

# Wer fliegen darf, kommt gern zurück

Mitarbeiter gehen lassen, um sie zu halten – das ist nur auf den ersten Blick ein Widerspruch. Wer seinen Mitarbeitern ein Auftanken auf Zeit gewährt oder ihnen durch organisierte Arbeitsplatzwechsel den Blick über den Tellerrand ermöglicht, sammelt als Arbeitgeber viele Pluspunkte.

VON ANNETTE NEUMANN





|          |   |
|----------|---|
| Seite 22 | Praxisbeispiel Hansgrohe Group                        |
| Seite 23 | Praxisbeispiel Feinkost Käfer                         |
| Seite 24 | Praxisbeispiel Henkel                                 |
| Seite 25 | Praxisbeispiel Axel Springer                          |
| Seite 26 | Interview mit Professor Isabell Welpé                 |
| Seite 27 | Glossar der Jobausflüge                               |
| Seite 28 | Die Quintessenz: So schaffen Jobausflüge Perspektiven |

► Eine Ausbildungswerkstatt in Afrika aufbauen, eine Weltreise machen oder den Hausbau voranbringen – es gibt viele Projekte, die man schon lange in Angriff nehmen wollte. Doch viele Arbeitnehmer scheuen sich, ihren Wunsch nach einer Auszeit bei ihrem Arbeitgeber anzusprechen. Oftmals befürchten sie einen Karriereknick. Erschwerend kommt hinzu: Es gibt keinen Anspruch auf ein Aussteigen auf Zeit. Dabei ist der Wunsch nach einer beruflichen Verschnaufpause groß: Laut einer aktuellen Xing-Studie unter 1500 Arbeitnehmern liebäugeln rund 20 Prozent der deutschen Berufstätigen mit einer Auszeit; rund zehn Prozent haben ihren Wunsch in die Tat umgesetzt. Ob diese gewährt wird, hängt vom Ermessen des Arbeitgebers ab. Kon-

zerne wie SAP, BMW oder Siemens tun sich leichter, Mitarbeiter eine Zeitlang zu entbehren, und bieten bereits seit Jahren Sabbatical-Programme an. Die Großen bilden allerdings nicht die Realität ab: „Bei vielen Unternehmen steht der Ausstieg auf Zeit leider noch nicht auf der Prioritätenliste. Wir sind der Zeit einfach noch ein Stück voraus“, sagt Elke Dieterich, Gründerin der Manager für Menschen GmbH, die Social Sabbaticals auch für Firmen anbietet. Viele scheuen ihrer Ansicht nach den Organisationsaufwand und befürchten oftmals, dass der Mitarbeiter nach der Auszeit nicht mehr zu ihnen zurückkommt. Entsprechend selten unterstützen sie ihre Mitarbeiter bei dem Schritt in die Freiheit.

Foto: Andreas Pohlmann



Thomas Egenter

## Praxisbeispiel 1

# Mit vollem Tank zurück

Eigene Perspektiven erweitern und Know-how weitergeben – die Hansgrohe Group ermöglicht ihren Mitarbeitern, sich während einer Auszeit für ein soziales Projekt zu engagieren und gleichzeitig aufzutanken.

► Personalleiter Thomas Egenter setzt viele Hebel in Bewegung, um seine Mitarbeiter für den sozialen Projekteinsatz zu überzeugen. Dass das auch mit Aufwand und Überzeugungsarbeit verbunden ist, will er gar nicht unter den Tisch kehren. „Geht nicht, gibt's bei uns trotzdem nicht. Wer den Wunsch hat, eine Auszeit zu nehmen, dem legen wir keine Steine in den Weg. Selbst, wenn es sich um einen schwer ersetzbaren Experten handelt, versuchen wir eine Lösung zu finden.“ Dann müssen Aufgaben anders priorisiert werden, und es müsse auch schon mal ein Mitarbeiter aus der Abteilung in die Bresche springen, der an anderer Stelle entlastet wird. Gutes Teamwork ist das A und O. Egenter: „Natürlich erwarten wir auch von dem Auszeiter ein gewisses Entgegenkommen, das Sabbatical in auftragsschwächeren Zeiten einzuplanen.“

Was im Vorfeld Aufwand bedeutet, zahlt sich später aus. So wie bei Jessica Trejo, die ihren sozialen Einsatz in Uganda als sehr sinnstiftend empfunden hat. Über die Organisation „Manager für Menschen“ hat sie dort unter anderem Frauen, die in ihrem Leben Gewalt erfahren haben, bei ihren ersten Schritten in die Selbstständigkeit unterstützt: Worauf sollte der Fokus bei der Kundengewinnung liegen, welche Preisstrategie macht Sinn für das künftige Geschäft – es ging darum, pragmatische Lösungen mit den Frauen vor Ort zu finden. „die oftmals gute Macher, aber strategisches Denken nicht gewöhnt sind“. Unter erschwerten Bedingungen mit begrenzten Ressourcen zu arbeiten, hat sie sehr

geprägt. „Dabei habe ich einen Sinn für Machbarkeit entwickelt und erlebt, dass selbst kleine Schritte einen Unterschied machen.“ Die Kompetenz, sich in andere Menschen und Kulturen einzufühlen, braucht die Mexikanerin auch für ihren globalen Vertriebsjob: Kundenbedürfnisse aus verschiedenen Perspektiven zu verstehen, Vertrauen aufzubauen und flexible Lösungen zu finden, ist ihr tägliches Brot. Aus der Ferne unterstützt sie weiterhin das Projekt und macht ihren Kollegen Mut, sich ebenfalls in unbekannte Gewässer zu wagen. Neid hat sie nicht erfahren, doch ist sie sich bewusst, dass ohne die Unterstützung ihres Vorgesetzten die Auszeit nicht möglich gewesen wäre.

Gerade von Führungskräften geht allerdings, so die Erfahrung von Thomas Egenter, oftmals der größte Widerstand aus, will man auf einen guten Mitarbeiter gerade nicht verzichten: „Das ist zu kurz gedacht. Gerade High Performern sollten wir Freiräume ermöglichen, und die Erfahrung zeigt, dass sie motiviert an ihren Arbeitsplatz zurückkehren.“ Ein Global Player aus dem Schwarzwald mit rund 5000 Mitarbeitern, davon mehr als 2500 Beschäftigte in der Region Kinzigtal, müsse eben mehr tun, um qualifizierte Mitarbeiter zu binden, als Unternehmen in attraktiven Metropolen. Personalentwicklung und eine hohe Ausbildungsquote sollen dem Fachkräftemangel vorbeugen: „Schon unsere Auszubildenden dürfen eine Zeit lang an ausländischen Standorten arbeiten. Den jungen Leuten den Wert eines sozialen Engagements zu vermitteln, halte ich für sehr wichtig.“ ■



Foto: Feinkost Käfer GmbH

Martina Eberl

## Praxisbeispiel 2

# Gute Ideen im Tausch

Das handwerkliche Geschick ausbauen und neue Ideen mit nach Hause bringen: Vom Job-Swap bei der Feinkost Käfer GmbH profitieren beide Seiten.

► In andere Kochtöpfe schauen, genau beobachten und mit frischen Ideen im Gepäck zurückkehren – das war der Auftrag für einen Konditor, der von Käfer im vergangenen Jahr in ein Luxushotel in die Schweiz geschickt wurde. Im Gegenzug wird einem Schweizer Koch eine temporäre Gastarbeit in München ermöglicht. „In den Genuss dieses Job-Swaps, das das Unternehmen seit 2013 durchführt, kommen ein oder zwei Mitarbeiter im Jahr, die durch vorbildliche Leistungen und Engagement aufgefallen sind und den Willen mitbringen, neu erworbene Kenntnisse auch umsetzen zu wollen“, sagt Martina Eberl. Die Leiterin der Personalentwicklung ist davon überzeugt, dass der Fremdgänger von der Lernerfahrung nachhaltig profitiert: „Das Programm ist eine Investition in die Persönlichkeit.“

Das Austauschprogramm bringt auch für Käfer und seine ausgewählten Partnerunternehmen einen Lerneffekt mit sich, denn der Know-how-Transfer und das bewusste Abschöpfen von Best Practices sorgen dafür, dass Prozesse reflektiert und im besten Fall optimiert werden: So wird der Job-Swapper dazu ermutigt, die fremde Kultur kulinarisch zu erkunden, ein Online-Tagebuch zu führen und im Nachgang zum Beispiel sein Wissen in Azubi-Schulungen weiterzugeben oder auch innovative Rezepte für die Speisekarte zu kreieren. Zur Nachbereitung gehört auch, dass der Absolvent seine Erfahrungen für die Unternehmensleitung aufbereitet und hierfür Feedback erhält. Auch der Hospitant, der nach München kommt, wird im Anschluss an seinen Einsatz dazu aufgefordert, Verbesserungspoten-

ziale aufzuzeigen. Eberl: „Der Blick eines Externen hilft, eingefahrene Routinen zu hinterfragen und sich für neue Arbeitsweisen zu öffnen.“ Wichtig für den Erfolg des Austauschprogramms ist, mit dem Job-Swapper die Ziele und Erwartungen im Vorfeld zu kommunizieren: „Das Programm hat einen hohen Stellenwert, und es muss jedem Entsandten klar sein, dass er als Botschafter unseres Unternehmens einen Auftrag hat. So vermeiden wir auch Neid bei den Kollegen, die den Job-Swap mit einem Incentive verwechseln könnten.“

Um in andere Arbeitswelten zu schnuppern, braucht es gar nicht immer ein weites Fernziel zu sein: Rund sechs bis zehn Käfer-Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen hospitieren jährlich bei branchenfremden Unternehmen im Umkreis wie zum Beispiel John Deere. Bei dem Landmaschinenbauer begeisterte eine Hospitantin, dass sich das Unternehmen mit seinem Produktportfolio unter anderem auf die Kinder der Landwirte spezialisiert hatte. Aus dieser Idee entstand die Käferline, sprich Produkte wie zum Beispiel Kindertassen und -geschirr, die heute in den Geschäften verkauft werden.

Leidenschaft für den gastronomischen Beruf zu entfachen und gleichzeitig als Arbeitgeber im Gespräch zu bleiben, hat sich das Feinkostunternehmen, das auch mehrtägige Learning Trips in europäische Metropolen für seine Auszubildende veranstaltet, schon seit Langem auf die Fahnen geschrieben – in einer Branche, die besonders vom Fachkräftemangel bedroht ist, sicherlich eine kluge Strategie. ■

Diese Denke greift zu kurz, meint Thomas Egenter, Vice President Human Resources bei der Hansgrohe SE, einem international tätigen Unternehmen mit Sitz im Schwarzwald. Der Personalleiter hat die Erfahrung gemacht, dass sich Mitarbeiter gerade dann als loyal erweisen, wenn man als Arbeitgeber flexibel auf ihre Wünsche eingeht. „Wir haben festgestellt, dass Mitarbeiter mit Schaffenskraft zurückkehren und ihre gewonnenen Erfahrungen mit anderen teilen und für ihren Job einbringen wollen“ (siehe Praxisbeispiel 1).

## Blick über den Tellerrand

Nicht nur ein Sabbatical kann die persönliche Entwicklung voranbringen. Auch andere Learning Experiences bieten Personalentwicklung

on the Job, vorausgesetzt, sie sind mit einem klaren Auftrag verbunden: Dazu zählen beispielsweise der Job-Swap, die Jobrotation oder auch die Digital Learning Journey. All diesen Learning Experiences ist gemein, dass sie den Blick über Unternehmens- beziehungsweise Abteilungsgrenzen hinaus fördern. Kommt der Mitarbeiter mit neuen Impulsen zurück, die im heimischen Betrieb Gehör finden und im besten Fall zu Verbesserungen führen, hat sich die Investition mehr als gelohnt.

Das Feinkost- und Gastronomieunternehmen Käfer hat gute Erfahrungen mit dem Job-Swap gemacht: Neue Arbeitsweisen zu erkunden und Impulse für das Geschäft und den Umgang mit Mitarbeitern und Kunden zu gewinnen, ist das Ziel (siehe Praxisbeispiel 2). Dazu schicken die Münchner besonders talentierte Mitarbeiter tem-

porär in fremde Betriebe und nehmen im Gegenzug einen Mitarbeiter auf. Auch bei Henkel verbirgt sich hinter der Jobrotation eine klare Strategie: Mitarbeiter sollen in Bewegung bleiben und das nicht nur innerhalb ihres Kompetenzgebietes, sondern auch fachübergreifend. Katrin Kieven, weltweit verantwortlich für Employer Branding und Recruitment, ist überzeugt, dass der fachübergreifende Arbeitsplatzwechsel großes Entwicklungspotenzial bietet: „Unsere Mitarbeiter schätzen die stetige Erweiterung des Aufgabebereichs und den Zuwachs an Kompetenzen“, sagt die Head-of-Talent-Acquisition-Managerin (siehe Praxisbeispiel 3).

### Nah dran am Puls des Geschehens

Der Mut, neue Wege zu gehen, entsteht durch gemachte Erfahrungen. Eine Gruppe Topmanager um den ehemaligen Bild-Chefredakteur Kai Diekmann waren die ersten, die sich für Axel Springer auf

eine Digital Learning Journey begaben. Auf Initiative des Vorstands folgten im Rahmen des Silicon-Valley-Fellowship-Programms insgesamt weitere 36 Mitarbeiter ins Land der Hightechriesen, um neue Geschäftsstrategien zu erkunden, Ideen für die eigene Arbeit mitzunehmen und ihr Expertenwissen an ihre Kollegen weiterzugeben. „Innovationen entstehen dann, wenn man sich aus seiner Komfortzone herausbewegt und neue Erfahrungen am Geburtsort der Digitalisierung sammelt“, sagt Programm-Managerin Nina Schimkus (siehe Praxisbeispiel 4).

In fremde Welten eintauchen, neue Impulse aufnehmen, sich vernetzen und ein Projekt eigeninitiativ in die Umsetzung zu bringen, ist das Besondere an diesem Lernformat, das in puncto Intensivität mit keinem Fachkongress und auch keinem Seminar vergleichbar ist: „Eine Learning Journey ist gewollt intensiv, sowohl vor Ort als auch in der gründlichen Vorbereitung und nachgelagerten Reflexionsbereitung.“



Foto: Henkel

### Praxisbeispiel 3

## Rollentausch bringt neue Perspektiven

Die Jobrotation „Triple Two“ ist bei Henkel kein Programm, sondern vielmehr Philosophie: Der regelmäßige Wechsel in andere Funktionen und Kulturkreise fördert den Blick über den Tellerrand.

Katrin Kieven

► In 2016 gab es beim Düsseldorfer Konsumgüterkonzern 428 internationale Jobrotationen. Mindestens zwei Funktionen, zwei Geschäftsbereiche und zwei Länder sollen die Mitarbeiter durchlaufen, die eine strategisch übergreifende Managementrolle anvisieren oder auch in eine Führungsverantwortung hineinwachsen wollen. Wer intern rotieren will, muss bei der jährlichen Bewertung gute Leistungen vorweisen und motiviert sein, sein Wissen und seine Stärken in ein globales Team einzubringen. Auch hat das Bäumchen-wechsel-dich-Spiel einen klaren Unternehmenszweck: Der Jobrotator wird dorthin entsandt, wo es strategisch Sinn macht, sprich, wo seine Rolle mit seinen Stärken einen Mehrwert für das Geschäft liefern können. „Uns geht es nicht nur darum, dass sich der Einzelne on the Job weiterentwickelt und seine interkulturellen Kompetenzen fördert, sondern dass auch das neue Team von den neuen Perspektiven profitiert“, sagt Katrin Kieven, die weltweit verantwortlich für Employer Branding und Recruitment ist und selbst bereits mehrere Rollenwechsel innerhalb des Konzerns genossen hat – von IT über Finanzen in eine HR-Rolle in Düsseldorf, dann in China hin zu ihrer jetzigen globalen HR-Rolle im Düsseldorfer Headquarter. Nicht nur innerhalb des Fachbereiches zu wechseln, ist aus-

drücklich gewünscht: „Wer mehrfach Rollen in verschiedenen Fachbereichen übernimmt, bereichert sein internes Netzwerk um vielfältige Kontakte. Wir schätzen den Wert einer offenen Kultur, bei dem sich die Henkelaner gegenseitig unterstützen“, sagt Kieven. Dennoch hat der gewollte Wechsel auf fachlicher Ebene Grenzen. „Der Arbeitsplatzwechsel erfordert einen gewissen roten Faden. Wir wollen keinen Flickenteppich schaffen, sondern die hinzugewonnenen Kompetenzen gezielt in das neue Team einfügen.“

Die Organisation der Jobrotation inklusive der vorausschauenden internen Suche nach einem Nachfolger für die jeweilige frei werdende Stelle, kostet zwar Aufwand, doch zahlt sich die Investition aus: „Die Diversität der Persönlichkeiten und Erfahrungen trägt dazu bei, Arbeitsabläufe anders zu reflektieren und bei Bedarf anzupassen“, ist die HR-Managerin überzeugt. Für sie selbst war das Learning in Shanghai groß: „Aufgrund kultureller Unterschiede musste ich mich zunächst daran gewöhnen, Aufträge detaillierter zu formulieren. Dadurch bin ich jedoch persönlich gewachsen, weil es mein Verständnis für die individuellen Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter gestärkt hat.“



Nina Schimkus

## Praxisbeispiel 4

# Reise ins Land der Riesen

Wer eine umsetzbare Projektidee hat oder fundierte Kenntnisse in eine US-Beteiligung einbringen kann, dem winkt bei Axel Springer eine Digital Learning Journey ins Silicon Valley.

► Sebastian Voigt machte beim Bewerbungsprozess das Rennen: Für sein Projekt, neue Pricing-Modelle in der kalifornischen Boomregion zu identifizieren, wurde er im Frühjahr unter vielen Bewerbern für das unternehmensweite „Fellowship on the Project“ ausgewählt. Nun ging es für den Abteilungsleiter, der sich bei Axel Springer um die bessere Monetarisierung digitaler Geschäftsmodelle kümmert, an die Vorbereitung: Termine für rund 40 Unternehmensbesuche vor Ort machen, einzelne Projektschritte festlegen und Absprachen mit dem Team, wer welche Aufgaben während seiner Abwesenheit übernimmt: „Der Fellow arbeitet im Vorfeld einen detaillierten Fahrplan aus“, sagt HR-Managerin Nina Schimkus. Als Repräsentant des Medienunternehmens hatte er den klaren Auftrag, neue digitale Geschäftsmodelle zu identifizieren und sie in die Organisation zurückzutragen. „Die Fellows können vor Ort eine Tiefenbohrung für ihr Projektthema machen.“

Während seines sechswöchigen Aufenthaltes lebte Sebastian Voigt mit anderen Fellows unterschiedlicher Standorte und Bereiche des Unternehmens in einer Wohngemeinschaft zusammen. Das Zusammenleben auf engem Raum ist gewollt, damit Mitarbeiter ganz informell über ihre Projekte diskutieren und ihr Netzwerk erweitern. Jähr-

lich sind rund zehn Fellows vor Ort, darunter auch Teilnehmer des „Fellowship on the Job“ mit einer Dauer ab zehn Wochen: Dieses bietet die Möglichkeit, bei einer der US-Beteiligungen zu hospitieren, Fachwissen einzubringen und einen Mehrwert für die Beteiligung zu stiften. Das Programm bietet Axel Springer seit 2014 an.

Wiedergekommen ist Voigt mit vielen inspirierenden Eindrücken und Vorstellungen, wie sich der Medienkonzern künftig digital noch besser aufstellen kann: Wie können wir noch dynamischere Preissysteme entwickeln, die näher an der Wertschöpfungskette dran sind und mehr Kundennutzen bieten? Welche Möglichkeiten bietet uns die Blockchain-Technologie? Darauf hat er Antworten gefunden und Strategien abgeleitet. Wie nun sein Expertenwissen an den Mann bringen und seine Kollegen zum Thema Blockchain auf den neuesten Stand bringen? Er gründete eine fach- und bereichsübergreifende Arbeitsgruppe und lud im Rahmen eines interaktiven Townhall-Talks die weltweit zugeschalteten Mitarbeiter dazu ein, daran teilzunehmen. In einem Unternehmen mit unterschiedlichen Kulturen und Marken ist, so die Erfahrung von Nina Schimkus, das Voneinanderlernen einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Learning Experiences liefern hierfür einen wertvollen Beitrag. ■

## Ohne klaren Auftrag ist es nutzlos

Nicht immer erkennen Mitarbeiter den Mehrwert solcher Lernreisen, ist die Erfahrung von Ian Karcher, Director Central Europe von der Unternehmensberatung Aon Hewitt Consulting. Bestimmte Voraussetzungen müssen seiner Meinung nach erfüllt sein: Der entsandte muss einen klar definierten Auftrag haben, an konkreten Projekten vor Ort mitarbeiten und hundertprozentig in den Arbeitsprozess integriert sein. Auch müsse die heimische Unternehmenskultur bereit sein, neues Wissen aufzunehmen. Wichtig dafür: Der Vorgesetzte muss den daheimgebliebenen Kollegen den Wert des Einsatzes kommunizieren. Der entsandte Mitarbeiter hat den verbindlichen Auftrag, den digitalen Change in seinem Bereich und für das Unternehmen voranzubringen.

Aus Sicht des Unternehmensberaters scheitern Learning Journeys vielfach an der mangelhaften Planung und den überzogenen Erwartungen: „Einwöchige Ausflüge für Mitarbeiter mit wenig IT-Kennt-

nissen bringen gar nichts, um die komplexen Arbeitsprozesse der Hightechwelt zu verstehen.“ Man brauche längere Zeit, um zu verstehen, wie die Leute ticken und Geschäfte machen. Eine echte Digital Learning Journey ist keine Sightseeing-Tour: „Sonst kann man seine Mitarbeiter auch nach Rom fahren lassen, um dort das Kolosseum anzusehen.“

Durchaus lohnenswert könne es sein, sich etwas von der Unternehmenskultur abzuschauen, aber bitte auch hier keine überzogenen Erwartungen mitbringen: „Bei Facebook, Google und Co. wird rund um die Uhr gearbeitet und es gibt keine bis wenig Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit. Das sind Verhältnisse, die sich deutsche Firmenchefs nicht unbedingt für ihre Mitarbeiter wünschen.“ Auch die Erwartungen des Rückkehrers sind nicht zu unterschätzen: „Es braucht einen individuellen Entwicklungsplan und Lernformate, die den Wissenstransfer fördern. Ansonsten versandet der Spirit des hoch motivierten Rückkehrers wieder schnell.“ ■