

## Karriere

# Nicht immer nur auf der Stelle treten

Jobrotation schafft Wettbewerbsfähigkeit und gibt zugleich den Mitarbeitern die Möglichkeit an neuen Aufgaben zu wachsen

Von Marie Wachsmuth

In der Zahnarztpraxis reicht die Assistentin heute der Chefin den Bohrer herüber und in drei Monaten leitet sie die Anmeldung. Statt immer nur auf der Stelle zu treten und sich im Hamsterrad immer gleicher Tätigkeiten eingeeignet zu fühlen, rotieren in vielen Berufen schon heute Mitarbeiter in ihren Rollen. Dabei hat sich diese Art der Jobrotation noch längst nicht flächendeckend durchgesetzt. Aber warum eigentlich nicht? Und macht diese „Heute hier, morgen da“-Philosophie überhaupt immer Sinn? Im Interview erklärt Expertin für Führung Verena Kiy, welche weiteren Vorteile



Expertin  
Verena Kiy

aber auch Nachteile die Jobrotation mit sich bringt, für welche Berufsgruppen sie sich eignet und wie man sie am besten im Team implementieren kann.

Was ist Jobrotation und weshalb setzen immer mehr Arbeitgeber auf dieses Modell?

Jobrotation hat gleich mehrere Aspekte, die es zu betrachten gilt: Zum einen fördert es die Expertise der Mitarbeiter und gleichzeitig wird das Können jedes Einzelnen erweitert. Durch den Wechsel auf andere Positionen fördert es natürlich auch die Flexibilität innerhalb eines Unternehmens. Und das kann im besten Fall zu einer längerfristigen Bindung an die Firma führen.

Welche Arten der Jobrotation gibt es und welche hat sich bisher bewährt?

Auf Anhieb fallen mir drei Arten ein, welchen ihren Sinn und auch ihre Berechtigung haben. Die erste bezieht sich auf die ergänzenden Aufgaben zum bisherigen Tätigkeitsfeld, welche dem Anforderungsprofil des Mitarbeiters entsprechen – das Job Enrichment. Beim Job Enrichment hingegen bekommt der Arbeitnehmer zu seinen ergänzenden Aufgaben auch mehr Verantwortung und Entscheidungsmacht, und somit



Jeden Tag die gleichen Aufgaben – da kommt irgendwann Frustration und Langeweile auf. Dagegen hilft der Tausch mit den Kollegen.

IMAGO/PANTHERMEDIA

auch eine höhere Hierarchiestufe. Ein hohes Maß an Vertrauen und Eigenverantwortung bei den Mitarbeitern braucht das teilautonome Arbeiten – die dritte Art der Jobrotation. Sie setzt einen gewissen Reifegrad des Unternehmens voraus – aber auch der Mitarbei-

ter, die in einer solchen Gruppe organisiert sind.

Ist die Rotation in allen Berufsgruppen möglich oder gibt es welche, wo es nicht ratsam ist?

Bei Positionen, in denen Spezialwissen gefragt oder eine lange Einar-

beitung nötig ist, ist Jobrotation sicherlich nicht sinnvoll. Denn dann ist mit den guten Grundgedanken der Jobrotation nichts gewonnen, da sich die Katze in den Schwanz beißt.

Welche Vorteile bringt die Jobrotation mit sich?

Es wird eine Plattform des offenen Lernens geschaffen. Durch die Rotation haben die Mitarbeiter mehrere Vorgesetzte und somit wird ihre Leistung immer wieder aus einem anderen Blickwinkel wahrgenommen. Das daraus resultierende Feedback fördert nicht nur die

Selbstreflexion und die Weiterentwicklung der Beschäftigten, sondern auch die Motivation. Die Jobrotation ist vor allem für die Entwicklung von Führungskräften gut geeignet.

Werden durch die Rotation nicht die Hierarchien durcheinandergebracht?

Diese Gefahr sehe ich nicht. Ich glaube eher, dass das mangelnde Vertrauen unter den Führungskräften, die temporär ihre Stelle jemand anderen überlassen, ein Thema sein kann.

Gibt es auch Schattenseiten?

Natürlich. Da wo Sonne ist, ist auch immer Schatten. Es ist zu Beginn der Jobrotation natürlich für alle Beteiligten sehr kräftezehrend. Durch den Aufwand und die Länge der Einarbeitungszeit kann es kurzfristig zu einem Leistungseinbruch kommen und somit passieren Fehler. Die Unternehmen müssen das einkalkulieren und natürlich auch damit umgehen können. Ein weiterer Aspekt kann auch der zwischenmenschliche sein, da viele Führungskräfte es nicht schaffen Kollegen einzuarbeiten.

Wie kann ich meinen Mitarbeitern die Jobrotation schmackhaft machen und sie motivieren?

Es gibt immer den schmalen Grad zwischen der grundsätzlichen Entscheidung des Unternehmens, Jobrotation einzuführen, und den tatsächlichen Gegebenheiten. Die Einführung braucht Vertrauen, Offenheit und Transparenz gegenüber den Mitarbeitern sowie viel Aufklärungsarbeit.

Welche Tipps haben Sie, um ein Modell erfolgreich einzusetzen und auch zu implementieren?

Es braucht einen klaren Blick auf das Unternehmen und die Mitarbeiter. Damit meine ich, dass ganz genau geschaut werden muss, wer und welche Tätigkeiten sich für die Einführung von Jobrotation eignen. Die Tätigkeitsbereiche müssen festgelegt, die Zeiträume der Rotation definiert und auch die persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter überprüft werden. Ist das erfolgt, ist zuletzt das Einarbeiten der Mitarbeiter mittels eines Workshops zu dem Thema Jobrotation ratsam.

## Platz für zwei: So kann Paaren die Doppelkarriere gelingen

In vielen Partnerschaften wollen sich beide beruflich verwirklichen – Arbeitgeber kommen Bewerbern dabei vermehrt entgegen

Von Inga Dreyer

Als Matthias Heinz sich zwischen zwei Professuren entscheiden musste, spielten viele Faktoren eine Rolle. Der wichtigste aber war seine Verlobte. Der Wirtschaftswissenschaftler hatte Anfang 2018 ein Angebot der Universität zu Köln und einer weiteren deutschen Uni. Gleichzeitig wurde seine Partnerin mit ihrem Medizinstudium in Irland fertig. Beide wollten gemeinsam in einer Stadt leben – und beide wollten weiter ihre Karriere verfolgen.

Karrierepläne klar aussprechen

Heinz thematisierte das offen im Bewerbungsverfahren. „Ich habe das selbst angesprochen und gesagt, dass ich in einer privaten Zwischmühle bin“, erzählt er. Für solche Fälle gibt es an der Universität zu Köln den sogenannten Dual Career & Family Support. Er nahm mit Heinz und seiner Partnerin Christina Burke Kontakt auf. Die Servicestelle fand heraus, dass an der Uniklinik in Köln eine passende Stelle frei war, auf die sich Christina Burke bewarb.

Es klappte. Die Medizinerin hat nun eine 50-Prozent-Stelle, innerhalb derer sie ihr Promotionsvorhaben realisieren kann. In der restlichen Zeit

belegt sie Sprachkurse und lernt Deutsch. „Für uns ist das eine sehr gute Lösung“, sagt Matthias Heinz.

Dass die private Situation bei beruflichen Fragen eine große Rolle spielt, scheint bei Arbeitgeber vermehrt anzukommen. „Dual Career Services sind ein attraktives Instrument der Personalrekrutierung und Mitarbeiterbindung“, sagt Coach Doris Brenner, die ein Buch zum Thema geschrieben hat.

Führend sei der universitäre Bereich, doch auch in der freien Wirtschaft werde das Thema immer präsenter. „Das hat mit dem Fachkräftemangel zu tun. Die Unternehmen haben erkannt, dass sie etwas tun müssen“, sagt Brenner. Das gelte beispielsweise für die IT-Wirtschaft, aber auch für andere Branchen. „Dort, wo die Not am größten ist, wird man auch am erfindlichsten.“

Die zunehmende Anzahl von Dual Career Beratungsstellen zeuge auch von einem gesellschaftlichen Wandel, sagt die Personalentwicklerin. Viele Paare strebten heutzutage eine Beziehung an, in der sich beide beruflich verwirklichen können. Das erlebe sie auch in der Karriereberatung, erzählt Brenner. „Früher hieß es: Ich halte ihm den Rücken frei. Das wollen Frauen heute nicht mehr.“



Wollen in einer Partnerschaft beide Karriere machen, ist Koordination gefragt.

DPA

Das Thema Doppelkarriere liegt ihr am Herzen. „Ich wurde auch von dieser Fragestellung begleitet.“ Sie selbst hat einen beruflich bedingten Auslandsaufenthalt ihres Mannes in den USA für ihre eigene Weiterbildung genutzt. Wieder zurück in Deutschland hat sie sich vor mehr als 20 Jahren selbstständig gemacht und konnte ortsunabhängiger ihre Karriere verfolgen. „Die höhere zeitliche Selbstbestimmtheit bot auch Vorteile

im Hinblick auf unsere Kinder“, sagt Brenner.

Leicht sei es nicht, als Paar gleichzeitig Karriere zu machen. Im ersten Schritt müssten die Paare miteinander reden, betont die Karriere-Beraterin. „Oft wissen die gar nicht so viel von den beruflichen Ambitionen des anderen.“

Dual Career Services haben unterschiedliche Schwerpunkte. An einigen Universitäten würden solche An-

gebote in erster Linie als Gleichstellungsinstrument betrachtet, um weibliche Mitarbeiterinnen zu gewinnen, sagt Ira Künnecke, Koordinatorin des Dual Career Support an der Universität zu Köln und Sprecherin des Dual Career Netzwerk Deutschland (DCND).

„Wir machen die Erfahrung, dass Professorinnen häufig mit hoch qualifizierten Wissenschaftlern liiert sind“, erzählt sie. Außerdem dienten die Servicestellen als Rekrutierungsinstrument. „Damit wir im Konkurrenzkampf um die besten Köpfe mithalten können.“

Ein weiteres Ziel sei die Internationalisierung der Hochschullandschaft. „Es geht darum, diejenigen, die aus dem Ausland zu uns kommen, bei der Integration in Deutschland zu unterstützen.“ Multinationale Partnerschaften und Familien seien im akademischen Kontext sehr üblich.

Zielgruppe der universitären Dual Career Services sind in der Regel neuberufene Professorinnen und Professoren, teilweise auch Nachwuchsgruppenleitungen und internationale Postdocs. Bei etwa einem Drittel der Ratsuchenden, die sich an die Servicestelle in Köln wenden, handele

es sich um reine Wissenschaftspare, erzählt Künnecke.

Türöffner zu Personalabteilungen

Ansonsten berät sie von Menschen aus sozialen Berufen bis hin zu Cyber-Security-Spezialisten ganz unterschiedliche Gruppen. „Das ist das Besondere und das intensive an der Dual-Career-Beratung“, sagt Künnecke. Um berufliche Perspektiven auszuloten, spricht sie mit Kolleginnen und Kollegen an der Uni, sowie mit Partnern aus dem Netzwerk. „Wir kennen den regionalen Arbeitsmarkt und können als Türöffner zu Personalabteilungen fungieren.“

Die Koordinatorin unterstützt dabei, Lebensläufe und Bewerbungen zu überprüfen und Sprachkurse zu finden. Auch bei Wohnungssuche, Kitaplätzen, Schulen und Visumsangelegenheiten versucht die Servicestelle weiterzuhelfen.

Matthias Heinz und seiner Partnerin konnte der Dual Career Service helfen. „Das war einer der ausschlaggebenden Punkte, warum ich mich für Köln entschieden habe“, sagt Heinz, der Professor für Strategie ist. Im Forschungscluster ECONtribute ist er als Gleichstellungsbeauftragter nun selbst in die Rekrutierung von Forscherinnen involviert. (dpa)