtkommen, sie kennen ihre Kollegen oftmals nicht persönlich und müssen sich auf unbekannte Arbeitsprozesse in ihrem Team einstellen. All das macht die Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Remote Work zu einer größeren Herausforderung als in einem Bürojob.

Kommunikation

Die Kommunikation ist wahrscheinlich die größte Herausforderung, die Remote Teams zu bewältigen haben. Meetings können nicht als Präsenztermine abgehalten werden und auch eine Kommunikation über den Flurfunk gibt es im Homeoffice nicht. Vor diesem Hintergrund müssen Sie als Führungskraft der Kommunikation im Remote Work einen wesentlich höheren Stellenwert einräumen. Das bedeutet, dass sie Ihrem Team nicht nur die technischen Hilfsmittel für eine effektive Kommunikation bereitstellen, sondern auch für die notwendige „Kommunikationskultur" als Grundlage einer



erfolgreichen Zusammenarbeit im Team sorgen müssen.

Isolation

Arbeit im Homeoffice kann dazu führen, dass Mitarbeiter mit der Zeit ein Gefühl der Isolation und Entfremdung entwickeln. Dies ist umso häufiger der Fall, je schwächer die Kommunikation im Team und die Führung durch das Management ausfällt. Wenn Remote Worker nicht mehr viel von ihren Vorgesetzten und Kollegen hören, fühlen sie sich zwangsläufig allein und im Stich gelassen. Eine regelmäßige Kommunikation und häufiges Feedback durch Sie als Teammanager sind die besten Maßnahmen, um der Entstehung dieser Isolation vorzubeugen.

Führung

Das Management von virtuellen Teams stellt Führungskräfte vor besondere Herausforderungen. Das Fehlen physischer Interaktion macht es für Manager wesentlich schwieriger, das Vertrauen, die Zusammenarbeit und die Motivation ihres Teams zu stärken. Die Führung von Remote Teams ist deshalb für Führungskräfte mit einem Mehraufwand an Zeit und Energie verbunden.

Technologie

Remote Work funktioniert nur durch den Einsatz von Informationstechnologie, die die Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern über verschiedene Standorte und Zeitzonen hinweg ermöglicht. Diese Hard- und Software stellt viele Beschäftigte vor Herausforderungen. Sie müssen deren richtigen Einsatz erlernen, was mit einem zusätzlichen Arbeitsaufwand verbunden ist.

Wie führt man virtuelle Teams effektiv?

Um die im letzten Abschnitt geschilderten Herausforderungen in der Führung virtueller Teams möglichst erfolgreich zu meistern, stehen Ihnen als Führungskraft zahlreiche Management-Strategien und -Techniken zur Verfügung. Wir stellen nachfolgend die zehn wichtigsten Tipps zur effektiven Führung im Remote Work vor.

1. Schaffen Sie klare Voraussetzungen

Bei Beschäftigten im Homeoffice herrscht nicht selten Unklarheit darüber, welche konkreten Aufgaben sie haben und welche Leistungen von ihnen erwartet werden. Dies ist besonders häufig der Fall, wenn die Verlegung ins Homeoffice

ad hoc passiert. Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, sicherzustellen, dass Ihre Mitarbeiter außerhalb des Büros genauso gut über Ihre Aufgaben und Arbeitsanforderungen Bescheid wissen wie die Kollegen im Büro. Nur wenn Sie klare Voraussetzungen für das Remote Work schaffen, kann eine effektive Führung gelingen.

2. Finden Sie die richtige Balance

Fünf Tage die Woche im Homeoffice, das mag für viele Arbeitnehmer eine verlockende Vorstellung sein, ist aber nicht für alle Tätigkeiten das ideale Arbeitsmodell. Für viele Jobs eignet sich ein Hybridmodell, also die Kombination aus Büro und Homeoffice, am besten. Finden Sie deshalb heraus, welches Arbeitsmodell am besten zu Ihrem Team passt, um es möglichst effektiv zu führen.

3. Bauen Sie Vertrauen auf

Vertrauen ist die Grundlage erfolgreicher Zusammenarbeit. Dies gilt im Remote Work in noch viel stärkerem Maße als bei der Präsenzarbeit im Büro. Virtuelle Teams müssen darauf vertrauen können, dass jedes Teammitglied seinen Teil der Aufgaben verlässlich übernimmt. Hinzu kommt der Nachteil, dass Remote Teams keine Möglichkeit haben, Vertrauen zueinander in der persönlichen Interaktion am Arbeitsplatz aufzubauen. Als Manager eines virtuellen Teams sind Sie deshalb viel stärker gefordert, eine solide Vertrauensbasis und eine starke Vertrauenskultur in Ihrem Team zu schaffen.

4. Kommunizieren Sie regelmäßig

Wie bereits im letzten Abschnitt dargestellt, zählt die Kommunikation zu den größten Herausforderungen in virtuellen Teams. Remote Worker sind darauf angewiesen, alle Informationen per E-Mail, Telefon oder Videokonferenz zu erhalten. Das bedeutet, dass ein Remote Team eine höhere Intensität an Kommunikation erfordert als ein im Büro anwesendes Team. Etablieren Sie eine regelmäßige Kommunikation im Team und halten Sie Ihre Mitarbeiter dadurch auf dem Laufenden.

5. Legen Sie Kommunikationsregeln fest

Telefon- und Videokonferenzen wollen gelernt sein. Nicht selten enden Konferenzen mit zu vielen Teilnehmern in Langeweile, weil einzelne Personen Monologe führen, oder im Chaos, weil alle Beteiligten zugleich sprechen wollen. Für eine effektive Kommunikation sollten Sie deshalb Kommunikationsregeln festlegen. Dazu zählen beispielsweise, sich selbst kurz zu fassen und andere Personen ausreden zu lassen.

6. Geben Sie häufig Feedback

Wir haben bereits die Herausforderung erwähnt, dass Beschäftigte im Homeoffice sich oftmals von ihren Vorgesetzten, ihren Kollegen und dem Informationsfluss im Unternehmen abgeschnitten fühlen. Zudem wissen Remote Worker häufig nicht, ob ihre Arbeitsleistung zufriedenstellend ist. Um diesen Schwierigkeiten zu begegnen, sollten Sie als Führungskraft Ihren Teammitgliedern häufiges Feedback geben. In virtuellen Teams besitzt Feedback einen noch höheren Stellenwert als in einer Präsenzarbeitsumgebung. Idealerweise findet das Feedback im Rahmen eines Videocalls statt, sodass Sie und Ihr Mitarbeiter die Möglichkeit haben, die Mimik und Gestik des Gesprächspartners zu verfolgen.

7. Setzen Sie klare Ziele

Einer der wichtigsten Aspekte des Remote Leaderships ist die Vereinbarung klarer Ziele. Nur wenn Ihr virtuelles Team ein klar definiertes Ziel verfolgt, wird es zu einer effektiven Zusammenarbeit finden. Zudem fördern klare Ziele den Zusammenhalt und die emotionale Bindung in Teams. Wenn jedes Teammitglied weiß, wofür es täglich den Computer zu Hause anschaltet, werden Motivation und Bindung an Ihr Unternehmen ausreichend hoch sein für eine erfolgreiche Teamarbeit.

8. Fördern Sie die Teamgemeinschaft

Der Gemeinschaftsgeist eines Teams entsteht häufig nicht im Rahmen der Arbeit, sondern außerhalb beim gemeinsamen Mittagessen in

der Kantine oder beim Feierabendbier mit den Kollegen. Remote Teams haben den großen Nachteil, dass ihnen diese sozialen Events nicht zur Verfügung stehen. Als Führungskraft müssen deshalb Sie dafür sorgen, dass sich in Ihrem Team ein guter Mannschaftsgeist entwickelt.

9. Setzen Sie Technologie richtig ein

Der Erfolg der virtuellen Zusammenarbeit hängt maßgeblich am Einsatz der richtigen Technik. Die Auswahl der passenden Kommunikations- und Kollaborationstools kann ein Projekt zum Erfolg machen oder zum Scheitern verurteilen. Als Führungskraft sollten Sie diesem Aspekt große Aufmerksamkeit schenken und Ihrem Team die besten Tools für die Zusammenarbeit zur Verfügung stellen.

10. Kümmern Sie sich um neue Mitarbeiter

Nicht zuletzt ist auch das Onboarding neuer Mitarbeiter ein zentraler Aspekt der effektiven Führung virtueller Teams. Dies gilt insbesondere, wenn es sich um gemischte Teams aus eigenen Mitarbeitern und (externen) Freischaffenden handelt. Neue Mitglieder in virtuellen Teams stehen in der Regel vor großen Herausforderungen: Sie kennen das Unternehmen und seine Kultur nicht, müssen sich auf neue Arbeitsinhalte und -prozesse einstellen und haben keinen persönlichen Kontakt zu ihren Kollegen. Vor diesem Hintergrund müssen Sie sich beim Onboarding in virtuellen Teams noch intensiver um neue Mitarbeiter kümmern als im Büro.

Unverzichtbare IT-Tools für die virtuelle Zusammenarbeit von Teams

Die Zusammenarbeit in virtuellen Teams kann nur gelingen, wenn den Mitarbeitern die richtigen IT-Werkzeuge für ihre Arbeit zur Verfügung stehen. Grundlage der Zusammenarbeit im Remote Work sind Tools für die Kollaboration, die Kommunikation und die Speicherung von Informationen. Sie sind unverzichtbar – unabhängig von der Größe des Teams, dem Geschäft des Unternehmens und dem konkreten Projekt.

Neben diesen drei Basiskategorien gibt es noch zahlreiche weitere Bereiche, in denen Software die Zusammenarbeit von virtuellen Teams effizienter und erfolgreicher gestalten kann. Dazu zählt beispielsweise Software für Brainstorming oder für Abwesenheits-, Zeit- und Performance-Management.



Grundlage der Zusammenarbeit im Remote Work sind Tools für die Kollaboration, die Kommunikation und die Speicherung von Informationen.

Die Abgrenzung der einzelnen Kategorien ist nicht immer trennscharf. So gibt es bei vielen Tools ein gewisses Maß an Überschneidungen in Bezug auf den Funktionsumfang. Viele Softwarepakete für die Kollaboration von Teams beinhalten beispielsweise auch Funktionen zur Kommunikation zwischen den Teammitgliedern.

Kollaboration

Kollaborationstools sind die unverzichtbare Grundlage der Zusammenarbeit in virtuellen Teams. Sie haben sich in den letzten Jahren zu sehr mächtigen Programmen entwickelt, die die Zusammenarbeit großer und komplexer Teams über viele Standorte und Zeitzonen hinweg ermöglichen. Kollaborationssoftware unterstützt in allen Aspekten des Managements virtueller Teams, von der Projektorganisation über die Zuweisung von Aufgaben bis zur Planung von Arbeitsschritten.

Aus diesen fünf Gründen ist Kollaborationssoftware unerlässlich für die Arbeit in virtuellen Teams:

- Sie ermöglicht die Planung und Überwachung von Projekten.
- Sie erhöht die Produktivität von Mitarbeitern.
- Sie spart Managern Zeit bei der Führung eines Teams.
- Sie verbessert die Koordination zwischen den Teammitgliedern.
- Sie schafft Transparenz im Team und im gesamten Unternehmen.

In den letzten Jahren haben sich zahlreiche neue Anbieter von Kollaborationssoftware auf dem Markt etabliert. Die bekanntesten und beliebtesten Programme in diesem Bereich sind Asana, factro und Trello.

Kommunikation

Neben Kollaborationstools stellen Kommunikationstools die zweite wesentliche Säule der Zusammenarbeit in virtuellen Teams dar. Kommunikationssoftware ermöglicht die Vernetzung von Mitarbeitern an verschiedenen Standorten und in unterschiedlichen Zeitzonen. Neben Audio- und Videogesprächen ist darüber meist auch der Austausch von Dokumenten möglich.

Kommunikationstools bieten virtuellen Teams folgende Vorteile:

- Sie ermöglichen die direkte Interaktion zwischen Teammitgliedern.
- Sie verbessern den Informationsfluss zwischen Mitarbeitern.
- Sie erlauben die Übertragung von Informationen in Echtzeit.
- Sie reduzieren die Komplexität der Kommunikation in Unternehmen.

Zu den wichtigsten Kommunikationstools mit dem größten Funktionsumfang zählen Skype, Zoom, Google Meet und GoToMeeting. Darüber hinaus bieten Dutzende kleinere Anbieter eigene Software im Bereich der Kommunikation an.

Videokonferenzen

Videokonferenz-Software gehört eigentlich zur Gruppe der Kommunikationstools. Aufgrund der enormen Bedeutung von Videokonferenzen für das Management von und die Zusammenarbeit in virtuellen Teams führen wir sie jedoch als eigene Kategorie.

Ohne Videokonferenzen wäre die Arbeit von virtuellen Teams kaum möglich. Virtuelle Meetings werden für so gut wie alle Management-Aufgaben im Remote Work benötigt: für Arbeitsanweisungen, die Projektsteuerung, Diskussionsrunden, Feedback-Gespräche und vieles mehr. Videokonferenzen ermöglichen den Teilnehmern die Mimik und Gestik aller Teammitglieder mitzuerleben und sind somit ein wesentlich geeigneteres Management-Tool als das Telefon oder E-Mails. Die bekanntesten Videokonferenzanbieter sind Google Meet, Microsoft Teams und Zoom.

Cloud-basierte Speichersysteme

Virtuelle Teams sind darauf angewiesen, dass alle Mitglieder sofortigen Zugriff auf alle für ihre Arbeit notwendigen Dateien und Informationen haben. Die beste Art, die Zusammenarbeit von Remote Workern zu erleichtern, sind Cloud-basierte Speichersysteme. Sie ermöglichen es jedem Teammitglied, auf alle relevanten Dateien und Informationen zuzugreifen, diese zu bearbeiten, zu speichern und Kollegen zur Verfügung zu stellen.

Die stetig wachsende Beliebtheit von Cloud-basierten Speichersystemen liegt in ihren zahlreichen Vorteilen:

- Sie vereinfachen die Zusammenarbeit in Teams.
- Sie sind anpassungsfähig und flexibel.
- Sie bieten eine hohe Datensicherheit.
- Sie reduzieren die Kosten für Hard- und Software in Unternehmen.
- Sie bieten Zugang zu automatischen Updates.

Die beiden mit Abstand bekanntesten Cloud-Speichersysteme sind Google Drive und Dropbox. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Anbieter von Cloud-basierten Speicherlösungen.

Performance-Management

Mit Software zum Performance-Management messen Sie die Arbeitsqualität und sonstigen Leistungen Ihrer Mitarbeiter. Diese Art von Software gehört inzwischen in den meisten Unternehmen zum Standard.

In virtuellen Teams kommt dem Performance-Management jedoch eine besondere Bedeutung zu. Die Arbeitsleistungen Ihrer Mitarbeiter sind im Gegensatz zu einem klassischen Bürojob weniger sichtbar. Das bedeutet, dass Sie im Performance-Management Ihrer Teams möglicherweise andere Faktoren berücksichtigen müssen.

Das Performance-Management ist nicht nur für Sie als Führungskraft von Bedeutung, um die Arbeitsleistungen Ihrer Mitarbeiter zu beurteilen, es ist auch für ein virtuelles Team ein zentraler Erfolgsfaktor. Remote Teams können sich keine Schwachstellen leisten. Sie sind darauf angewiesen, dass alle Teammitglieder verlässlich ihren Beitrag zum Teamerfolg leisten. Über das Performance-Management finden Sie heraus, ob Ihr Team richtig zusammengestellt ist.

Brainstorming

Das Brainstorming ist einer der wichtigsten Prozessschritte beim Aufsetzen eines neuen Projekts. Idealerweise kommen beim Brainstorming alle Teammitglieder an einem Ort zusammen, um an Flipcharts und Whiteboards ihre Ideen „zu Papier“ zu bringen.

Nur weil Ihr Team remote arbeitet, sollten Sie keinesfalls auf ein Brainstorming verzichten. Zahlreiche Softwarehersteller bieten heutzutage Kreativitäts- und Ideenfindungstools für virtuelle Teams. Die meisten Kollaborationstools sind inzwischen mit speziellen Tools für das Brainstorming ausgestattet. Darüber hinaus gibt es aber auch Spezialsoftware am Markt, die nur diesen Bereich adressiert.

Abwesenheitsmanagement

Beim Management eines virtuellen Teams spielt das Thema der An- und Abwesenheit eine größere Rolle als in einer Arbeitsumgebung mit Präsenzjobs. Nicht nur Sie als Führungskraft, auch die anderen Teammitglieder sind in der Regel darauf angewiesen, zu wissen, ob die Kollegen an- oder abwesend sind.

Besonders in größeren Teams kann es schwierig sein, den Überblick über die An- und Abwesenheit der Mitarbeiter zu behalten. Um nicht im Chaos zu enden, sollten Sie eine Abwesenheitsmanagement-Software verwenden. Sie erlaubt Ihnen, die Kontrolle über die Arbeitszeiten Ihrer Mitarbeiter zu behalten und Ihrem Team Informationen über die An- und Abwesenheit von Kollegen in Echtzeit zu geben. Zudem ist Software für das Abwesenheitsmanagement bei virtuellen Teams eine wichtige Grundlage von Prozessoptimierungen.

Zeitmanagement

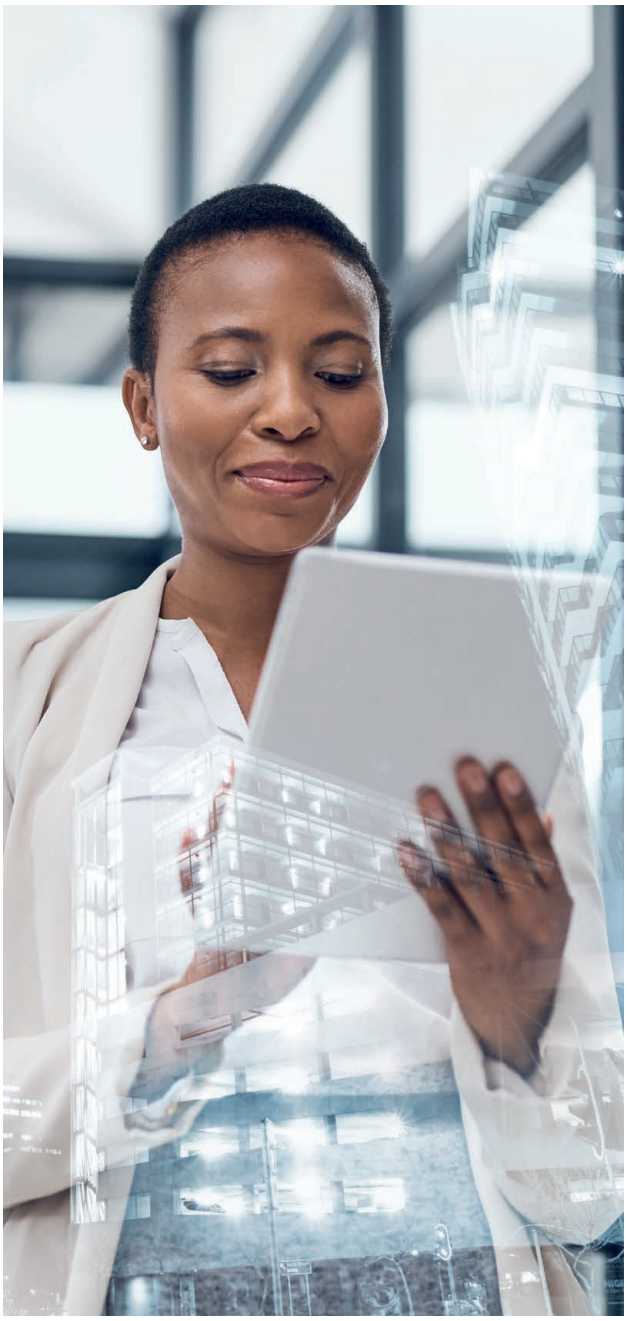
Neben dem Abwesenheitsmanagement zählt auch das Zeitmanagement zu den wichtigen Funktionen in einem Remote Team. Die Arbeit im Homeoffice bringt für viele Beschäftigte eine gewollte oder ungewollte Vermischung von Berufs- und Privatleben. Das bedeutet, dass das Zeitmanagement nicht nur für Sie als Führungskraft eine Bedeutung hat, sondern vielmehr für Ihre Mitarbeiter selbst.

Häufig wissen im Homeoffice beschäftigte Menschen zum Ende der Woche gar nicht, wie viele Stunden sie tatsächlich gearbeitet haben. Mit einem Zeitmanagementsystem behalten sie den Überblick über ihre Arbeitszeiten. Die Vorteile liegen dabei auf der Hand:

- Die Arbeitszeit wird schnell und einfach erfasst.
- Führungskräfte und Beschäftigte können von jedem Ort und mit jedem Gerät darauf zugreifen.
- Informationen und Berichte über die Arbeitszeit liegen in Echtzeit vor.
- Der Zeitaufwand für die Kontrolle ist minimal.

Fazit: An Herausforderungen kann man wachsen

Die Zusammenarbeit in virtuellen Teams ist herausfordernd, nicht nur für Beschäftigte im Homeoffice, sondern auch für Führungskräfte. Aber Herausforderungen bringen es mit sich, dass man daran wachsen kann. Mit dem Einsatz der richtigen Management- und IT-Tools gelingt die Zusammenarbeit in jedem virtuellen Team.



Besonders Führungskräfte sind im Management von Remote-Mitarbeitern gefragt. Es ist Ihre Aufgabe als Manager, durch die richtige Auswahl von Führungstechniken und Software-Tools die Basis für eine effektive und erfolgreiche Zusammenarbeit zu schaffen. Besonders im Bereich der IT-Tools ist das Angebotsspektrum in den letzten Jahren explodiert. Das heißt aber auch: Niemals zuvor waren die Voraussetzungen für die erfolgreiche Führung von virtuellen Teams so gut wie heute.

Aufbau von Vertrauen in virtuellen Teams

„Vertrauen ist für alle Unternehmungen das große Betriebskapital, ohne welches kein nützliches Werk auskommen kann. Es schafft auf allen Gebieten die Bedingungen gedeihlichen Geschehens."



Diese Weisheit des Arztes, Philosophen und Friedensnobelpreisträgers Albert Schweitzer hat bis heute ihre Gültigkeit bewahrt. Vertrauen ist nicht nur im privaten Bereich, sondern auch in Unternehmen der Klebstoff, der alles zusammenhält. Ohne Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie den Beschäftigten untereinander kann es keinen Unternehmenserfolg geben.

Doch die Herstellung und Bewahrung von Vertrauen in virtuellen Team-Organisationen, in denen Mitarbeiter an verschiedensten Standorten verstreut arbeiten, stellt Unternehmen aller Branchen vor enorme Herausforderungen. Vertrauen spielt im Remote Work eine noch wichtigere Rolle als in physisch präsenten Teams.

Doch warum ist das eigentlich so? Wie entwickelt sich Vertrauen in virtuellen Teams? Und was können Unternehmen tun, um Vertrauen in Remote-Arbeitsumgebungen aufzubauen? Diesen und weiteren Fragen geht der nachfolgende Beitrag nach.

Warum ist Vertrauen in virtuellen Teams so wichtig?

Ein hohes Maß an Vertrauen am Arbeitsplatz bringt zahlreiche Vorteile mit sich. In Studien konnte nachgewiesen werden, dass Beschäftigte in einer vertrauensvollen Arbeitsumgebung

- weniger gestresst sind,
- ein höheres Maß an Zufriedenheit an den Tag legen,
- weniger Krankheitstage haben,
- eine höhere Produktivität aufweisen und
- mehr Initiative und Bereitschaft zum Risiko zeigen.

Dies gilt nicht nur in Präsenzarbeitsumgebungen, sondern auch im Remote Work. Beschäftigte im Homeoffice haben jedoch einen gravierenden Nachteil gegenüber ihren Kollegen im Büro: Sie können Vertrauen kaum über den persönlichen Kontakt aufbauen.

Virtuelle Teams haben nicht die Möglichkeit, sich persönlich an ihrem Büroarbeitsplatz oder in einem privaten Setting kennenzulernen.



Neben dieser fehlenden persönlichen Kenntnis erleben Remote Worker die Körpersprache ihrer Kollegen häufig nur eingeschränkt in Videokonferenzen. Und sie können einander bei Fragen und Problemen nicht persönlich ansprechen.

Diese Einschränkungen haben zur Folge, dass Vertrauen in virtuellen Teams einen noch größeren Stellenwert besitzt als am traditionellen Büroarbeitsplatz. Remote Worker sind schlichtweg dazu gezwungen, einander zu vertrauen, um ihre Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten. Das stellt hohe Anforderungen sowohl an die Teammitglieder als auch an Sie als Führungskraft. Eine abfällige Bemerkung in einem Telefonat oder ein beiläufiges Stirnrunzeln in einer Videokonferenz kann in virtuellen Teams schnell zu einem Vertrauensverlust führen, der sich im Nachhinein nicht einfach durch ein persönliches Gespräch rückgängig machen lässt.

Als Führungskraft sollte Ihnen dieser Punkt im Management eines virtuellen Teams sehr bewusst sein. Haben Sie deshalb das Vertrauensverhältnis nicht nur zwischen sich und Ihren Mitarbeitern, sondern auch zwischen den Teammitgliedern untereinander im Auge. Eine



schleichende oder plötzliche Erosion von Vertrauen kann jedes noch so qualifizierte Team zum Scheitern verurteilen.

Wie entwickelt sich Vertrauen in virtuellen Teams?

Virtuelle Teams arbeiten in vielen Unternehmen ganz ohne persönliche Begegnungen über Standorte und Zeitzonen hinweg zusammen. Das bedeutet, dass ihnen im Gegensatz zu physisch präsenten Teams in Büros zahlreiche persönliche Interaktionsmöglichkeiten fehlen: Es gibt keinen Kaffeeklatsch in der Teeküche, ein gemeinsames Mittagessen ist nicht möglich und auch auf ein Feierabendbier können virtuelle Teams sich nicht treffen. Hinzu kommt, dass sie auch keine Möglichkeit haben, Fragen und Probleme persönlich im Büro zu besprechen und zu klären.

Auf das Vertrauen im Team hat dies massive Auswirkungen. Vertrauen entsteht bei Menschen im Wesentlichen durch die persönliche Beziehung. Grundsätzlich begegnen sich fremde Menschen zunächst mit Vorsicht. Vertrauen entsteht nicht von heute auf morgen, weder in der physischen noch in der virtuellen Arbeitswelt.

Erst über Wertschätzung und Akzeptanz in der persönlichen Interaktion bildet sich mit der Zeit Vertrauen zwischen Beschäftigten untereinander und ihren Vorgesetzten. Wie vertrauensvoll die Zusammenarbeit in einem virtuellen Team ist, hängt somit maßgeblich von der Art und Weise ab, wie die Teammitglieder miteinander umgehen.

In einer 2015 durchgeführten, viel beachteten Studie von Google wurde festgestellt, dass die psychologische Sicherheit einen der



wesentlichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen darstellt. Unter psychologischer Sicherheit wird die gemeinsame Überzeugung einer Organisation verstanden, dass es sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen. Sie beschreibt das subjektive Gefühl der Sicherheit der Mitarbeiter, dass Fehler erlaubt sind, ohne dadurch mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen.

Die wichtigste Grundlage dieser psychologischen Sicherheit ist nach Einschätzung vieler Fachleute das Vertrauen innerhalb eines Teams. Es schafft die Basis für eine leistungsfähige Zusammenarbeit. In Studien konnte nachgewiesen werden, dass Teammitglieder, die einander vertrauen, eher bereit sind, sich anzustrengen und einander zu helfen.

Besonders in virtuellen Teams stellt das Vertrauen zwischen den Teammitgliedern den entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Aufgrund der eingeschränkten Möglichkeiten, persönlich miteinander zu interagieren, sind Remote Worker darauf angewiesen, einander mehr zu vertrauen. Das heißt: Sie müssen einander trotz mangelnder persönlicher Beziehung sozusagen einen „Vertrauensvorschuss" entgegenbringen.

Dieser Vertrauensvorschuss muss im Anschluss jedoch gerechtfertigt werden. Unternehmen stehen dabei zahlreiche Maßnahmen zur Verfügung, um Vertrauen in virtuellen Strukturen aufzubauen. Der nachfolgende Abschnitt zeigt, wie das gelingen kann.

Konkrete Maßnahmen für den Vertrauensaufbau in virtuellen Teams

Die Vertrauenswürdigkeit von Menschen hat viel mit ihrem Auftritt und ihren sozialen Fähigkeiten zu tun. Doch Vertrauensaufbau ist keineswegs eine angeborene Eigenschaft oder ein spezielles Talent von Menschen, sondern kann vielmehr von jeder Führungskraft erlernt werden. Nachfolgend stellen wir Ihnen einige der hilfreichsten Maßnahmen vor, um Vertrauen in virtuellen Teams aufzubauen.

Finden Sie Gemeinsamkeiten

Gemeinsamkeiten erzeugen ein Gruppengefühl und schaffen Vertrauen zwischen den Mitgliedern einer Gruppe. Einer der ersten und bedeutsamsten Schritte für den Vertrauensaufbau in virtuellen Teams ist es deshalb, Gemeinsamkeiten zwischen den Teammitgliedern zu finden. Selbstverständlich stellt die Situation als Remote Worker bereits eine erste Gemeinsamkeit dar. Als Führungskraft sollten Sie darüber hinaus weitere Gemeinsamkeiten zwischen den Teammitgliedern finden und ihnen kommunizieren. Da Ihre Remote-Mitarbeiter in der Regel keine oder nur eingeschränkte Möglichkeiten haben, sich privat auszutauschen, ist es wichtig, dass Sie als Teammanager einen Teil dieser Kommunikation übernehmen. Sie werden sehen, je mehr Gemeinsamkeiten Sie in Ihrem Team feststellen und publik machen, umso schneller wird sich eine Vertrauensbasis zwischen den Teammitgliedern bilden.



Geben Sie einen Vertrauensvorschuss

Die wahrscheinlich wichtigste Maßnahme zu Beginn der Tätigkeit eines virtuellen Teams ist es, einen Vertrauensvorschuss zu geben. Dieser wird vor allem von Ihnen als Führungskraft verlangt, doch viele Manager tun sich schwer damit, ihren verstreuten Remote Workern Vertrauen ohne Gegenleistung entgegenzubringen. Die Folge ist Mikromanagement mit detaillierten Arbeitsaufgaben und ständiger Kontrolle – die wahrscheinlich schädlichste Managementmethode, um Vertrauen in einem Team aufzubauen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern vielmehr einen ordentlichen Vertrauensvorschuss und Sie werden beobachten, wie die Zusammenarbeit mit Ihnen und im Team deutlich besser klappt. Je nachdem wie Ihre Beschäftigten mit diesem Vertrauensvorschuss umgehen, können Sie in der Folge die richtige Balance zwischen kreativem Freiraum und detaillierter Steuerung finden.

Stellen Sie Transparenz her

Ein schneller und umfassender Informationsfluss ist essenziell für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in virtuellen Teams. Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, für diesen Informationsfluss zu sorgen. Mitarbeiter im Homeoffice haben oftmals das Gefühl, vom Informationsfluss im Unternehmen abgeschnitten zu sein. Wirken Sie diesem Gefühl mit einer regelmäßigen und transparenten Weitergabe von Informationen entgegen. Sehr hilfreich sind in diesem Zusammenhang wöchentliche oder monatliche Teamsitzungen in Form von Videokonferenzen, um Ihre Mitarbeiter bei allen wichtigen Themen auf dem Laufenden zu halten.

Bieten Sie Hilfe an

Als Vorgesetzter sollten Sie für Ihr Team erster Ansprechpartner bei Fragen und Problemen sein. Viele Beschäftigte im Homeoffice haben jedoch Sorge, ihre Vorgesetzten mit Problemen zu konfrontieren aus Angst, als Schwächlinge oder Underperformer dazustehen. Nichts ist kontraproduktiver als das. Ihnen sollte bewusst sein, dass Remote Work für viele Menschen mit massiven Schwierigkeiten verbunden ist. Diese können von der komplizierten Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben bis zu

persönlichen Problemen bei der Selbstorganisation und -motivation reichen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern von vornherein das Gefühl, dass diese Probleme völlig normal sind und keineswegs ein Zeichen von Schwäche oder Unfähigkeit. Bieten Sie Ihrem Team aktive Hilfe bei der Bewältigung von Schwierigkeiten im Homeoffice an und schaffen Sie damit eine solide Vertrauensbasis zwischen Ihren Mitarbeitern und Ihnen als Führungskraft.

Geben Sie Feedback

Mitarbeiter in virtuellen Teams sind in ganz besonderem Maße auf Ihr Feedback als Führungskraft angewiesen. Dies gilt vor allem in Teams, die eher wenig miteinander kommunizieren. So ist es für einzelne Teammitglieder oftmals nicht einfach, einzuordnen, wo sie im Team stehen und wie gut ihre Leistung aufgenommen wird. Sorgen Sie mit regelmäßigem Feedback dafür, dass Ihr Team weiß, was gut läuft und was noch verbesserungswürdig ist. Scheuen Sie sich nicht, auch negative Aspekte anzusprechen. Auch diese müssen in virtuellen Teams adressiert und nicht unter den Teppich gekehrt werden.

Sorgen Sie für Verlässlichkeit

Verlässlichkeit ist eine Grundbedingung für eine produktive Zusammenarbeit in virtuellen Teams. Remote Teams müssen sich darauf verlassen, dass jedes einzelne Mitglied seinen Beitrag zur rechten Zeit leistet. Wenn einzelne Mitarbeiter nicht verlässlich sind, kann der gesamte Erfolg Ihres Teams infrage gestellt werden. Sorgen Sie deshalb für Verlässlichkeit im Team, indem Sie als Vorgesetzter mit gutem Beispiel vorangehen. Lassen Sie Ihren Worten Taten folgen und halten Sie sich an Dinge und Versprechen, die Sie gegeben haben. Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen gleichtun.

Schaffen Sie emotionale Nähe

Wie bereits zuvor erwähnt, leiden virtuelle Teams unter dem Nachteil, dass die Mitglieder kaum emotionale Nähe durch den persönlichen Kontakt zueinander aufbauen können. Emotionale Nähe ist aber eine Grundvoraussetzung für Vertrauen. Deshalb sind Sie als Manager gefordert, eine emotionale Basis für Ihre Teammitglieder aufzubauen. Fragen Sie Ihr Team am Montagmorgen, wie das Wochenende war. Oder erkundigen Sie sich nach Dingen aus



dem Privatleben. Es stehen Ihnen viele Möglichkeiten zur Verfügung, emotionale Nähe zu schaffen. Seien Sie kreativ und stärken Sie das Vertrauensverhältnis in Ihrem Team nachhaltig.

Etablieren Sie einen gesunden „Wettbewerb"

Virtuelle Teams haben eine Tendenz dazu, ihre Zusammenarbeit vielmehr als Wettbewerb zwischen einzelnen Teammitgliedern um die beste Leistung zu sehen. Aus Sorge, keine so guten Leistungen wie Kollegen zu zeigen, übertreiben es deshalb manche Remote Worker mit ihrem Arbeitseifer. Kommen Sie dieser Entwicklung zuvor und etablieren Sie von Beginn an einen gesunden „Wettbewerb" zwischen Ihren Mitarbeitern. Machen Sie ihnen klar, welche Ergebnisse Sie von ihnen erwarten und messen Sie sie an diesen Erwartungen. Überdies sollten Sie Ihren Beschäftigten kommunizieren, dass sie sich nicht in einem Wettbewerb untereinander befinden, sondern alle ihren Teil zum Gesamterfolg beitragen.

Organisieren Sie physische Treffen

Auch in gut funktionierenden virtuellen Teams ist auf Dauer ein physisches Treffen der Teammitglieder unumgänglich. Organisieren Sie ein Team-Event, bei dem alle Mitglieder Spaß haben und das ihnen Gelegenheit bietet, sich nicht nur beruflich, sondern auch privat auszutauschen. In den Tagen nach einem derartigen Event werden Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit feststellen, dass Ihre Mitarbeiter einen viel intensiveren und vertrauensvolleren Kontakt zueinander gefunden haben. Solche Team-Events sollten deshalb keine einmaligen Ereignisse bleiben. Wiederholen Sie physische Treffen in regelmäßigen Abständen, um die einmal etablierte Vertrauensbasis im Team zu bewahren und zu stärken.

Was haben Unternehmen und Führungskräfte von Vertrauen in Teams?

Das Vertrauen in Mitarbeiter ist kein Selbstzweck. Das von Unternehmen und ihren Führungskräften entgegengebrachte Vertrauen wird von den Beschäftigten in Form einer höheren Produktivität, größerer Zufriedenheit und einer besseren Gesundheit „belohnt". Darüber hinaus kommen Unternehmen, in denen eine Kultur des Vertrauens etabliert ist, in den Genuss einiger weiterer Vorteile, die wir nachfolgend vorstellen.

Vertrauen begünstigt Innovation

Vertrauen ist die Grundlage von Innovation. Mitarbeiter, die Angst davor haben, Risiken einzugehen und Fehler zu machen, treiben keine Innovation voran. Diese Fehlerangst ist in virtuellen Arbeitsumgebungen oftmals stärker ausgeprägt als in Präsenzumgebungen. Die beste Art und Weise, eine Fehler- und Risikokultur in virtuellen Teams zu etablieren, ist Vertrauen. Mitarbeiter, die wissen, dass sie ein Grundvertrauen genießen, das nicht durch Fehler erschüttert wird, trauen sich mehr zu und sind innovativer.

Vertrauen erzeugt Motivation

Den meisten Menschen fällt es leichter, sich zu motivieren und gute Arbeit zu leisten, wenn sie von Menschen umgeben sind, die ebenfalls motiviert und fleißig sind. Vertrauen stärkt nicht nur den Zusammenhalt unter Kollegen, sondern schafft auch Motivation. Wer weiß, dass er sich auf die anderen Teammitglieder verlassen kann, wird seinerseits für Verlässlichkeit sorgen und eine hohe Arbeitsmoral an den Tag legen.

Vertrauen fordert Gegenleistungen

Als Führungskraft müssen Sie einem virtuellen Team zwangsläufig mehr Vertrauen entgegenbringen als einem physisch anwesenden Team. Das hat Nachteile, aber auch den Vorteil, dass die meisten Menschen den inneren Antrieb haben, Vertrauen rechtfertigen zu wollen. Konkret bedeutet das, dass Ihre Mitarbeiter als Gegenleistung für das von Ihnen entgegengebrachte Vertrauen in der Regel gute Arbeit abliefern werden.

Vertrauen schafft Zeit und Energie

Bei physisch präsenten Teams haben Sie als



Führungskraft die Möglichkeit, die Arbeit Ihrer Mitarbeiter sehr eng zu überwachen. Sie können sehen, wer wann morgens ins Büro kommt, wer wie fleißig ist und als Letzter Feierabend macht. Bei remote arbeitenden Teams stehen Ihnen diese Überwachungsmöglichkeiten nicht zur Verfügung. Sie wissen nicht, ob Ihre Teammitglieder gerade am Computer sitzen oder Hausarbeit machen und haben auch generell keinen Überblick über deren Arbeitszeiten. Solange die Arbeitsergebnisse zufriedenstellend sind, setzt das Vertrauen in Ihr Team bei Ihnen als Führungskraft jede Menge Ressourcen frei, die Sie nicht mehr in die Arbeitskontrolle investieren müssen. Vertrauen gibt Ihnen mehr Zeit und Energie, sich auf andere, wichtigere Dinge auf der Arbeit zu konzentrieren.

Vertrauen verbessert die Mitarbeiterbindung

Die Bindung von Mitarbeitern ist eine der größten Herausforderungen für Unternehmen im Remote Work. Beschäftigte im Homeoffice legen aufgrund der geringeren Interaktion mit ihren Kollegen und dem Unternehmen als Ganzes in der Regel ein geringeres Maß an Loyalität an den Tag als Mitarbeiter im Büro. Um Beschäftigte im Homeoffice stärker an das Unternehmen zu binden, stehen Ihnen aber zahlreiche Maßnahmen zur Verfügung. Eine der wichtigsten darunter ist das Vertrauen. Mitarbeiter, denen Manager Vertrauen entgegenbringen, fühlen sich akzeptiert und wertgeschätzt. Die meisten von ihnen werden dieses Vertrauen mit einer stärkeren Bindung an das Unternehmen zurückzahlen.

Fazit: Vertrauensaufbau ist schwierig, aber machbar

Die Art und Weise, wie Menschen in einer Unternehmensorganisation einander vertrauen, hat sowohl mit ihrer persönlichen Prägung als auch mit der Organisationskultur zu tun. Während die Schaffung einer Vertrauenskultur durch ein Unternehmen bereits in einer physischen Arbeitsumgebung schwierig sein kann, ist sie bei virtuellen Teams eine echte Herausforderung.

In Zeiten des Remote Works sind Unternehmen jedoch gezwungen, diese Herausforderung anzunehmen. Die erfolgreiche Etablierung von Vertrauen in der Organisation ist für ein Unternehmen und seine Führungskräfte mit vielen Vorteilen verbunden. Ihre Mitarbeiter sind motivierter, produktiver, innovativer, seltener krank und stärker an das Unternehmen gebunden.

Um Vertrauen in virtuellen Teams zu schaffen, stehen Ihnen als Führungskraft zahlreiche konkrete Maßnahmen zur Verfügung. Je mehr dieser Maßnahmen Sie in Ihrer operativen Führung anwenden, desto größer ist die Erfolgswahrscheinlichkeit, innerhalb kurzer Zeit eine Kultur des Vertrauens unter Ihren Remote Workern zu etablieren.

So binden Sie Mitarbeiter im Homeoffice besser an Ihr Unternehmen



Die Coronapandemie hat die herkömmliche Arbeitswelt auf den Kopf gestellt. Während vor einigen Jahren noch der klassische Büro-Präsenzarbeitsplatz die Regel war, ist er in vielen Unternehmen inzwischen zur Ausnahme geworden. Die Pandemie hat Millionen von Beschäftigten innerhalb von Wochen zu Remote oder Hybrid Workern gemacht, die ihre Arbeit ausschließlich im Homeoffice oder in einer Mischform von Heim- und Büroarbeit erledigen.

Trotz der vielen Vorteile, die diese neuen Arbeitsformen nicht nur Beschäftigten, sondern auch Unternehmen bringen, stellen sie Letztere vor die große Herausforderung der Mitarbeiterbindung. Der fehlende persönliche Kontakt zu den eigenen Leuten scheint es für Arbeitgeber zunehmend schwieriger zu machen, Mitarbeiter an ihr Unternehmen zu binden.

Doch wird diese Annahme tatsächlich durch Studien belegt? Und wenn ja, was können Unternehmen tun, um die Mitarbeiterbindung in einer Remote-Arbeitsumgebung zu fördern und ein Gefühl der Zugehörigkeit in ihren Organisationen zu schaffen? Der nachfolgende Beitrag macht sich auf die Suche nach Antworten auf diese Fragen.

Leidet die Mitarbeiterbindung bei Remote Work?

Im Zuge des durch die Coronapandemie verursachten massiven Wandels der Arbeitswelt wurden in den vergangenen drei Jahren zahlreiche Studien zum Thema Mitarbeiterbindung durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Studien mögen auf den ersten Blick etwas verwirrend wirken und scheinen sich teilweise zu widersprechen. Auf den zweiten Blick zeigt sich jedoch ein roter Faden. Nachfolgend stellen wir Ihnen die wichtigsten Studien in dieser Fragestellung vor und versuchen, diese richtig einzuordnen.

Die vielleicht bedeutendste Studie zum Thema Mitarbeiterbindung in einer Remote-Arbeitsumgebung ist der sogenannte „Gallup Engagement Index“ des Marktforschungsinstituts Gallup. Seine Bedeutung gründet sich auf der Tatsache, dass der Gallup Engagement Index bereits seit 2001 die Arbeitsplatzqualität in Deutschland untersucht und damit die renommierteste und umfangreichste Studie in diesem Bereich darstellt.

Fazit des letzten Gallup Engagement Index aus dem Jahr 2022 ist, dass die emotionale Bindung von Arbeitnehmern in Deutschland auf den niedrigsten Stand seit zehn Jahren gefallen



ist. In konkreten Zahlen bedeutet dies, dass nur sechs von zehn Angestellten beabsichtigen, im kommenden Jahr bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben.

Die Daten von Gallup zeigen, dass sich die Loyalität von Arbeitnehmern zu ihren Unternehmen im Laufe der Coronapandemie deutlich verschlechtert hat. Die Forschungsgruppe von Gallup stellte in diesem Zusammenhang fest, dass Beschäftigte, die ins Homeoffice wechselten, eine deutlich geringere Bindung an ihr Unternehmen und folglich eine erheblich höhere Wechselbereitschaft zeigen als Mitarbeiter in Büros.

Interessant ist auch die Feststellung der Gallup-Studie, dass in Unternehmen, die bereits vor der Pandemie auf die virtuelle Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter setzten, die Loyalität der Arbeitnehmer um den Faktor fünf höher ist als in Unternehmen, die seit 2020 ihre Beschäftigten ins Homeoffice schickten. Ein klarer Warnhinweis, dass die kurzfristig „erzwungene" virtuelle Zusammenarbeit in vielen Unternehmen nicht oder nur unzureichend zu funktionieren scheint.

Bestätigt werden die Ergebnisse von Gallup durch die ebenfalls 2022 durchgeführte Studie „Präsenz, Homeoffice oder Hybrid? Arbeitssituation und Mitarbeiterbindung in Deutschland" des Marktforschungs- und Beratungsinstituts Heute und Morgen. Sie untermauert die Feststellung, dass die Bindung von im Homeoffice tätigen Mitarbeitern an den Arbeitgeber im Durchschnitt geringer ist als bei Beschäftigten mit einem Präsenzarbeitsplatz im Büro.

Im Rahmen der Studie von Heute und Morgen wurden 1.500 Berufstätige mit einer Be-

rufszugehörigkeit von mindestens zwei Jahren bei ihrem aktuellen Arbeitgeber befragt. Das Marktforschungsinstitut errechnete auf Basis von sieben Kriterien einen Bindungsindex als Mittelwert. Zu diesen Kriterien gehören beispielsweise „Verbundenheit zum Unternehmen“, „Spaß bei der Arbeit“ und „Weiterempfehlungsbereitschaft“.

Die Studie stellte fest, dass Homeoffice-Arbeiter mit einem Durchschnittswert von 63 den niedrigsten Bindungsindex aufweisen. Hybrid arbeitende Mitarbeiter liegen mit einem Wert von 65 leicht darüber. Den höchsten Bindungsindex weisen Präsenzarbeitende mit einem Indexwert von 67 auf. Damit sind die Ergebnisse von Heute und Morgen in Bezug auf die Mitarbeiterbindung bei Remote Work jedoch nicht so stark und aussagekräftig wie jene von Gallup.

Den Studien von Gallup und Heute und Morgen stehen eine Reihe anderer Studien gegenüber, die zu vermeintlich gegenteiligen Ergebnissen kommen. Dazu zählt eine Untersuchung des US-amerikanischen Unternehmens Owl Labs, einem Anbieter hybrider Technologielösungen am Arbeitsplatz. Auch Owl Labs untersucht seit Jahren die Auswirkungen von Remote Work auf die Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung.

In ihrer Studie „State of Hybrid Work 2022 Germany“ kommt Owl Labs zu dem Schluss, dass Homeoffice heutzutage eine Grundvoraussetzung ist, um überhaupt neue Mitarbeiter zu gewinnen. Laut Studienergebnis gaben 26 Prozent der Befragten an, dass sie ein Jobangebot nicht annehmen würden, wenn es mit der Verpflichtung verbunden wäre, in einem Büro zu arbeiten. 28 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass die flexible Wahl des Arbeitsorts einen Arbeitgeber besonders attraktiv machen würde.

Besonders bei der jungen Generation ist der Wunsch nach der Arbeit im Homeoffice oder an einem Ort außerhalb des Büros besonders stark ausgeprägt. 32 Prozent der 18- bis 34-Jährigen gaben in der Owl-Labs-Studie an, dass sie eine neue Arbeitsstelle suchen würden, die hybride Arbeitsformen anbietet.

Auch ADP, ein börsennotierter Anbieter von Entgeltabrechnungs- und HR-Softwarelösungen, führt seit mehreren Jahren eine groß



Besonders bei der jungen Generation ist der Wunsch nach der Arbeit im Homeoffice oder an einem Ort außerhalb des Büros besonders stark ausgeprägt. 32 Prozent der 18- bis 34-Jährigen gaben in der Owl-Labs-Studie an, dass sie eine neue Arbeitsstelle suchen würden, die hybride Arbeitsformen anbietet.

angelegte Studie zur Arbeitssituation von Menschen in aller Welt durch. Im vergangenen Jahr nahmen 32.000 Menschen aus 17 Ländern daran teil.

In Bezug auf die Arbeitszufriedenheit kam die ADP-Studie zum Ergebnis, dass Homeoffice-Worker mit einem Wert von 90 Prozent zufriedener sind als ihre Kollegen im Büro (82 Prozent). Diese Zufriedenheit mit dem Homeoffice geht laut ADP so weit, dass knapp zwei Drittel der Befragten sich nach einem neuen Job umsehen würden, wenn sie Vollzeit ins Büro zurückkehren müssten. Vor allem jüngere Menschen sind am wenigsten bereit, einen Präsenzarbeitsplatz zu akzeptieren.

Bestätigt werden die Studienergebnisse von Owl Labs und ADP durch eine Studie des Bayerischen Forschungsinstituts für Digitale Transformation. Mitte 2022 wurden rund 1.100 Arbeitnehmer nach ihrer Arbeitszufriedenheit gefragt. Das Ergebnis: Im Homeoffice beschäftigte Menschen hatten eine höhere Zufriedenheit als ihre Kollegen im Büro.

Die Studien von Owl Labs, ADP und dem Bayerischen Forschungsinstitut für Digitale Transformation fokussieren sich jedoch auf die Mitarbeiterzufriedenheit und lassen keine direkten Rückschlüsse auf die Mitarbeiterbindung zu. So ist es durchaus denkbar, dass bei Remote-Arbeitsformen die Zufriedenheit der Mitarbeiter generell höher ist, gleichzeitig aber die Mitarbeiterbindung niedriger.

Welche Praktiken der Mitarbeiterbindung bieten sich an?

Die im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten Studiendaten legen nahe, dass die Arbeit im Homeoffice zwar grundsätzlich die Zufriedenheit von Mitarbeitern erhöht, es viele Unternehmen jedoch versäumen, sich diesen Vorteil zunutze zu machen. Nur Firmen, die Strategien zur Mitarbeiterbindung in einer Remote-Arbeitsumgebung entwickeln und diese gezielt operativ umsetzen, schaffen es, die Bindung ihrer Beschäftigten im Homeoffice dauerhaft zu erhalten.

Zum Glück steht Ihnen ein ganzer Werkzeugkasten an möglichen Maßnahmen zur Verfügung, um in der Praxis die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung am Arbeitsplatz zu Hause zu erhöhen. Wir stellen nachfolgend einige der wichtigsten dieser Werkzeuge vor.

Den Arbeitsplatz vernünftig ausstatten

Einer der wichtigsten Basisfaktoren für erfolgreiches Remote Work ist die Ausstattung des Arbeitsplatzes im Homeoffice. Mitarbeiter werden keine hohe Arbeitszufriedenheit und -motivation an den Tag legen, wenn in den eigenen vier Wänden kein ergonomisch ausgestalteter Arbeitsplatz zur Verfügung steht, der diesen Namen auch verdient. Als Führungskraft tun Sie deshalb gut daran, sich genauso stark um die Ausstattung von Homeoffice-Arbeitsplätzen wie von Arbeitsplätzen im Büro zu kümmern. Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen mit einer er-

höhten Arbeitsmotivation und Unternehmensbindung danken.

Die Betreuung individualisieren

Jeder Mitarbeiter ist anders. Die Individualität von Mitarbeitern äußert sich in der Regel aufgrund der Vermischung von Privat- und Berufsleben im Homeoffice stärker als am Präsenzarbeitsplatz im Büro. Vor diesem Hintergrund sollten Arbeitgeber bei Remote Work möglichst individuell auf ihre Angestellten eingehen und sie nach ihren Bedürfnissen und Wünschen in Bezug auf ihren Remote Job fragen.

Nicht jeder ist für die Arbeit von zu Hause geschaffen. Während manche Arbeitnehmer kein Problem bei der Umstellung vom Büro auf das Homeoffice haben, benötigen andere viel Unterstützung, um sich im eigenen Büro zu organisieren, zu motivieren und die Bindung zum Unternehmen über die Distanz aufrechtzuerhalten. Als Führungskraft, die bei bestimmten Mitarbeitern schlechte Voraussetzungen in Bezug auf Remote Work erkennt, sollten Sie diese durch gezielte Schulungen in ihrem Selbstmanagement und ihrer Selbstmotivation unterstützen. Nur so wird es Ihnen gelingen, zufriedene und produktive Remote-Beschäftigte mit einer engen Unternehmensbindung zu bekommen.

Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten anbieten

Obwohl die Arbeit im Homeoffice Beschäftigte grundsätzlich zufriedenstellt, fühlen sich viele Arbeitnehmer vor allem hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in den eigenen vier Wänden „abgehängt“. Der fehlende direkte Draht zu Ihnen als Führungskraft im Büro führt nicht selten dazu, dass Karriereperspektiven häufig nicht mehr auf der Tagesordnung





stehen. Unternehmen, die es versäumen, ihren Beschäftigten im Homeoffice berufliche Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, werden zwangsläufig mit einer sinkenden Mitarbeiterbindung konfrontiert.

E-Learning, Webinare, aber auch Einladungen zu Präsenzveranstaltungen fördern nicht nur die Entwicklung der Mitarbeiter, sondern geben ihnen auch das Gefühl, in ihrer Karriere voranzukommen. Die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sind somit ein essenzieller Bestandteil der Mitarbeiterbindung bei Remote Work.

Kommunikationswege etablieren

Ein weiterer zentraler Aspekt im Zusammenhang mit der Bindung von Mitarbeitern an Remote-Arbeitsplätzen ist die Kommunikation. Weder die offiziellen noch die inoffiziellen Kommunikationswege sind im Homeoffice so ausgeprägt wie im Büro. Bei der Arbeit zu Hause fehlt schlichtweg der persönliche Draht zu den Vorgesetzten, den Kollegen und dem gesamten Unternehmen.

Das führt bei vielen Remote Workern unweigerlich dazu, dass sie sich auf Dauer nicht mehr gesehen und gehört fühlen. Dies wiederum äußert sich oftmals in einer emotionalen Distanzierung vom Unternehmen, die nicht selten im sogenannten „quiet quitting“ endet. Als Führungskraft sollten Sie vor diesem Hintergrund von Tag eins an Kommunikationswege mit ihren Mitarbeitern im Homeoffice etablieren.

Bleiben Sie mit Ihren Teams im regelmäßigen Gespräch. So werden Sie nicht nur von den Problemen Ihrer Mitarbeiter erfahren, sondern auch eine mögliche Distanzierung vom Unternehmen frühzeitig erkennen können. Regelmäßige Videokonferenzen, aber auch Telefonate sind die geeignetsten Kommunikationswege, um die emotionale Bindung der Beschäftigten mit Ihrem Unternehmen zu stärken.

Regeln am Arbeitsplatz einführen

Die Arbeit im Homeoffice verleitet viele Unternehmen dazu, ihre Mitarbeiter als jederzeit anwesend zu betrachten. Während die meisten Präsenzjobs in Büros mit festen Arbeitszeiten verbunden sind, ist die Arbeitszeitflexibilität bei Remote Work deutlich höher. Trotzdem sollten Unternehmen nicht den Fehler machen, diese zeitliche Flexibilität auszunutzen und ihre Mitarbeiter abends und am Wochenende mit E-Mails, Anrufen oder Aufgaben zu „belästigen“.

In Ihrer Funktion als Manager sollten Sie dafür Sorge tragen, dass im Homeoffice ähnliche Regeln gelten wie im Büro und in dieser Sache mit gutem Beispiel vorangehen. Chefs, die ihren Mitarbeitern abends keine E-Mails oder Präsentationen schicken und akzeptieren, dass am Wochenende nicht gearbeitet wird, werden eine deutlich höhere Akzeptanz von ihren Beschäftigten erfahren, was sich zugleich positiv auf die Bindung zum Unternehmen auswirkt.

Mehr Feedback geben

Im persönlichen Kontakt im Büro ist es erheblich einfacher, Mitarbeitern spontanes Feedback zu geben, als bei der Arbeit im Homeoffice. Als Führungskraft sollte Ihnen bewusst sein, dass ausbleibendes Feedback negative Konsequenzen auf Ihre Mitarbeiter haben kann. Das führt in vielen Fällen zu einem Gefühl verstärkter Unsicherheit und geringerer Wertschätzung.

Die Folge: eine schwächere Mitarbeiterbindung an das Unternehmen. Um dieser Folgewirkung zuvorzukommen, sollten Sie Ihr Feedback intensivieren. Nutzen Sie dafür idealerweise Videocalls als die persönlichste Kontaktmöglichkeit im Remote Work. So erreichen Sie mit Ihrem Feedback die intensivste Wirkung.

Wie kann das Gefühl der Zugehörigkeit gestärkt werden?

Die Qualität der Mitarbeiterbindung im Remote Work hängt nicht nur davon ab, wie intensiv sich Führungskräfte um ihre Beschäftigten kümmern, sondern auch vom Verhältnis der Mitarbeiter untereinander. Der Umgang zwischen den Beschäftigten hat in jedem Unternehmen massive Auswirkungen auf das Gefühl der Zugehörigkeit zur Unternehmensorganisation.

Genauso wie Unternehmen strategische Leitlinien und operative Maßnahmen zur Bindung von Remote-Mitarbeitern entwickeln sollten, müssen sie sich auch um das „Untereinander" der Beschäftigten im Homeoffice kümmern. Leichter gesagt als getan, wo Videokonferenzen im Remote Work oftmals die persönlichste Form des Kontakts zwischen Beschäftigten darstellen.

Trotzdem stehen Ihnen einige Möglichkeiten zur Verfügung, den Kontakt Ihrer Mitarbeiter im Homeoffice untereinander zu intensivieren und darüber eine Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls zu erreichen. Sehen Sie die nachfolgenden Maßnahmen lediglich als Anstöße und werden Sie selbst kreativ. Oftmals sind unternehmensindividuelle Konzepte die besten.

Die Kommunikation aufrechterhalten

Was für die Kommunikation von Beschäftigten im Homeoffice mit den Vorgesetzten gilt, ist auch in Bezug auf die Kommunikation mit den Kollegen von zentraler Bedeutung. Der fehlende Flurfunk und Austausch mit anderen Mitarbeitern verschlechtert bei vielen Homeoffice-Beschäftigten auf Dauer das Zugehörigkeitsgefühl zu ihrem Team.

Unternehmen sollten deshalb darauf achten, dass auch die interne Kommunikation zwischen Teams abseits ihrer Arbeitsaufgaben funktioniert. Der sprichwörtliche „Kaffeeklatsch" muss sozusagen auch virtuell funktionieren. Indem Unternehmen dafür sorgen, dass es direkte Kommunikationskanäle zwischen den Mitarbeitern gibt, geben sie ihnen Raum für persönliche Gespräche und fördern den Kontakt. Das stärkt nicht nur den Zusammenhalt in Teams, sondern wirkt sich unter dem Strich auch positiv auf den gesamten Spirit eines Unternehmens aus.

Team-Events organisieren

Obwohl in vielen Unternehmen bereits ein Großteil der Beschäftigten im Homeoffice arbeitet, sollten Führungskräfte keinesfalls darauf verzichten, Team-Präsenzveranstaltungen zu organisieren. Klassische Team-Events wie Sommerfeste, Grillabende oder Weihnachtsfeiern sind immer noch einer der effektivsten Wege, Mitarbeitern trotz physischer Distanz ein Gefühl der Zu- und Zusammengehörigkeit zu geben.

Derartige Veranstaltungen sind nicht nur ideal, um den beruflichen und privaten Austausch zwischen Mitarbeitern zu fördern, sondern stärken auch den Gemeinschaftssinn von Organisationen. Bedenken Sie in diesem Zu-



sammenhang, dass teambildende Maßnahmen nicht zwangsläufig zu einem tagesfüllenden Großereignis ausarten müssen. Regelmäßige kleinere Events zeigen oftmals eine wesentlich höhere Wirkung in Sachen Teambildung und Zugehörigkeitsgefühl.

Die Chancen der Digitalisierung nutzen

Die Digitalisierung hat Remote Work überhaupt erst möglich gemacht. Zugleich stellt sie (glücklicherweise) jede Menge Tools bereit, um die Arbeit von zu Hause und von unterwegs auch persönlicher zu machen. Als Führungskraft können Sie diese Tools geschickt einsetzen, um bei Ihren Mitarbeitern das Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen zu stärken. Zu solchen Angeboten gehören beispielsweise Online-Umfragen, virtuelle Events wie Coffee Breaks oder After Work Drinks und digitale Unterstützungsangebote sowohl für berufliche als auch für private Anliegen.

Lassen Sie Ihrer Kreativität freien Lauf und probieren Sie aus, welche Art von digitalem Event bei Ihren Mitarbeitern gut ankommt. Vielleicht hilft im Vorfeld bereits eine kleine Umfrage oder Sie lassen Ihre Teammitglieder Vorschläge machen. Virtuelles Teambuilding ist ein noch nicht gut erforschtes Arbeitsumfeld. Fakt ist jedoch, dass virtuelle Team-Events bei Beschäftigten im Homeoffice ein Gefühl hinterlassen, Teil eines Unternehmens zu sein und wertgeschätzt zu werden.

Fazit: Investieren Sie Zeit und Kreativität in eine individuelle Mitarbeiterbindung

Remote Work macht das Leben von Unternehmen und Führungskräften zweifellos nicht einfacher. Einerseits verlangen vor allem jüngere Mitarbeiter heutzutage, dass ihnen Unternehmen mehr oder weniger Freiheit bei der Wahl des Arbeitsortes lassen. Andererseits legen einige Studien nahe, dass die Arbeit im Homeoffice bei einer Mehrheit der Beschäftigten die Bindung an ihr Unternehmen schwächt.

Für Unternehmen und ihre Führungskräfte bedeutet das, dass sie deutlich mehr Ressourcen in die Bindung ihrer Beschäftigten investieren müssen, als dies in der Vergangenheit bei Büro-Präsenzarbeit der Fall war. Eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung ist aber auch im Remote Work kein Ding der Unmöglichkeit.

Als Führungskraft stehen Ihnen zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung, sich um Ihre Mitarbeiter im Homeoffice zu kümmern. Je mehr dieser Optionen Sie berücksichtigen, desto besser stehen die Chancen auf eine erfolgreiche langfristige Mitarbeiterbindung. Doch jedes Unternehmen und jeder Mitarbeiter sind individuell. Was in einer Konstellation funktionieren mag, ist in einer anderen zum Scheitern verurteilt. Individualisieren Sie deshalb die Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung so weit wie möglich und schaffen Sie bei Ihren Beschäftigten ein nachhaltiges Gefühl der Loyalität und der Zugehörigkeit.

Ist die chinesische Wachstumsstory ernsthaft in Gefahr?

QUIRIN PRIVATBANK

Aktuelle Konjunkturdaten rücken einmal mehr Chinas wirtschaftliche Schwachstellen in den Vordergrund. Die wirtschaftliche Erholung nach dem Ende der Null-Covid-Politik stockt offenbar. Ende vergangenen Jahres hatte die Regierung in Peking ihre extrem rigide Covid-Linie praktisch über Nacht aufgegeben. Grundsätzlich eröffnete dies erhebliches wirtschaftliches Nachholpotenzial, vor allem vonseiten des für die Wirtschaft wichtigen privaten Konsums – auch wenn die Risiken des gigantischen, moralisch zweifelhaften Gesundheitsexperiments immens waren.

Autor: Prof. Dr. Stefan May, Leiter Anlagemanagement der Quirin Privatbank, und sein Team

Dass im Zuge der harschen Lockdowns vor allem viele kleine Unternehmen, wie Restaurants oder Läden aller Art, schließen und Beschäftigte entlassen mussten, trifft die Bevölkerung und damit die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt aber nun doch stärker als erwartet. Der private Konsum schwächelt, was sich zum Beispiel in einer starken Jugendarbeitslosigkeit äußert, rund 20 % in Großstädten.

Ein ähnliches Bild zeichnet auch der Blick auf die Inflationsentwicklung in China. Im Gegensatz zum Westen kämpft man hier nicht mit zu hohen Preissteigerungen, sondern mit zu niedrigen. Das liegt allerdings nicht nur an der Konsumzurückhaltung, sondern auch daran, dass die Preise – anders als in vielen westlichen Ländern – nicht durch steigende Energiekosten getrieben werden.

Dämpfende Konjunktursignale senden dabei auch noch andere Indikatoren aus. So sackten die im ersten Quartal noch relativ robusten Exporte zuletzt wegen der insgesamt zurückhaltenden weltwirtschaftlichen Entwicklung ab. Im verarbeitenden Gewerbe mehren sich die negativen Meldungen ebenfalls. Speziell im Bausektor bleibt vieles auf der Strecke. Liegen gebliebene Projekte werden zwar endlich fertig gebaut, in der Neuentwicklung passiert aber aktuell fast nichts, wobei China hier im internationalen Vergleich keinesfalls allein ist. Die meisten Wirtschaftsforschungsinstitute gehen trotz alledem davon aus, dass China in diesem Jahr sein Wachstumsziel von 5 % erreichen wird – wohl auch weil es im Vergleich zur jüngeren Historie relativ zurückhaltend ist. Das durchschnittliche BIP-Wachstum der letzten 10 Jahre lag bei 6,2 %.



Dass es danach aber mit den Wachstumsraten voraussichtlich weiter abwärtsgeht, liegt an einigen strukturellen Problemen, mit denen China zu kämpfen hat.

- **Angeschlagener Immobilienmarkt**
  Der Immobilienmarkt steht für rund 25 % des Bruttoinlandsprodukts, ist also ein wichtiger Eckpfeiler von Chinas Wirtschaft. Er leidet unter der Unsicherheit über die wirtschaftliche Solidität vieler Bauentwickler. Banken und potenzielle Käuferinnen und Käufer agieren anhaltend vorsichtig. Langfristige Probleme drohen zudem wegen des strukturellen Rückgangs der Wohnungsnachfrage in Zusammenhang mit der veränderten Demografie. Die Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung ist in China vorgezeichnet und Bemühungen, dem zum Beispiel mit verstärkter Einwanderung entgegenzuwirken, sind nicht erkennbar.
- **Chancenreicher Technologiesektor an der (politischen) Kette**
  Technologie-Riesen, wie Alibaba oder Tencent, besitzen ein hohes Innova-

tionspotenzial und könnten die Wirtschaft deutlich stärker beflügeln. Trotz gewisser Lockerungen unterliegen die großen Techkonzerne aber weiterhin der Kontrollwut der Regierung, was sie teilweise außer Landes treibt.

→ **Politische und militärische Muskelspiele**
Das politische Klima zwischen China und dem Westen bleibt aufgeheizt. Die Auswirkungen auf die Wirtschaftsbeziehungen sind schon spürbar und könnten sich noch deutlich verschärfen, sollte China den wirtschaftlichen oder gar militärischen Druck auf Taiwan stark erhöhen, um eine Wiedervereinigung zu forcieren. Auch Waffenlieferungen Chinas an Russland hätten Sanktionen des Westens zur Folge – der wichtige Konjunkturmotor des Außenhandels mit diesen Ländern könnte somit ins Stocken geraten.

Zur Sicherung des sozialen Friedens ist für Chinas Regierung stärkeres Wachstum von besonderer Relevanz. Wenn sich eine dauerhafte Verfehlung der ehrgeizigen Wachstumsziele der Regierung abzeichnen würde, dürfte sich das immense Liberalisierungspotenzial Chinas wieder mehr entfalten.

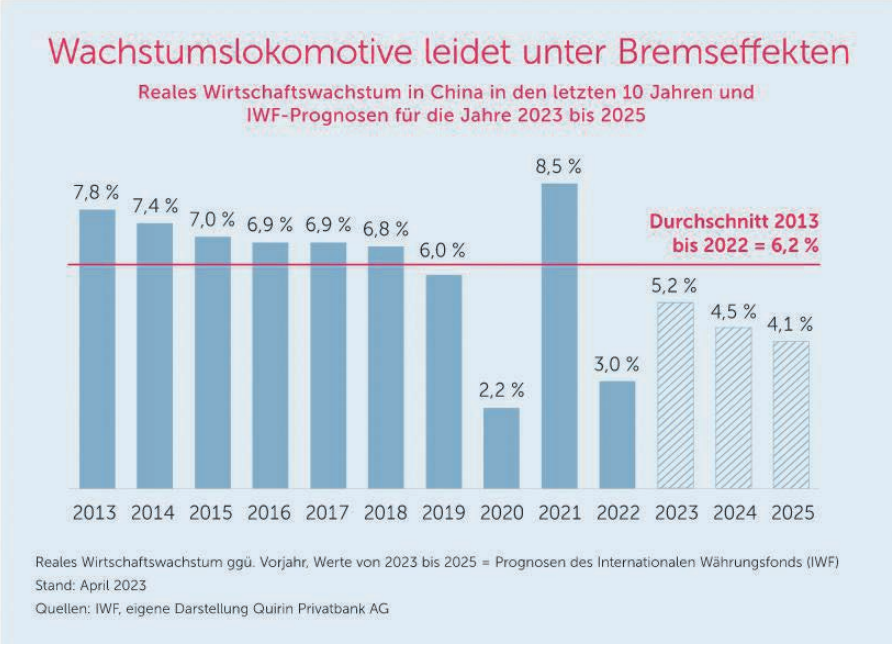


→ Zur Sicherung des sozialen Friedens ist für Chinas Regierung stärkeres Wachstum von besonderer Relevanz. Wenn sich eine dauerhafte Verfehlung der ehrgeizigen Wachstumsziele der Regierung abzeichnen würde, dürfte sich das immense Liberalisierungspotenzial Chinas wieder mehr entfalten.

→ Vor den verquickten Problemen in den Bereichen Immobilien und Demografie kann und wird auch Chinas Führung nicht die Augen verschließen. Wir gehen davon aus, dass die Parteiführung auf die Stärkung von Wirtschaftsfeldern hinarbeiten wird, die weniger von hohem Personaleinsatz geprägt sind. Der technische Fortschritt, der in China ebenfalls Potenzial besitzt, kann hierbei Türen öffnen.

→ Der enorme Ressourcenreichtum Chinas,

Diese kritische Gemengelage schürt Befürchtungen, dass China als weltweite Konjunkturlokomotive dauerhaft ausfallen könnte. Speziell vor dem Hintergrund der zunehmend protektionistischen und taiwanfeindlichen Politik Chinas laufen zudem weltweit Bemühungen, die wirtschaftlichen Abhängigkeiten von China zu reduzieren. Manche fordern gar schon eine maximal mögliche Abkehr von China.
So realistisch weitere Wachstumsdämpfer in China auch sind und so richtig die Eindämmung der Abhängigkeit von China – speziell für Deutschland – auch ist, so sollte man an der einen oder anderen Stelle doch auch die berühmte Kirche im Dorf lassen. In diesem Zusammenhang möchten wir auf einige aus unserer Sicht interessante Aspekte aufmerksam machen:





die weit fortgeschrittene Urbanisierung und seine noch vorherrschende gesellschaftliche Stabilität bilden ein starkes Grundgerüst für ein fortgesetztes Wachstum.

→ Auch wenn es in der medialen Berichterstattung manchmal anders wirkt: China hat nicht nur Asse im Ärmel, wenn es um wirtschaftliche Abhängigkeiten geht. Im Reich der Mitte ist man erheblich auf Importe aus dem amerikanischen Technologiesektor angewiesen. Und auch die Wirtschaftsbeziehungen zur EU sind keine Einbahnstraße. China verschiffte letztes Jahr 6,4 Millionen Container in die EU, umgekehrt waren es nur 1,6 Millionen. Das zeigt nicht nur unsere Abhängigkeit von chinesischen Importen, sondern auch wie angewiesen China auf europäische Konsumentinnen und Konsumenten ist.

Chinas Verhandlungsposition in wirtschaftlichen Streitfragen ist also nicht so uneingeschränkt, wie es manchmal scheint. Das gilt auch im Hinblick auf den Aufbau chinesischer Produktionsstätten in Europa. Ja, es schafft neue Abhängigkeiten auf europäischer Seite. Die erzeugten Produkte sind aber oft sehr konkurrenzfähig und können qualitätssteigernd in unseren eigenen Produktionsprozessen verwendet werden. Und auch China macht sich damit abhängig – milliardenschwere Investitionen im Ausland können auch von den Chinesen nicht im Handumdrehen zurückgeholt werden.

Fazit

Es sieht ganz danach aus, dass China nicht mit der Rasanz der letzten Jahrzehnte zur mächtigsten Wirtschaftsmacht der Welt aufsteigen wird. Der Gegenwind nimmt merklich zu. Trotzdem gehen wir davon aus, dass China auch weiterhin einen wertvollen Beitrag zum Weltwirtschaftswachstum leisten wird. Das bedeutet, dass sich die Zusammenarbeit mit China in vielen wirtschaftlichen Bereichen auch hierzulande fortsetzen wird, sofern eine militärische Eskalation in der Taiwan-Frage ausbleibt. Dass sich die Zusammenarbeit hier und da mit deutlich angezogener Handbremse fortsetzen wird, ist eine folgerichtige Entwicklung aus den Erfahrungen der letzten Jahre. Zur Wahrheit gehört aber auch, dass China in den letzten Jahren viel zu unserem eigenen Wohlstand beigetragen hat und dies auch weiterhin tun wird.



Oliver Deparade
stellv. Niederlassungsleiter
Private Banking
NL Hannover
Tel.: 0511. 12 35 87-18
oliver.deparade@quirinprivatbank.de

Unternehmensporträt

„Das hohe Eigenengagement des Managements ist der Erfolgsfaktor für den angestrebten nachhaltigen Unternehmenserfolg."
Karl Matthäus Schmidt,
Vorstandsvorsitzender

Über die Quirin Privatbank AG:

Die Quirin Privatbank AG unterscheidet sich von anderen Privatbanken in Deutschland durch ihr Geschäftsmodell: 2006 hat die Bank die im Finanzbereich üblichen Provisionen abgeschafft und berät Privatanleger ausschließlich gegen Honorar, wie es beispielsweise auch beim Architekten, Steuerberater oder Rechtsanwalt der Fall ist. Neben dem Anlagegeschäft für Privatkunden wird der Unternehmenserfolg durch einen zweiten Geschäftsbereich getragen, die Beratung mittelständischer Unternehmen bei Finanzierungsmaßnahmen auf Eigen- und Fremdkapitalbasis (Kapitalmarktgeschäft). Die Quirin Privatbank hat ihren Hauptsitz in Berlin und betreut gegenwärtig rund 5 Milliarden Euro an Kundenvermögen an 15 Standorten bundesweit. Im Privatkundengeschäft bietet die Bank Anlegern ein in Deutschland bisher einmaliges Betreuungskonzept, das auf kompletter Kostentransparenz und Rückvergütung aller offenen und versteckten Provisionen beruht.

www.quirinprivatbank.de

HSP RECHT®
BREMEN & DÜSSELDORF
HSP RECHT Würzburg & Partner
Rechtsberatungsgesellschaft mbB I Notar



Hochwertige und zuverlässige Rechtsberatung aus Bremen und Düsseldorf

Für Ihre Zukunft. Für Ihren Erfolg.

Hauptsitz Bremen
Villa Frese • Schwachhauser Heerstraße 59 • 28211 Bremen
04 21. 16 76 40-20
bremen@hsp-recht.de

Anwaltliche Zweigstelle Bremen
Johann-Neudörffer-Straße 65 • 28355 Bremen
04 21. 16 76 40-20
bremen@hsp-recht.de

Anwaltliche Zweigstelle Düsseldorf
Königsallee 19 • 40212 Düsseldorf
02 11. 73 06 20-60
duesseldorf@hsp-recht.de

www.hsp-recht.de/bremen-duesseldorf

Unser Team

HSP STEUER®
BREMEN MITTE

Geschäftsführende Partner und Berufsträger



Dipl.-Jur.
Florian Würzburg, LL.M
Rechtsanwalt & Notar
Fachanwalt für Erbrecht
Fachanwalt für Steuerrecht
Zertifizierter Testamentsvollstrecker (AGT e.V).
Zertifizierter Berater für Steuerstrafrecht
(FernUni Hagen)
0421 4089800
florian.wuerzburg@hsp-steuer.de



Carsten Schulz
Steuerberater
Fachberater für Controlling und
Finanzwirtschaft (DStV e.V.)
0421 4089800
bremen-mitte@hsp-steuer.de



Dipl.-Kfm.
Michael Müller †
Steuerberater
verstorben am 29.03.2021

Mitarbeitende



Carolin Brink
Assistenz der Kanzleileitung
0421 4089800
carolin.brink@hsp-steuer.de



Lena Rademacher
Steuerfachangestellte
0421 4089800
lena.rademacher@hsp-steuer.de



Gabriele Müller
Steuerassistentin
0421 4089800
gabriele.mueller@hsp-steuer.de

Erna Schäfer
Steuerfachangestellte
0421 4089800
erna.schaefer@hsp-steuer.de



Jana Weichert
Steuerfachangestellte
0421 4089800
jana.weichert@hsp-steuer.de



Dipl.-Kffr. (FH)
Julia Würzburg
Senior Tax Consultant, Zert. Steuerberatungs-
assistentin in der (Zahn-)Ärzteberatung
0421 4089800
julia.wuerzburg@hsp-steuer.de



Lisa
Kommunikationsleitung
in der Postzustellung



Lucy
Post-Empfang



Pina
Security

HSP RECHT®
BREMEN & DÜSSELDORF

Geschäftsführende Partner und Berufsträger



Dipl.-Jur.
Florian Würzburg, LL.M
Rechtsanwalt & Notar
Fachanwalt für Erbrecht
Fachanwalt für Steuerrecht
Zertifizierter Testamentsvollstrecker (AGT e.V).
Zertifizierter Berater für Steuerstrafrecht
(FernUni Hagen)
0421 167640-20
florian.wuerzburg@hsp-recht.de



Carsten Schulz
Steuerberater
0421 167640-20
bremen@hsp-recht.de



Thomas Schöning
Rechtsanwalt & Notar a.D.
0421 167640-20
bremen@hsp-recht.de

Mitarbeitende



Carolin Brink
Assistenz der Kanzleileitung
0421 167640-20
carolin.brink@hsp-recht.de



Sigrid Kock
Notarfachangestellte
0421 167640-20
sigrid.kock@hsp-recht.de



Ifigenia Papalazaridou
Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte
0421 167640-20
ifigenia.papalazaridou@hsp-recht.de

Funda Alarcin
Rechtsanwaltsfachangestellte
0421 167640-20
funda.alarcin@hsp-recht.de



Leni-Marie
Feelgood-Managerin



Captain
Sicherheitsmitarbeiter

HSP ONLINE®

Flexibel.
Unkompliziert.
Sicher.

Die digitale Steuerkanzlei

Digitalisierung clever meistern: Mit unserer modernen Plattform HSP ONLINE® bieten wir Ihnen eine komfortable Kommunikation und Zusammenarbeit. So wird der Austausch von Dokumenten und Informationen zum Vergnügen. Nutzen auch Sie die Vorteile.

Sprechen Sie uns an, wir präsentieren Ihnen gerne die Vorteile von HSP ONLINE®.

Ihre Vorteile

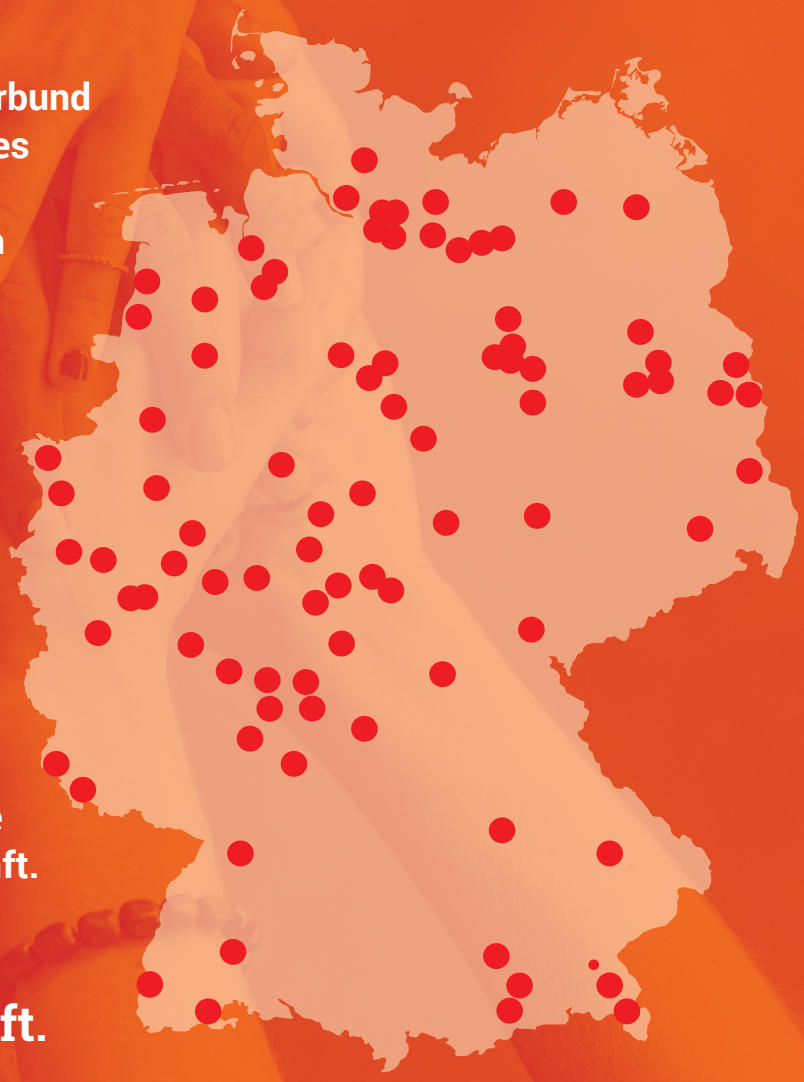
- Plattformunabhängig — App Store — Google Play
- Gehostet in Deutschland
- Unabhängig von Zeit und Ort
- Benutzerfreundlich
- Kontinuierliche Weiterentwicklung

Erfahren Sie mehr unter www.hsp.online

HSP GRUPPE®

Die Kanzleigruppe für Qualität und Innovation

Die Kraft einer starken Gemeinschaft



Eingebettet in den Kooperationsverbund der HSP GRUPPE®, sind wir Teil eines bundesweiten Netzwerks von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten.

Damit verbinden wir zu Ihrem Nutzen die Vorteile einer individuellen, persönlichen Betreuung vor Ort mit den schlagkräftigen Möglichkeiten großer Konzerne.

Als Innovationsmotoren der Branche entwickeln die Kanzleien der HSP GRUPPE® Lösungen für die moderne Gegenwart und die Zukunft.

Herz. Stärke. Partnerschaft.

www.hsp-gruppe.de