



Heinrich Keßler

Personalrotation

Das Dokument enthält die Notizen und Gliederungen für einen Entscheidungsvorschlag für die Einführung von Personalrotation in größeren Unternehmen, Behörden und Einrichtungen der Sozialwirtschaft.

Hintergrund ist die Forderung und Förderung einer „unternehmerischen Personalarbeit“.

Das Dokument wurde vom Autor aus den Originalen aus dem Jahre 1995 am 01.07.2017 in die jetzige Fassung gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier



Personalrotation

1. Hintergrund:

Unsere Organisation ist zunehmend gekennzeichnet durch schnell sich verändernden Strukturen und Aufgaben, auch und gerade durch die Dezentralisierung von Verantwortung und der Internationalisierung. An allen Stellen und Funktionen entsteht gleichzeitig ständig neues Wissen und neue Erfahrungen, die in der Bedeutung oft das jeweilige Gebiet, auf welchem das Wissen und die Erfahrungen entstanden sind, überschreiten. Gleichzeitig entstehen auf vielen Gebieten neue Spezialitäten und Spitzenleistungen. Diesem Wandel müssen geeignete Personalsysteme gegenübergestellt werden um den veränderten Bedürfnissen und der hohen Veränderungsgeschwindigkeit gerecht zu werden.

Die klassischen Personal-Veränderungsmodelle (z.B. Anbieten auf freie Stelle) werden diesen Anforderungen immer weniger gerecht, da sie oft nur eine einseitige Problemlösung im Auge haben und somit häufig in der Lage sind, verschiedene Interessen parallel miteinander zu verbinden. Insofern ist das Beschreiten neuer bisher systematisch noch nicht gegangener Wege notwendig.

Einige Gliederungen der Organisation haben inzwischen das Instrument "Personalrotation" in ihren Leitbildern oder Personalstrategien vorgesehen oder bereits verankert. Dies nicht nur, um die Flexibilität des Personals zu fördern, sondern um die unternehmerische Aufgabe besser zu lösen, zu jeder Zeit an jeder Stelle das ausreichend qualifizierte Personal zur Verfügung zu haben.

Die Rotation von Personal setzt mehreres voraus: Einerseits müssen mindestens zwei Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen rotationswillig sein, andererseits müssen die betroffenen Fachbereiche bereit sein, den bisherigen Mitarbeiter abzugeben und den neuen Mitarbeiter aufzunehmen und einzuarbeiten. Diese Bedingungen sind eher zufällig und ausnahmsweise als systematisch und regelmäßig anzutreffen, weshalb Rotationen bisher - trotz allen Ansagen und Absichtserklärungen bislang noch recht selten sind.

Dies gilt es zu ändern.

2. Aufgabenstellung

Die Konzeption eines Rotationsmodells muss folgende Bedingungen erfüllen:

1. Der Ablauf der Rotation muss einfach und klar sowie transparent sein.
2. Wenn sich zwei Mitarbeiter über einen Tausch einig geworden sind, muss die Rotation schnell entschieden und vollzogen werden.
3. Durch eindeutige Spielregeln und der Öffentlichkeit der Rotation muss einer Stigmatisierung von rotationswilligen Mitarbeitern vorgebeugt werden.
4. Offenheit, Eigenengagement und Eigeninitiative machen die rotationswilligen Mitarbeiter für andere Bereich interessant.



5. Bei der Rotation muss eine klare Orientierung des Mitarbeiters über seine beruflichen Perspektiven möglich sein.
6. Die Vorgesetzten erhalten ausreichend Gelegenheit, sich über den rotationswilligen Mitarbeiter ein Bild zu machen und dessen Einsatz mit ihm zu planen.
7. Rotationspartner verpflichten sich, sich beim Wechsel gegenseitig zu unterstützen, insbesondere gilt dies für die gegenseitige Einarbeitung.

3. Ziele:

3.1. Ziele der Abteilung Personal (Personalzentrale):

- Entwicklung einer neuen Personal-Veränderungs-Kultur
- Entwicklung von Generalisten mit transdisziplinären Erfahrungen -)
- Glaubwürdigkeit der Unterstützung der unternehmerischen
- Personalarbeit herstellen
- Alte, überholte Personalentwicklungsmodelle durch solche ersetzen, die der Unternehmensdynamik gerecht werden.

3.2. Ziele der Organisationseinheiten Geschäftsbereiche, Fachbereiche, Werke, Filialen:

- Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter erhöhen
- Partizipation an Know How und Erfahrungen anderer Aufgabenfelder
- Integration von interdisziplinärem Know How
- Förderung interdisziplinärer Netzwerke
- Erhöhung der Durchlässigkeit der Grenzen zwischen den Bereichen

3.3. Ziele der Mitarbeiter:

- Qualifizierung auf vielfältigen Aufgabengebieten
- Förderung der transdisziplinären Qualifizierung
- Vorbeugung gegen berufliche (Verwendungs-)Sackgassen
- Motivation und Herausforderung zu lebenslangem Lernen
- Erhöhung und Erhalt der Attraktivität des Unternehmens für den Mitarbeiter.
- Erweiterung der Einsatzvariationen im raschen Wandel des Unternehmens.

4. Beteiligte an der Rotation

Beim Rotationsmodell wirken zusammen:

- a) Mitarbeiter als Suchenden und Gefragte
- b) Fachbereiche als abgebende und abnehmende Bereiche (Rotationsbereiche)
- c) Personalzentrale als Organisator und Vermittler
- d) Betriebsrat



5. Initiative für Rotationen

Initiatoren für Rotationen können sein:

	Kürzel
a) ein Mitarbeiter	(MA-A)
b) Rotations-"Pärchen"	(MA-A und MA-B)
c) Ein Vorgesetzter	(Vorg.)
d) Vorgesetzte tauschwilliger Bereiche	(Vorg.A. und Vorg.B.)
e) Personalzentrale	(Personalzentrale)

6. Wege der Rotation

Je nach Lage der Initiative und des Einigungsprozesses gibt es folgende Wege für die Rotation:

1. Mitarbeiter MA-A möchte rotieren
 - 1.1. Mitarbeiter MA-A nimmt Kontakt zu MA-B auf.
 - 1.2. Mitarbeiter MA-A und MA-B einigen sich grundsätzlich über einen Tausch der Arbeitsplätze
 - 1.3. Vorgesetzte MA-A und Vorgesetzte MA-B klären die Modalitäten für die Rotation und nutzen die Beratung der Personalzentrale.
 - 1.4. Mitarbeiter MA A und MA-B vereinbaren Einarbeitungsprogramm
 - 1.5. Rotation wird vollzogen

2. Vorgesetzter MA-A schlägt Rotation vor
 - 2.1. Vorgesetzter Vorg.A. schlägt MA-A eine Rotation vor.
 - 2.2. Vorgesetzter Vorg.A. findet keinen Tauschbereich Vorg.B.
 - 2.3. Mitarbeiter MA-A findet keinen Tauschpartner
 - 2.4. Mitarbeiter MA-A nimmt an der Rotationsbörse teil.

Weiter mit 1.

3. Personalzentrale stellt eine Rotationsbörse zur Verfügung.
 - 3.1. Personalzentrale schlägt MA-B eine Rotation vor.
Weiter mit 1.

 - 3.2. Personalzentrale schlägt Vorgesetzten MA-A eine Rotation vor.
Weiter mit 2.

 - 3.3. Personalzentrale schlägt Vorgesetzten MA-B eine Rotation vor.
Weiter mit 2.



7. Ablauf

- 7.1. Transparenz des Rotationspotentials herstellen
 - 7.1.1. Der Mitarbeiter teilt seinen Rotationswunsch seinem Vorgesetzten mit
und / oder:
 - 7.1.1. Der jeweilige Vorgesetzte führt mit dem Mitarbeiter, den er zur Rotation vorschlagen will, ein ausführliches Orientierungsgespräch über Inhalte, Zielsetzungen, Perspektiven.
und/ oder:
 - 7.1.1. Der Personalbetreuer aus der Personalzentrale schlägt dem Mitarbeiter vor, die Möglichkeit einer Rotation zu prüfen und zu initiieren.
 - 7.1.2. In einem Orientierungsgespräch klären Vorgesetzter und Mitarbeiter sinnvolle Rotationsbereiche.
 - 7.1.3. Vorgesetzter des MA-A meldet an Personalzentrale die rotationswilligen Mitarbeiter sowie solche Mitarbeiter, die nach Ansicht der Vorgesetzten die Möglichkeit einer Rotation nutzen sollten. Dabei werden auch die Wunschfachbereiche offengelegt.
 - 7.1.4. Mitarbeiter, die eine bestimmte andere Aufgabe suchen, aber in den Stellenausschreibungen keine offene Stelle finden, melden ihren Wunsch zur Teilnahme an der Rotation und die Wunsch-Fachbereiche dem Vorgesetzten und/oder dem zuständigen Personalbetreuer.
 - 7.1.5. Die Personalbetreuer schlagen selbst Mitarbeiter mit Zustimmung der Mitarbeiter und der Fachbereiche zur Rotation vor.
 - 7.1.6. Jeder Mitarbeiter stellt sich und sein bisheriges Aufgabengebiet in einem Datenblatt für die Veröffentlichung im Rahmen der Rotationsbörse dar.
 - 7.1.7. Personalzentrale sammelt alle Rotationswünsche.
- 7.2. Informationen/Kommunikation. - Öffentlichkeit der Rotationswünsche -
 - 7.2.1. Personalzentrale erstellt ein "Börsenblatt".
 - 7.2.2. Alle Fachbereiche, die Mitarbeiter zur Rotation gemeldet haben, und alle Mitarbeiter, die an der Rotation teilnehmen wollen/sollen, erhalten die Information.
- 7.3. Einigungsprozess
 - 7.3.0. Der nachfragende Mitarbeiter nimmt Kontakt mit dem Mitarbeiter auf, mit welchem er sich einen Tausch vorstellen kann.
Ergebnis 1: Die Mitarbeiter einigen sich auf einen Tausch.
 - 7.3.1.0. Die Mitarbeiter legen ihre Rotationswünsche ihren Vorgesetzten



und dem Personalbetreuer offen.

- 7.3.1.1. Die Mitarbeiter legen das jeweilige Einarbeitungsprogramm in das jeweils andere Aufgabenfeld fest.
Weiter mit 7.5.0. - Vorbereitung der Realisation

Ergebnis 2: die Mitarbeiter können sich nicht einigen.

- 7.3.2.1. Die Vorgesetzten laden die interessierenden Mitarbeiter zu Gesprächen ein und klären mit ihnen die beruflichen Perspektiven und die offenen Fragen und unterstützen dadurch die Bereitschaft des Mitarbeiters zur Rotation.

Ergebnis 1: Die Mitarbeiter einigen sich auf einen Tausch.

Weiter mit 7.5.0. - Vorbereitung der Realisation

Ergebnis 2: Die Mitarbeiter können sich nicht einigen.

Weiter mit 7.4.0. - "Börse/Markt"

7.4. Börse/Markt

- 7.4. 1. Personalzentrale legt einen Termin für die offene Börse/den offenen Markt fest.
- 7.4.2. Alle Mitarbeiter, die zum "Börsenzeitpunkt" nicht rotiert haben, werden von der Personalzentrale zu einer Börse eingeladen. An dieser Börse können auch die Vorgesetzten teilnehmen.
- 7.4.3. In der Börse stellen die Mitarbeiter ihre Aufgaben dar und werben bei den anderen Mitarbeitern um Tauschpartner.
- 7.4.4. Tauschpartner melden ihre Interessen offen, direkt und unmittelbar an. Die interessierten Tauschpartner legen sich ihre Aufgaben wechselseitig offen und vereinbaren mögliche Einarbeitungswege.

7.5. Vorbereitung der Rotation

- 7.5.0. Rotations-"Pärchen" (MA-A und MA-B) melden ihre Rotationswünsche den Vorgesetzten und den Personalbetreuern.
- 7.5.1. Die Personalabteilung prüft die Einhaltung der Spielregeln und die Vereinbarungen und berät hinsichtlich der Umsetzungsmodalitäten.
- 7.5.2. Vorgesetzte der MA-A und MA-B entscheiden über die Realisation des geplanten Rotationsvorhabens und einigen über die Modalitäten.

Ergebnis 1: Die Fachbereiche einigen sich:

Weiter mit 7.5.3.

Ergebnis 2: Die Fachbereiche einigen sich nicht.

Zurück zu 7.1.1. (Neustart)

- 7.5.3. Personalzentrale informiert den Betriebsrat über die gewünschte Rotation.



7.6. Realisation der Vereinbarungen

7.6.1. Personalzentrale vollzieht die formale Rotation.

7.6.2. Vorgesetzte und Mitarbeiter organisieren die tatsächliche Rotation.

7.6.3. Mitarbeiter und Vorgesetzte realisieren das Einarbeitungsprogramm.

8. Vereinbarungsvarianten/ Rotationsmodalitäten

8.1. Dauer der Rotationen:

- | | |
|---|--|
| 8.1.1. unbefristet: | Mit Rotation übernimmt der MA den neuen Arbeitsplatz vollständig und auf Dauer. |
| 8.1.2. befristet mit Rückkehrrecht | Die Mitarbeiter übernehmen die neuen Aufgaben nur auf eine bestimmte Zeit, um dann wieder in ihre Ausgangsaufgaben zurückzukehren. |
| 8.1.3. befristet ohne | Die zur Rotation an oder übernehmen andere "endgültige" Aufgaben. |
| 8.1.4. unbefristet mit | Die die getauschten Mitarbeiter wieder in deren Ausgangsaufgaben zurückgeführt werden. |
| 8.1.5. befristet mit "Kündigungsrecht" der Vorgesetzten von MA-A und MA-B | Die Mitarbeiter werden "auf Probe" übernommen mit dem Ziel, die Aufgaben zeitlich begrenzt zu übernehmen. Bei Nichtbewährung innerhalb einer "Probezeit" müssen die Mitarbeiter wieder ihre Ausgangsaufgaben übernehmen. |
| 8.1.6. Hospitanz | Die Mitarbeiter gehen für eine bestimmte Zeit in die anderen Organisationseinheiten, um als Hospitanten die Aufgaben kennenzulernen. (Wechselseitiges Kennenlernen des jeweils anderen Aufgabengebietes; eine Versetzung ist nicht angedacht, weder befristet noch unbefristet). |

8.2. Kostenausgleich

- | | |
|---|--|
| 8.2.1. kein Ausgleich | Jeder Fachbereich übernimmt die Bedingungen, die der neue Mitarbeiter mitbringt. |
| 8.2.2. Abgebender Fachbereich trägt Ausgleich | Ist der neue Mitarbeiter höher eingestuft als die Aufgabe, die er im Wege der Rotation übernimmt und ist dem Mitarbeiter Besitzstandswahrung zugesagt, so kann zwischen den Bereichen vereinbart werden, dass der abgebende Bereich die Differenz auf maximal 12 Monate bezahlt. |
| 8.2.3. Aufnehmender Fachbereich trägt Ausgleich | Ist der neue Mitarbeiter niedriger eingestuft als die Aufgabe, die er im Wege der Rotation übernimmt und ist mit der Rotation nicht |



behält der Mitarbeiter seinen bisherigen (niedrigeren) Status, so kann zwischen den Bereichen vereinbart werden, dass der aufnehmende Bereich die Differenz auf maximal 12 Monate bezahlt.

8.2.4. Andere

Die Vereinbarungen treffen, z.B. über Bezahlung von Überstunden, Zuschlägen usw.

8.3. Qualifikation

Für die jeweils neuen Aufgaben können Aufwendungen zur Qualifizierung der neuen Mitarbeiter erforderlich sein.

8.3.1. kein Ausgleich

Jeder Fachbereich trägt selbst die Kosten der Qualifizierung des neuen Mitarbeiters.

8.3.2. Ausgleich

Die Fachbereiche können sich einigen, in welcher Höhe der abgebende oder der aufnehmende Bereich Qualifizierungskosten pauschal übernimmt.

8.4. Personalentscheidungen (bei befristeten, kündbaren Rotationen)

Während einer befristeten Zugehörigkeit zum Bereich können folgende Maßnahmen nur mit Zustimmung der Vorgesetzten des Ursprungsbereiches vorgenommen werden:

- a) Umstufungen,
- b) Beförderungen
- c) Entlassungen.

9. Spielregeln

- Die Vorgesetzten nennen nur rotationswilligen Mitarbeiter für das Rotationsmodell und verzichten darauf, Mitarbeiter zur Rotation zu benennen, die als ungeeignet, unwillig oder, leistungsschwach beurteilt werden.
- Die Organisationseinheiten (Fachbereiche), die am Rotationsmodell teilnehmen wollen, ermöglichen grundsätzlich allen Mitarbeitern die Teilnahme am Rotationsmodell.
- Die Mitarbeiter legen ein Einarbeitungsprogramm fest. Die Einarbeitungszeit sollte mindestens 4 Wochen, maximal jedoch 3 Monate betragen.



- Mitarbeiter, die nicht rotiert haben, bleiben im Rotationspool.
- Zwischen den Fachbereichen können Vereinbarungen zum Kostenausgleich getroffen werden, die in der Regel als Einmalpauschalen zu vereinbaren sind. Grobe Schätzungen als Grundlagen der Pauschalen haben Vorrang vor jeglicher "detaillierten, genauen", Berechnungsmethode. Bei Nichteinigung bis zum nächstmöglichen Rotationszeitpunkt legt das PZ den Betrag fest.
- Jeder Vorgesetzte verpflichtet sich, dem Mitarbeiter keine weiteren/höheren Zusagen zu machen, als in der Börse ausgeschrieben sind.
- Mitarbeiter, die besonders "begehrte" sind, und diese Position unangemessen ausnutzen wollen, werden nicht versetzt oder nur unter ausdrücklicher Akzeptanz der Aufrechterhaltung des bisherigen Status versetzt.
- Diejenigen, die die Aufgabe bisher erfüllt haben, vereinbaren mit dem Neuen, wie die Einarbeitung unterstützt werden kann.

10. Kosten/Nutzen der Rotation nach dem Rotationsmodell

Der Nutzen des Vorgehens nach dem Rotationsmodell zeigt sich in vielfältigen Zeitersparnissen:

- a) Reduktion von Beratungs-, Analyse-, Abstimmungs- und Informationsgesprächen: in und zwischen den Fachbereichen, in und zwischen den Personalwesen durch gezielte, offene und direkte Information und Kommunikation der betroffenen und beteiligten Personen.
(Entbürokratisierung, kurze Prozessketten)
- b) Reduktion der Informationsgespräche der Mitarbeiter durch gezielte, offene und direkte Kommunikation.
(Abbau bzw. Wegfall von indirekter Kommunikation und Information)
- c) Schnelle Entscheidungen durch kurze Prozessketten und klare Entscheidungsanlässe und Schaffung von Notwendigkeiten zur Entscheidung.
(Reduktion von Verschleppung von Entscheidungen)

Ferner Kostenersparnisse:

- a) Die kurzen Zeiten zwischen Realisationswünschen und der Realisationsbörse bringen die Interessenten schneller zusammen.
- b) Kurze Prozessketten und das Prinzip von pragmatischen Vereinbarungen reduzieren Ausfallzeiten und Zeiten verminderter Leistung bei den rotationswilligen Mitarbeitern.
- c) Die Vereinbarungen zur wechselseitigen Einarbeitung ersparen meist erhebliche Qualifizierungskosten.



Nutzen:

- a) Aus Spezialisten können Generalisten werden.
- b) Fachbereiche können auf ein breiter qualifiziertes Personal zurückgreifen.
- c) Berufliche Sackgassen werden verhindert.
- d) Aufgabenveränderungen können leichter durchgeführt und von den Mitarbeitern umgesetzt werden.
- e) Know-how-Transfer von. Fachbereich zu Fachbereich.
- f) Potentialträger können leichter erkannt und gefördert werden.
- g) Die Attraktion des Mitarbeiters für das Unternehmen und vice versa steigt.
- h) Lebenslanges Lernen wird so selbstverständlich wie Organisationslernen möglich wird.

Aufwand für die Rotation:

Für administrativen Aufwand pro Rotation sind zu kalkulieren:

- a) Aufwand der Vorgesetzten: ca. ½ Tag pro Rotation
- b) Aufwand der Rotierenden: ca. 1 Tag für Vorbereitungen
- c) Aufwand für Personalzentrale: ca. ½ Tag pro Rotation
(Rotationsbörse und formeller Vollzug)

11. Einführungsschritte für das Rotationsmodell

1. Personalzentrale stellt das Modell der initiierenden Organisationseinheit Bereich vor.
2. Initiierender Bereich spricht (geeignete) Rotationsbereiche an und klärt Mitwirkungsbereitschaft.
3. Mitwirkungsbereite Rotationsbereiche kommunizieren das Modell im eigenen Bereich.
4. Personalzentrale und die mitwirkungsbereiten Rotationsbereiche ergänzen erforderlichenfalls das Modell für die Rotation.
5. Personalzentrale stellt dem BR das Rotationsmodell in den Grundzügen vor mit dem Ziel, eine Betriebsvereinbarung zu erreichen.
6. Verzicht auf innerbetriebliche Stellenausschreibungen in den Fällen, in welchen Mitarbeiter sich untereinander über einen Arbeitsplatztausch einigen.

12. Offene Fragen

- ?? Was geschieht, wenn während einer befristeten Rotationszeit der Ursprungs- oder der neue Bereich umstrukturiert oder aufgelöst wird?
- ?? Was geschieht, wenn der befristet rotierte Mitarbeiter am neuen Platz so viel Gefallen findet, dass er nicht zurückrotieren will?
- ?? Was geschieht, wenn ein befristet rotierter Mitarbeiter sich auf eine andere Stelle bewirbt, also die Rotationsvereinbarung dadurch nicht eingehalten werden kann?
- ?? Was geschieht, wenn ein befristet rotierter Mitarbeiter kündigt?