

# Frischer Wind dank Job-Rotation

*Beschäftigte erweitern den Horizont – Unternehmen profitieren von besserer Vernetzung*

Global tätige Firmen brauchen mobile Arbeitskräfte. Das Instrument des Stellenwechsels, bei dem Mitarbeiter vorübergehend neue Aufgaben übernehmen, wird daher immer beliebter. Nicht alle Angestellten bringen aber die nötige Flexibilität auf.

*Yvonne Helble*

Eine Mischung aus Abenteuerlust und Unbehagen hat der beim Unternehmen Maxon Motor in Sachseln tätige Ingenieur verspürt, als er seine Koffer für den bevorstehenden Auslandseinsatz packte. Nach vier Jahren in der Motorenentwicklung im beschaulichen Kanton Obwalden wagte er sich in unbekanntes Terrain vor, an den japanischen Standort des Herstellers von Präzisions-Antriebssystemen. In der lokalen Vertriebsorganisation in Tokio setzte er das am Hauptsitz erworbene Wissen ein, um den asiatischen Kunden die Vor- und Nachteile sowie die Funktionsweise einzelner Motoren aufzuzeigen und sie entsprechend zu beraten. Gleichzeitig lernte er dank dem Aufenthalt im Land die Gepflogenheiten des Marktes am Ort kennen. Nach der Expedition ins Ungewisse kehrte er wieder nach Sachseln zurück, wo er seither als Verkaufsingenieur für den asiatischen Raum seinen Erfahrungsschatz einbringt.

## Ein Karrieresprungbrett

So oder ähnlich kann ein systematischer, zeitlich befristeter, nationaler wie internationaler Arbeitsplatzwechsel ablaufen. Das personalpolitische Instrument hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Ursprünglich wurde es vornehmlich in der Produktion eingesetzt, um Müdigkeit und Langeweile bei monotonen und stumpfsinnigen Arbeitsvorgängen entgegenzuwirken. Regelmässig neue Aufgaben auszuführen, förderte die Konzentration und hielt den Geist der Angestellten in der Herstellung wach.

Mittlerweile hat das Prinzip des Stellenwechsels aber Einzug in praktisch alle Bereiche gehalten und ist integraler Bestandteil einer gezielten Personalentwicklung. Der Arbeitgeber will damit bei den Angestellten das Verständnis für gesamtunternehmerische Zusammenhänge schärfen sowie deren Motivation erhöhen. Bei stark international ausgerichteten Unternehmen sollen dank dem Turnus auch Beschäftigte in

den lokalen Märkten vermehrt in das organisatorische Netz integriert werden. Von einer Horizonterweiterung verspricht man sich zudem, die Flexibilität, die Erneuerungs- sowie die Teamfähigkeit zu steigern und den Nachwuchs zu sichern. So dient das Tool für junge, ambitionierte Mitarbeiter primär der straffen Karriereplanung; sie durchlaufen verschiedene Abteilungen, wobei sie wertvolle Erfahrungen gewinnen, die sie später als Führungskräfte einsetzen. Grosskonzerne bieten Trainee-Programme an, während deren Hochschulabsolventen die Funktionen mehrfach, meist auf globaler Ebene, tauschen. Oder Firmen führen Programme für Lehrlinge durch, die während ihrer Ausbildung mehrere Stationen hinter sich bringen.

## Flexible Produktion

Beim Industriekonzern Bühler etwa absolvierte eine junge Frau die Lehre im Anlage- und Apparatebau am Hauptsitz in Uzwil, und in dieser Zeit war sie auch in der chinesischen Aussenstelle in Wuxi in der Nähe von Schanghai in China tätig. Von dort gelangte sie über weitere Funktionen zum derzeitigen Posten als Projekt-Ingenieurin in Minneapolis im amerikanischen Gliedstaat Minnesota. Das Prinzip von Job-Rotation ist jedoch nicht nur zu Beginn einer Laufbahn relevant, sondern bleibt es auch danach.

Bei Maxon Motor hätten grundsätzlich alle Mitarbeiter die Möglichkeit, innerhalb der Organisation neue Aufgaben zu übernehmen, sofern sie dies wünschten, sagt Personalchef Stefan Preier. Sämtliche Stellen schreibe man intern aus, worauf sich interessierte Personen melden könnten. Damit soll auch der Austausch über die weltweiten Standorte hinweg gefördert werden. In der Produktion ist der Rollentausch sogar üblich. Um die vielfältigen Kundenwünsche erfüllen zu können, sei es notwendig, dass die Angestellten in der Herstellung mehrere Arbeitsschritte beherrschten, erklärt Preier weiter; sie würden auch dort eingesetzt, wo «Not am Mann» sei.

## Kein übermässiger Andrang

Die Vorstellung, mehrfach den Job zu wechseln, stösst allerdings nicht bei allen Beschäftigten auf Begeisterung. Oft stehen persönliche Belange wie die Familie, Kinder im Schulalter oder ein eben erworbenes Eigenheim der geforderten Mobilität entgegen. Sich konti-

nuierlich in neue Zusammenhänge einzuarbeiten und immer wieder flexibel zu denken, ist schlicht nicht jedermanns Sache, auch weil Veränderungen mit einer gewaltigen Portion an Unsicherheit sowie Risiken verbunden sind. Bei den Angestellten löst dies Ängste aus: Gibt es für mich überhaupt noch einen spannenden Arbeitsplatz, wenn ich an den Hauptsitz zurückkehre? Ist eine Rückkehr vielleicht gar nicht garantiert? Gerade ich während meines Auslandseinsatzes in Vergessenheit? Findet sich meine Familie am neuen Ort zu recht? Geht mein hart erkämpftes Fachwissen verloren, wenn ich mich jahrelang mit einem anderen Thema befasse?

Als Alternative zu Job-Rotation gilt eine Spezialisten-Laufbahn, gerade in Nischen. Aufgrund des hochtechnischen Geschäfts von Maxon Motor müsse man im Unternehmen eine ausgewogene Balance zwischen Spezialisten und Generalisten finden, betont Preier. Ein beträchtliches Fachwissen bilde die Voraussetzung, um komplexe Kundenprobleme zu lösen. Dazu seien ausschliesslich Experten auf dem jeweiligen Gebiet in der Lage.

Die Firma Bühler setzt Job-Rotation breit im Unternehmen ein, etwa in der Logistik, im Ingenieurwesen, in der Auftragsabwicklung sowie im Verkauf. Die weltweite Rotation von Mitarbeitern sei fest in der Firmenkultur verankert. Sie diene der Karriereentwicklung, aber auch dem Ausbau des internen Netzwerks auf sämtlichen Ebenen, sagt Christof Oswald, Personalleiter beim Unternehmen. Er schätzt, dass sich rund 80% aller Funktionen bei Bühler für Job-Rotation eignen. Die Einsatzdauer liegt je nach Aufgabe zwischen einigen Monaten und drei bis vier Jahren. Derzeit sind rund 60 Beschäftigte, zum Beispiel aus den Filialen in Südafrika oder Iran, in Uzwil tätig. Der Stellenwechsel geht in alle Himmelsrichtungen, von der Ostschweiz ins Ausland oder umgekehrt, und erfolgt auch zwischen Tochtergesellschaften.

## Zunächst Effizienzverluste

Dem Nutzen steht dabei der Aufwand gegenüber. Der neue Mitarbeiter muss sich in das ihm fremde Gebiet zuerst einarbeiten, bevor er produktiv werden kann. Das bedingt wiederum, dass die betroffene Abteilung Ressourcen für die Einführung zur Verfügung stellt und den Angestellten sachgemäss betreut. Und warum sollte ein Chef ein kompetentes Teammitglied gehen lassen, wenn er nicht weiss, ob der nächste Kandidat

ähnlich gute Fähigkeiten mitbringt?

Dass die Vorteile von Job-Rotation klar überwiegen, davon ist Oswald überzeugt. Bei Bühler trage dieses Instrument zur Schärfung der interkulturellen Kompetenzen der Angestellten bei. Für ein Unternehmen, das fast 100% des Umsatzes im Ausland erwirtschaftete, sei dies besonders wichtig.