

„Wer gut vernetzt ist, kämpft nicht allein.“

Interview mit Britta Redmann, Rechtsanwältin, Mediatorin und Coach, über ihre Liebe zur Personalarbeit, die neue Arbeitswelt und ein HR-Phantasialand

HRP: Wie haben Sie den Weg in die Personalabteilung gefunden?

Britta Redmann: Meine Liebe zum Arbeitsrecht und zur Personalarbeit habe ich bereits während eines Praktikums am Anfang meines Jura-Studiums entdeckt. Mein Praktikumeinsatz war damals in der Personalabteilung in einem großen Motorenwerk der damaligen Kölner Firma Klöckner Humboldt Deutz AG. Für mich zunächst mal eine andere Welt: große Maschinenhallen mit reinen Produktionsinseln im hauptsächlich gewerblichen Bereich. Das beinhaltete auch Arbeitsfelder wie Arbeitsschutz, aktuelle Konflikte in einem Schichtbetrieb und letztendlich die Zusammenarbeit und Konfliktlösung mit unterschiedlichen Betriebsräten. Für mich als damalige Studentin im dritten Semester war das eine neue Erfahrung. Und gleichzeitig haben mich diese unterschiedlichen Themenstellungen, das Berücksichtigen und auch Zusammenfügen ganz unterschiedlicher betrieblicher Perspektiven – von Mitarbeitern, HR, Geschäftsleitung und auch Betriebsrat – direkt so fasziniert, dass ich mich nach diesem Praktikum direkt auf Arbeitsrecht in meinem Studium ausgerichtet habe und ich danach unbedingt im Personalbereich arbeiten und hier auch aktiv mitgestalten wollte.

HRP: Sie beschäftigen sich mit den Säulen Arbeitsrecht, Mediation und Coaching. Wie würden Sie Ihre Arbeit beschreiben?

Redmann: Bei der Zusammenarbeit von Menschen geht es immer um ihre Bedürfnisse. Im Arbeitsumfeld haben wir zudem einen konkreten rechtlichen Rahmen, in dem wir uns bewegen „müssen“ und den man nicht einfach missachten kann. Die drei Säulen Arbeitsrecht, Mediation und Coaching habe ich sehr bewusst gewählt, denn eine optimale Lösung erfordert immer den Blick auf das Unternehmen, die einzelnen Menschen und ihre Beziehungen, genauso wie auf das gesamte Umfeld. Ich unterstütze in genau diesem Dreiklang Menschen und Unternehmen darin, sich zu verbessern, Konflikte zu lösen und Beziehungen positiv zu entwickeln. Lösungen zu gestalten und gemeinsam zu leben, die einerseits die Komplexität der zwischenmenschlichen Emotionalität und andererseits die konkrete Rechtswirklichkeit harmonisch verbinden.

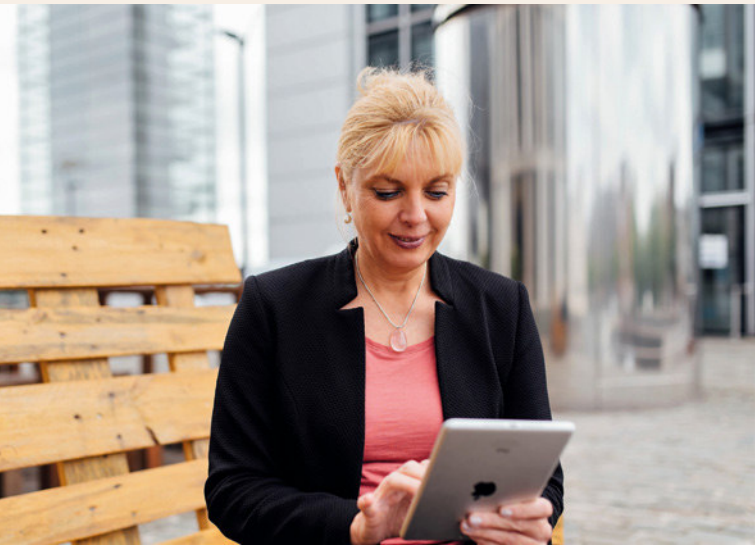
HRP: Sie beschäftigen sich insbesondere mit Agilität – welche Erfahrung haben Sie hier mit Betriebsräten gemacht?

Redmann: Meine Erfahrung als Anwältin und gleichzeitig auch als aktive HRlerin in einem Unternehmen ist, dass ein erfolgreicher Transformationsprozess zu einem agilen Unternehmen nur dann vertrauensvoll und nachhaltig gelingen kann, wenn dies auch „arbeitsrechtlich konform“ geschieht und die verschiedenen Beteiligten in einem Unternehmen – Mitarbeitende, Geschäftsführung, Betriebsräte, Führungskräfte und Personaler – an einem Strang ziehen. Das bedarf eines gemeinsamen Willens und auch eines einheitlichen Verständnisses von den anzustoßenden und umzusetzenden Änderungen. Arbeitsrechtliche Spielräume müssen erschlossen werden, damit sich die „agile Kultur“ entfalten kann. Hier gilt es im Unternehmen einen Modus für eine „agile Mitbestimmung“ zu finden, damit sich auch zwischen Unternehmensleitung und Betriebsräten eine agile Zusammenarbeit entwickelt. Eine Zusammenarbeit, die Mitbestimmungsrechte wahrt und ein agiles Arbeiten im Unternehmen – und damit situative Änderungen – unkompliziert und schnell ermöglicht.

HRP: Was sind aktuell häufige Konflikte in Unternehmen, für die Sie angefragt werden?

Redmann: Es sind die „alltäglichen „zwischenmenschlichen“ auf der einen Seite und die „arbeitsrechtlichen“ Konflikte auf der anderen Seite, wobei die Grenzen oft fließend sind. In ganz vielen Fällen haben die Konflikte mit Kommunikation zu tun: Kollegen sprechen nicht miteinander und so entstehen Wissenslücken, die Konflikte auslösen. Oder Teams kommunizieren





derart falsch miteinander – trivial wäre dies der Bürotratsch – dass dies ebenfalls zu Informationsasymmetrie führt und somit zu zwischenmenschlichen Konflikten. Diese Art der Konflikte fällt in der aktuellen Situation nicht weg, aber sie verändert sich. Kommunikationsschwierigkeiten verstärken sich durch die Distanz, durch das Zwischenschalten von Tools. Da ist es wichtig, durch Organisation und Struktur rechtzeitig gegenzusteuern.

Echte arbeitsrechtliche Konflikte nehmen aktuell zu. Kurzarbeit, betriebsbedingte Kündigungen – das sind Themen, die mich aktuell sehr beschäftigen und sie sind natürlich weniger schön, weil existenzbedrohender als ein vermeintlich einfacher Meinungsunterschied zwischen Kollegen.

Aktuell werde ich hauptsächlich zu den arbeitsrechtlichen Auswirkungen des Corona-Virus befragt. Viele Unternehmen müssen sich jetzt auch sehr schnell von einer Präsenzkultur hin zu einer sogenannten Remote-Organisation entwickeln. Gerade das Thema mobiles Arbeiten wird uns wohl noch eine Weile beschäftigen und hilft, Ansteckung zu vermeiden. Wird nun von zu Hause gearbeitet, stellen sich hier auch wichtige Fragen zum Datenschutz, zum Beispiel was die Durchführung von Videokonferenzen und auch den Umgang mit Daten von zu Hause aus anbelangt. Ein sehr wichtiges aktuelles Thema ist auch der Arbeitsschutz: Wie müssen Unternehmen ihre Arbeitsplätze gestalten, und welche Vorkehrungen müssen sie treffen, um ihre Mitarbeiter entsprechend zu schützen und Infektionsketten zu vermeiden?

Umso wertvoller, wenn wir durch die uns zur Verfügung stehenden Instrumente im HR auch Lösungen finden und Brücken schlagen können.

HRP: Wie waren die Personalabteilungen gestrickt, die Sie kennengelernt haben?

Redmann: Da habe ich die Entwicklung vieler Organisationen der letzten Jahre mit durchlaufen: von klassischer hierarchischer Organisation hin zu agilen Strukturen jetzt bei VEDA. Und

auch von der Personalabteilung als einem reinen Dienstleister hin zu einem integrierten Gestalter in einem Unternehmen. Wobei diese Entwicklung keineswegs eine lineare, sondern eine mit vielen kleinen und großen Schritten vor und zurück zu einem neuen gemeinsamen Miteinanderarbeiten und immer auch Teil der Unternehmensentwicklung ist!

HRP: Welche Rolle spielt oder könnte die Digitalisierung oder auch der Einsatz von KI für den HR-Bereich spielen?

Redmann: Vieles wird einfacher werden und weniger anfällig für Fehler. Prozesse vereinfachen sich durch den vermehrten Einsatz von Software oder digitalen Assistenten. Dadurch können Einarbeitungszeiten verkürzt werden und Unternehmen werden weniger auf Spezialisten mit langjähriger Erfahrung angewiesen sein. Die Beschäftigung mit HR wird damit für diejenigen zugänglich, die sich für ein Thema interessieren und nicht nur „sogenannten Experten“ vorbehalten sein. Gerade für kleinere und mittelständische Unternehmen, die oftmals über keine eigene Personalabteilung verfügen, sehe ich hier eine Erleichterung und auch Steigerung einer professionellen Personalarbeit.

Wenn man Studierende im Bereich HR befragt, dann wollen fast alle „was mit Menschen“ machen und in die Personalentwicklung. Das ist ein beeindruckendes Ziel, den HR ist eben auch viel „mit Zahlen und Gesetzen“. Letzteren Bereich zu digitalisieren, um gleichzeitig den Fokus auf den Menschen als Individuum und seine Entwicklung legen zu können: Das wäre ein großer Erfolg einer Digitalisierung im HR! Gleichzeitig macht es den HR-Bereich absolut attraktiv – und das wäre mir natürlich eine Herzensangelegenheit!

In KI-Lösungen – und damit der Verknüpfung von technischer, analytischer und personalwirtschaftlicher Kompetenz – sehe ich beachtliche Chancen für Organisationen und die zu bewältigenden Aufgaben in HR. Dabei ist sicherlich zu berücksichtigen,



dass es sich um sehr sensible Daten im Personalbereich handelt und daher nicht zuletzt auch ethische Fragestellungen beantwortet werden wollen.

HRP: Was bringt es Personalverantwortlichen gut vernetzt zu sein, wenn sie im Unternehmen allein kämpfen müssen?

Redmann: Das widerspricht sich doch, oder? Wer gut vernetzt ist, kämpft nicht allein. Zumindest wäre nur das mein Bild eines Netzwerks. Alles andere wären für mich eher Bündnisse, die immer zweck- und machtgetrieben sind. Kein schönes Bild. Der vernetzte Personaler und die vernetzte Personalerin „kämpfen“ daher nicht und agieren auch nicht allein, sondern erzeugen kontinuierlich immer neue Verbindungen zwischen den relevanten Knotenpunkten und den dort tätigen Menschen im Unternehmen. Sie hören vor allem zu, recherchieren Lösungen, schlagen vor und setzen gemeinsam um. Das ist kein Kampf – allenfalls ein gemeinsamer Wettkampf. HR darf immer nur ein Teamsport im Sinne der Organisation sein!

HRP: Was sind Ihre Erfahrungen und Ihre Botschaft als Referentin?

Redmann: Menschen und ihre Zusammenarbeit begeistern mich. Es gibt unzählige Beispiele, zu welchen unglaublichen Leistungen einzelne Menschen und Teams aus Leidenschaft in der Lage sind. Menschen haben grundsätzlich den Wunsch, solche Leistungen zu vollbringen, aber es gehört auch zum Menschen, dass er häufig an sich selbst oder an anderen zu scheitern droht. Aufgrund meiner Ausbildungen und meiner Erfahrungen kann ich in solchen Phasen einzelne Menschen, Teams oder auch Organisationen bei der Überwindung solcher Hemmnisse und der Entfaltung ihrer Leistungsfähigkeiten unterstützen.

Meine Botschaft: Ich wünsche mir meine Vorstellung von flexiblem Arbeiten noch stärker im Unternehmen zu verankern – das gilt zu gleichen Teilen für mein Team, meine Klienten und meine Kunden.

HRP: Seit Jahrzehnten steht die Führung am Pranger. Laut Gallup sind die Defizite trotz Training gleichgeblieben. Außerhalb der HR-Abteilungen existiert scheinbar mehr HR-Know-how als drinnen. Warum gibt es keinen HR-Outsourcing-Boom?

Redmann: Da nehme ich mir mal das Fußballtrainerbild zur Hand – auch wenn es aktuell keine laufende Meisterschaft gibt. Jedes Spiel hat einen Trainer, der für diesen Job engagiert ist und dann – je nach Bekanntheit des Teams – unzählige Trainer am Spielfeldrand oder vor den Bildschirmen. Die wissen alles besser und würden definitiv vieles anders machen. Und sobald sie „im Team“ sind, erkennen sie, dass der Blick von außen vielleicht doch nicht ganzheitlich war.

Es ist in vielen Bereichen so einfach, von außen zu urteilen. Ein externer Trainer kann also Impulse geben – und darum boomte ja der Markt der Coaches und Trainer zuletzt auch über vernünftige, fundierte und nachhaltige Konzepte hinaus – aber Entwicklung und Change können nur im Inneren stattfinden. Und da kommt es eben auch auf die Integration der HR-Abtei-

lung an. Immer nur externe Anstöße sind genau so eine Insellösung wie immer nur die gleiche interne Leier.

HR ist Bewegung, Dynamik und Veränderung – es sind eben Menschen, um die und mit denen es geht. Und eines zeigt sich aktuell deutlich: dass es eben nicht nur die Führungskräfte sind, die Motivation, Freiheit und Verantwortung übertragen müssen – es sind auch die Mitarbeiter, die dies annehmen müssen. So ähnlich die Gallup-Ergebnisse immer scheinen, so konstant bleibt auch die Kritik an der Erhebung der Daten. Ein Knackpunkt vieler Studien, die trotzdem wertvoll sind. Aber wertvoller noch sind die eigenen Erfahrungen und Anstrengungen. Ich reflektiere da lieber kritisch meine eigenen Aktionen und hole mir Feedback aus dem unmittelbaren Umfeld!

HRP: Wie verändert COVID-19 die Arbeitswelt?

Redmann: Die Corona-Pandemie trifft das gesellschaftliche wie das wirtschaftliche Leben gleichermaßen. Der Ausbruch



des neuen COVID-19 ändert jedoch zunächst nichts an der weiterhin bestehenden Verpflichtung zur Arbeitsleistung, die sich für Mitarbeitende aus ihrem Arbeitsvertrag ergibt. Insofern stellt sich gerade jetzt die Frage, ob nicht in neuen Arbeitsformen, wie diese z.B. bei New Work gelebt werden, Elemente vorhanden sind, die auch in solchen Extremsituationen Firmen ermöglichen können, ihre Mitarbeiter zu schützen und gleichzeitig weiterhin produktiv sein zu können.

Gerade bei New Work ist ein wesentlicher Teil, dass Arbeit unter anderem im Homeoffice oder mobil erbracht wird. Durch diese Formen ist es Unternehmen auch möglich, eine Infektionsgefahr deutlich zu reduzieren. Homeoffice und mobile Arbeit ermöglichen es, Menschen zu beschäftigen, ohne dass diese zwingend in räumlicher Nähe mit ihrem Kollegen oder mit Kunden zusammenarbeiten müssen. Dies stellt daher – aus einer Perspektive des betrieblichen Gesundheitsmanagements gedacht – eine konkrete Möglichkeit der Prävention da. In diesen und den nächsten Monaten wird dieser sonst bislang sehr gering bewertete Aspekt sehr deutlich werden.

HRP: Was bedeutet das für HR?

Redmann: Es liegt in der Verantwortung für HR, Präventionsmaßnahmen zu entwickeln, für ausreichende Kommunikation darüber zu sorgen und Maßnahmen aufzustellen. Dabei befinden sich in Deutschland die Personalabteilungen auf der einen Seite in einer Luxussituation: Wir verfügen über soziale Sicherungssysteme in Unternehmen, die weltweit ihresgleichen suchen. Wir können Vertrauen geben. Das fühlt sich gut an. Und doch sehen wir, dass das nicht für jeden Einzelfall ausreicht.

HRP: Welche Fragen in puncto „NewWork mit/nach Corona“ erreichen Sie derzeit am häufigsten?

Redmann: Wie so oft sind in Krisen eher die klassischen Fragen häufiger. Wie organisiere ich Kinderbetreuung, wie genehmige ich Urlaub, was sind die Punkte, die bei Kurzarbeit zu beachten sind, wie sehen Regelungen für Homeoffice aus? Es geht um die Sicherung des Status quo aktuell. Um das „Überleben“ von Woche zu Woche, von einer Regierungsentscheidung zur nächsten.

New Work kommt danach wieder – vielmehr die Fragen nach dem „Was haben wir gelernt?“ und „Was nehmen wir davon mit?“. Ich freue mich sehr darauf, diese Themen zu begleiten. Auch in den aktuellen Krisengesprächen, den Webkonferenzen und vielen ganz operativen virtuellen Coachings gebe ich einen kleinen Blick Richtung Zukunft natürlich mit.

Aber für den großen Wurf ist es noch zu früh. Insbesondere, wenn wir den Blick über die Wissensarbeit hinweg Richtung Pflege, Produktion und Bildung richten!

HRP: Wie würde Ihr HR-Phantasialand aussehen?

Redmann: Genauso wie es jetzt ist. Ich bin zwar manchmal Träumerin und Tänzerin, aber ich bin eben auch Anwältin und Mediatorin. Ich möchte mich nicht in Fantasien verlieren, sondern jetzt Lösungen bereitstellen. Davon zu träumen, dass jeder Mensch einen Sinn in seiner Arbeit sieht, ist nach heutiger Erfahrung wohl eher utopisch. Aber jedem Menschen Optionen



zu geben statt Vorschriften, mit ihm im Rahmen des Möglichen – und manchmal vielleicht sogar ein wenig darüber hinaus – Freiheitsgrade zu schaffen: Das wäre schon ein gewaltiges Stück HR-Neuland in vielen Bereichen.

HRP: Was machen Sie am liebsten, wenn Sie sich nicht mit HR-Themen beschäftigen?

Redmann: Laufen, Blumen kaufen und seit Corona auch wieder Kochen und Tanzen. Allerdings gibt es für mich die strikte Trennung zwischen Beruf und Freizeit nicht. Ich kann mich also auch laufend und kochend mit HR-Themen beschäftigen und das als sehr inspirierende und ausgleichende Kombination empfinden!

HRP: Vielen Dank für das interessante Gespräch.

