

Wie wir im Team die Dinge geregelt bekommen

Allen / Lamont

2025

ISBN 978-3-8006-7552-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Kapitel 2

Neue Welt, New Work

WAS IST HIER LOS?

In einer Welt, die, wie wir gerade gezeigt haben, rasanten Änderungen unterliegt, musste sich die Arbeitswelt ebenfalls ändern. Die Wandlung der Art der Arbeit an sich – in einigen Fällen schnell und einschneidend – hat große Auswirkungen auch auf Teamarbeit.

Vielleicht hilft hier eine geschichtliche Einordnung. Nur erst vor relativ kurzer Zeit hat der Mensch sein Zuhause verlassen um »zur Arbeit zu gehen«. Vor nur einem evolutionären Wimpernschlag war es die industrielle Revolution, die es erforderlich machte, dass die Leute sich an einen anderen Ort begeben mussten, um ihrer Arbeit nachzugehen. Nur an diesem Ort, in den Fabriken, waren die Werkzeuge und Maschinen vorhanden, die zur Erledigung der Aufgabe nötig waren. Aber die Jahrhunderte zuvor wurde der Arbeit meist zu Hause oder auf dem Hof nachgegangen.

Neben der Pandemie zwischen 2020 und 2022 waren es die technischen Weiterentwicklungen, die ein neues Verständnis darüber, wo gearbeitet werden konnte, entstehen ließen. Diese Veränderung fand schon zuvor in kleinerem Rahmen statt – von digitalen Nomaden und räumlich getrennten Teams war bereits die Rede – aber sie erhielt nochmals einen riesigen Schub, als Lockdowns wiederholt verhinderten, dass Unternehmen ihre Angestellten weiter ins Büro kommen ließen. Die wenigen digitalen Nomaden, die es schon vor der Pandemie gab, haben den Weg in die Zukunft der Arbeit gewiesen. In dieser Zukunft war es gleichgültig, wo Sie sich physisch befanden, solange Sie einen vernünftigen Internet-Zugang hatten. Während Wissensarbeit von dem physischen Ort abgekoppelt wurde, begann sie sich außerdem in vielen Fällen auch von einer organisatorischen Hierarchie zu lösen.

Damals bewegte sich die Arbeitswelt schon weg von »Kommando und Kontrolle«

hin zu einem offeneren, flexibleren und dynamischen Modell. Schon lange Zeit zuvor sagten Fachleute voraus, unabhängige Fremdvergabe werde der Normalzustand, und diese Veränderung lässt sich bereits wahrnehmen. In Industrienationen sorgen viele Unternehmen für Flexibilität, indem sie Selbstständige dann beauftragen, wenn sie gebraucht werden. Leute werden für ein Projekt angeheuert, nicht für einen Job. Zukünftig werden mehr und mehr Arbeitskräfte de facto selbstständig sein und für bestimmte Projekte mit anderen zusammenarbeiten, bevor sie wieder losziehen, um in einem neuen Team (und häufig auch in einem neuen Unternehmen) ihren Beitrag zu leisten. Indem Organisationen sich in weit verteilte Netzwerke freier Akteurinnen und Akteure verwandeln, wird die grundlegende Praxis der Zusammenarbeit – die Fähigkeit, sich untereinander zu koordinieren und dann gemeinsam bestimmte Ergebnisse zu liefern – für den Unternehmenserfolg sogar noch entscheidender.

Parallel zu dieser Verschiebung ist etwas in Erscheinung getreten, was als »New Work« bezeichnet wird: unterschiedliche Methoden, die Arbeitsabläufe zu organisieren, die einem Team und seinen Mitgliedern mehr Flexibilität und Autonomie gewähren. Zu den bekanntesten gehören Lean Management, Kanban, Six Sigma, Agile und Scrum, aber darüber hinaus gibt es noch viel mehr. Das englischsprachige

Wikipedia listet allein für den Begriff »Lean« dreizehn unterschiedliche Anwendungen auf.

Im Folgenden stellen wir Ihnen unsere Einschätzung und Gedanken zu den eher strukturierten Modellen optimaler Teamarbeit vor, die in den letzten Jahren aufgetaucht sind – sei es zu Ihrer Information oder zur Wiederholung von bereits Bekanntem. Sollten Sie diese Ansätze noch nicht kennen, sind die folgenden Ausführungen für Sie vielleicht hilfreich.

Schlimmer noch als ein Mann, den man nicht kontrollieren kann, ist einer, der sich kontrollieren lässt.

MARGO KAUFMANN

NEW WORK – WARUM?

All diese Ansätze waren eine Antwort auf einige der klassischen Störungen in großen Organisationen im zwanzigsten Jahrhundert: hierarchische Strukturen mit Entscheidungsprozessen über verschiedene Ebenen hinweg; Silodenken, das interne Konkurrenz und Fehlansrichtungen förderte; rigide Planungszyklen, die nur ein Anzeichen dafür waren, dass man sich auf interne Prozesse konzentrierte, statt die Bedarfe und Wünsche der Kundschaft zu berücksichtigen. Diese Aspekte sorgten dafür, dass sich einst weltweit führende Unternehmen in sterbende Dinosaurier verwandelten, während ihre Märkte und die flexiblere Konkurrenz anpassungsfähig waren und sie überholten.

Ein augenfälliges Beispiel für die Notwendigkeit sich zu verändern, stammt von

einem unserer Klienten. In seinem Unternehmen durchläuft eine Genehmigung für den Vertriebsinnendienst sechs Ebenen:

1. Der Vertriebler schickt ein Formular, in dem der angestrebte Abschluss beschrieben ist, an die Sales Managerin.
2. Wenn sie einverstanden ist, sendet sie es an die Finanzabteilung desjenigen Landes, in dem der Abschluss beabsichtigt ist.
3. Ist die Finanzabteilung einverstanden, geht das Papier an den Landesvorstand.
4. Sollte der Landesvorstand begeistert sein, wird es an die Finanzabteilung der Verkaufsabteilung in der Hauptniederlassung versendet.
5. Nicken sie es ab, leiten sie das Formular an den globalen Vertriebschef weiter.
6. Der Global Head of Sales bespricht dann die Sache mit der weltweit geschäftsführenden Direktorin des Unternehmens in ihrem wöchentlichen Termin.

Nachdem die beiden -zig Anrufe wegen solcher Deals, die aus allen Regionen eingetrudelt waren, getätigt haben, wanderten die »Gos« und »No-Gos« wie Lachse zurück an ihren Ursprungsort. In einer Welt, in der Lieferungen noch am selben Tag die Norm geworden sind, ist dieser Prozess ein schwerfälliger Anachronismus.

Abgesehen von dem schrecklichen Aufwand dieses Genehmigungsverfahrens – den Kuhhandel auf jeder einzelnen Ebene eingeschlossen –, weshalb viele Menschen innerhalb der Organisation miteinander kommunizieren mussten, bestand das Hauptproblem darin, dass sich niemand im Vertrieb für die Abschlüsse verantwortlich fühlte. Sie schoben einfach jede Vereinbarung, die sie mit dem Kunden trafen, in das System und überließen die Verantwortung dafür, ob sich der Deal nun für die Firma lohnte, jemandem weiter oben.

Wozu dieses ganze Hin und Her? Denn hinter dieser Hierarchiepyramide steckt eine Überzeugung, die im Prinzip besagt: »Klar kennt ihr eure Kunden und den Markt, ihr macht schließlich die Arbeit vor Ort, aber unsere Leute in der Hauptniederlassung sind gescheiter als ihr und haben mehr Erfahrung damit, wie es so läuft. Ihr müsst sie erst fragen, bevor ihr etwas Neues ausprobiert, und dann sagen sie euch, was ihr tun müsst. Sollten sie gerade beschäftigt sein, wartet einfach, irgendwann kommt eine Entscheidung und dann – zurück an die Arbeit.« Im 21. Jahrhundert scheint es verrückt, wenn man es sich so anschaut, aber auf diese Art wurden große Verhandlungen im Verlauf der Menschheitsgeschichte meist geregelt.

So viel zu hierarchischer Entscheidungsfindung. Dass sie in geschlossenen Einheiten getroffen wurden, machte es nur noch schlimmer. Diese Abteilungen oder Silos – Vertrieb, Marketing, Fertigung oder HR – arbeiteten oft übergreifend, wobei die rechte Hand nicht wusste, was die Linke tat, was die Situation noch verschärfte. Aber das war noch längst nicht so schlimm, als wenn die Abteilungen wussten, was die anderen taten, aber miteinander um Ruhm und Ehre konkurrierten – auf Kosten von effektiver Zusammenarbeit und von Ressourcen. Wendet man darauf einen Pla-

nungsprozess wie einen sowjetischen Fünfjahresplan an – der innerhalb des Unternehmens Sinn ergibt, aber die Marktbedingungen kaum berücksichtigt – wundert es einen, dass viele Organisationen überhaupt etwas geregelt bekommen haben.

IST NEW WORK WIRKLICH NEU?

Ja und nein. Einige Aspekte von New Work haben schon immer existiert. Wann immer Menschen zusammengearbeitet haben, hat jemand – häufig eine arbeitsscheue intelligente Person, die von dem derzeitigen umständlichen Vorgehen genervt war – nach Wegen gesucht, um Aufgaben einfacher, schneller und effizienter umzusetzen.

Waren die Umstände günstig, haben Menschen schon immer so gearbeitet. Nehmen Sie beispielsweise dieses Buch. Ohne dass wir es uns bewusst vorgenommen haben, wurde es in einer »agilen« Herangehensweise geschrieben, indem wir Autoren immer weniger schlechte Entwürfe ausgetauscht haben. Dieses Hin und Her währte so lange, bis wir etwas hatten, was wir vorzeigen konnten – ein »Minimalprodukt, minimum viable product« –, um die agile Terminologie zu bemühen. Dieses minimal brauchbare Produkt stellten wir unserem Kunden, dem Verleger, vor, um ein Gefühl dafür zu bekommen, ob wir damit auf dem richtigen Weg waren, um das Ziel, was wir für Sie, die Leserinnen und Leser, im Sinn hatten, zu erreichen. Mit seinem Feedback machten wir uns wieder an die Arbeit und brachten weniger

schlechte Versionen hervor, bis es eine brauchbare Version gab. Die legten wir wieder dem Verleger vor. Und so weiter und so fort. Nach einigen Runden mit Rückmeldungen hatten wir etwas, das unserem Kunden gefiel. Dieser Prozess ist keine Raketenwissenschaft. Das muss er auch nicht sein, er muss nur funktionieren. Und wenn uns das als eine Art zusammenzuarbeiten eingefallen ist, dann werden viele andere auch schon darauf gestoßen sein.

Stellen wir das einer verlockenden Alternative gegenüber, nämlich: die Berührungspunkte mit dem Kunden in der Zusammenarbeit minimieren, indem man intern nur »gute« Versionen vorlegt und das Manuskript so lange zurückhält, bis der Abgabetermin da ist, um dann herauszufinden, ob der Verleger unseren besten Vorschlag gut findet.

Vielleicht haben wir mit unserem ersten Versuch

den Nagel auf den Kopf getroffen, aber der mögliche Nachteil dieses Vorgehens – das Manuskript wird abgelehnt oder wir werden mit schrecklich vielen Änderungsvor-

Für eine Win-win-Situation sind Courage und Besonnenheit entscheidend. Es ist diese Balance, die echte Reife ausmacht. Wenn ich diese Reife habe, dann kann ich zuhören, ich kann emphatisch verstehen, aber ich kann auch mutig konfrontieren.

STEPHEN R. COVEY

gaben und einer noch engeren Deadline zurück an den Schreibtisch geschickt – ist gewaltig.

Was an New Work neu ist, ist ihr systematischer Ansatz, der uns effektivere und effizientere Arbeitsweisen der Zusammenarbeit besser verstehen und umsetzen lässt. Damit können die Vorteile skaliert und auf die jeweiligen Teams und Projekte übertragen werden. Ob man New Work mag oder nicht – all diesen Herangehensweisen ist der Wunsch gemein, Teams und Organisationen leichter zu führen und die Arbeit in diesem Rahmen lohnender zu machen.

EINE KURZE GESCHICHTE DER VERSUCHE, TEAMARBEIT SYSTEMATISCH ZU VERÄNDERN

Lean Management und seine Ableger

Lean production oder was heute unter dem Stichwort »Lean Management« bekannt ist, könnte man als den Großvater von New Work bezeichnen. Nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelte W. Edwards Deming gemeinsam mit Toyota die Grundzüge des Denkansatzes, der später als Toyota Production System (TPS) in die Geschichte einging. Toyota beschäftigte sich eingehend mit dem Thema, Verschwendung im Produktionsprozess zu eliminieren. Ein derartiges Problem beseitigen zu wollen war nichts Neues, aber Toyota begann, die Verbesserung seiner Prozesse nicht als ein bestimmtes Projekt, sondern als eine fortwährende Initiative zu betrachten. Es ging um die ständige Suche danach, was wir heute geringfügige oder schrittweise Gewinne nennen. Das Ziel bestand darin, den Aspekt des Produkts, den der Kunde schätzt, zu maximieren und gleichzeitig die Aktivitäten zu reduzieren, die keinen Mehrwert hervorbringen. Bei Toyota mag es sich bei dem Kunden um eine Autokäuferin handeln, aber es könnte genauso die Person – oder das Team – sein, das die nächste Phase des Herstellungsprozesses auf dem Weg zum fertigen Fahrzeug bearbeitet.

Als sich James Womack und Daniel Jones auf diese Ideen beriefen, um eine auch jenseits des Unternehmens Toyota anwendbare Herangehensweise zu entwickeln, nannten sie ihre Form der TPS-Prinzipien »lean« (schlank), um sie von der allgegenwärtigen »Massen-«-Produktion abzugrenzen.

Ansätze des Lean Managements streben nicht nur danach, unsinnige Aktivitäten zu reduzieren oder abzuschaffen, sondern auch, Prozesse, die augenscheinlich gut funktionieren, einem frischen – und kritischen – Blick zu unterziehen. Wie auch die fünf Schritte von GTD um Arbeiten abzuschließen, dreht sich Lean Management um die Idee von »Flow«: Man arbeitet sich von Abschnitt A zu Abschnitt B und zu Abschnitt C so reibungslos und effizient wie möglich voran mit so wenig Kraftverschwendung wie möglich. Um diesen Flow zu verbessern, ist es nötig, die anstehenden Schritte zu dokumentieren, und dann zu hinterfragen, was in jedem

einzelnen geleistet wird, um jeweils Reibung zu reduzieren. Im Kern geht es bei Lean Management darum, Ineffizienz bzw. Arbeit ohne Wertzuwachs abzubauen.

Natürlich kann nicht jeder Prozess einen Wertbeitrag leisten. Einige Vorgänge leisten für den Kunden null Wertbeitrag, sind aber dennoch nötig, um den Betrieb aufrecht zu erhalten. Im Lean Management gibt es das Konzept »nötige Arbeit ohne Wertschöpfung«. Die Kundschaft interessiert es nicht, wie die Buchhaltung funktioniert und ob die Steuererklärung korrekt ausgefüllt ist, aber diese Tätigkeiten sind unabdingbar. Diese nötige Arbeit ohne Wertschöpfung ist in Bezug auf Verschwendung der schwierigste Aspekt, denn alle sind davon überzeugt, dass die Art, wie sie es machen, für das Überleben des Teams entscheidend ist. Der Denkansatz von Lean besteht darin, diese Meinung zu hinterfragen, indem Prozesse so abgebildet werden, dass eine grundsätzliche Überprüfung möglich ist, warum diese Dinge überhaupt durchgeführt werden. Dabei ist es entscheidend, dass jedes Detail des Prozesses benannt und überprüft wird, denn was man nicht sehen kann, kann man nicht kritisch hinterfragen oder untersuchen.

Sobald Lean Management erfolgreich umgesetzt wurde, traten weitere Variationen des Prinzips auf. Six Sigma entwickelte sich aus einem anderen Strang von Demings Gedanken und richtet sich eher darauf, Abweichungen im Prozess zu reduzieren – und damit die Qualität des daraus resultierenden Produkts zu verbessern, anstatt Verschwendung zu minimieren. »Lean Six Sigma« vereinte diese beiden Ideen von Deming unter einer Flagge.

Unglücklicherweise ist Lean Management in einigen Bereichen in ein schlechtes Licht geraten. Der Begriff suggeriert die Zielsetzung Fett abzuschneiden, und wenn es um die Restrukturierung von Unternehmen geht, glauben viele, es gehe darum, nur noch mehr Leistung aus all den abgemagerten Leuten herauszupressen, die nach den entsprechenden Maßnahmen übrig geblieben sind. Die Sorge ist vielleicht nachvollziehbar, stimmt aber nicht mit den grundlegenden philosophischen Überzeugungen von Lean überein.

In seinem Kern respektiert diese Herangehensweise die Menschen und ihr Wohlbefinden. Lean Management erlaubt ihnen, ihre Arbeit zu verbessern, womit sie mehr Autonomie und Engagement erhalten. Wodurch sie wiederum mehr Zeit zur Verfügung haben, sich auf die wertschöpfenden Aspekte ihrer Aufgabe zu konzentrieren. Menschen zu ermöglichen, ihre Arbeit optimal zu erledigen und voll dabei zu sein, ist ein sehr wichtiger Aspekt in der Philosophie von Lean Management. Aus dieser Perspektive ist es sogar respektlos, Menschen sinnlose Aufgaben erledigen zu lassen – es werden ihre Ressourcen und ihre Zeit verschwendet. Ebenso werden ihre Talente nicht gewürdigt, wenn sie nicht die Gelegenheit bekommen, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten bestmöglich einzusetzen. Ein Beispiel zeigt, wie radikal diese Ermächtigung sein kann: Stellen Fließbandarbeiter bei Toyota fest, dass etwas nicht stimmt, haben sie die Möglichkeit, den ganzen Herstellungsprozess anzuhalten, bis eine Lösung für das Problem gefunden ist.

Holokratie

Als Hierarchien beschnitten wurden und der Entscheidungsprozess näher an die eigentliche Herstellung gerückt wurde, tauchte das Konzept »Selbstorganisation« auf. Ein herausragender Aspekt in dieser Bewegung ist Holokratie, eine Geschäftspraktik, die von Brian Robertson und Kollegen entwickelt wurde. Robertson stolperte über GTD und schätzte die einfachen Methoden, die es für individuelle Arbeitsabläufe vorsah. Die Klarheit, die ihm die Umsetzung von GTD verschaffte, führte ihn zu folgender Frage: Könnte man diese Ideen auf eine Organisation skalieren? War es möglich, dass eine Gruppe von Leuten sich so arrangierte, dass die Organisation ihre Ziele erreichte ohne Regulierungen oder blindes Vertrauen in eine Führungspersönlichkeit, die die Sache vorantrieb? Nach einigen Jahren des Herumprobierens bastelte er ein Betriebssystem für Organisationen zusammen, das ohne Stellenbezeichnung auskam. Es gab allein Funktionen und Verantwortlichkeiten, die ihnen zugeordnet waren. Das wirkt vielleicht wie eine Kleinigkeit, aber dadurch entstand eine interessante Neuerung: Nun war es möglich, die Verantwortung für bestimmte Handlungen von der betreffenden Person und der Stellenbezeichnung zu trennen und sie einer Funktion zuzuordnen. Die schlechte Nachricht ausschließlich über eine Funktion zu verfügen ist, sind bestimmte Verantwortlichkeiten und Entscheidungsträger nicht glasklar bestimmt (was selten der Fall ist), müssen sich die Leute an der Organisationsspitze um all die Dinge kümmern, die von unten hochgespült werden – eine Konsequenz der formlosen Hierarchie. Wird aber die Funktion klar gegen die Stellenbezeichnung abgegrenzt, wird es viel leichter, den entsprechenden Leuten Entscheidungen und Maßnahmen zu überlassen.

In einer Holokratie (und ähnlichen Modellen, die seit damals entstanden sind) wird die Autorität verteilt. »Zirkel« haben die Autonomie, innerhalb der Zielsetzungen des Unternehmens ihren eigenen Zweck zu definieren und zu erfüllen. Jedes Mitglied der Organisation kann erkannte sogenannte Spannungen benennen – Herausforderungen oder Chancen. Sie werden zeitnah auf einer möglichst »niedrigen« Ebene berücksichtigt, um eine Lösung zu finden, ohne dass jedes Thema irgendeine Befehlskette hinauf kommuniziert wird und dort Ressourcen bindet.

DIE GRUNDLAGE: VON DER STELLENBESCHREIBUNG ZUR FUNKTION

Die Hauptveränderung in einer Organisation, die auf Funktionen basiert, besteht darin, dass der Fokus auf dem angestrebten Ziel und bestimmten Verantwortlichkeiten statt auf einem allgemeinen und diffusen Verantwortungsbewusstsein liegt. Was heißt »Chief Financial Officer« genau? Man geht davon aus, dass die betreffende Person ihre Sache gut gemacht hat, wenn präzise *was* eingetreten ist? »Head of Human Resources« – was genau bedeutet das? Sie oder er wird zur Verantwortung

gezogen, wenn *was* eintritt? Es ist in Ordnung, eine Stellenbezeichnung beizubehalten, wenn es um Kontakt nach außen geht, aber nur wenige solcher Stelleninhaber können Ihnen auf der Stelle erklären, was genau sie in ihrem Job machen.

Wenn es nicht nötig ist, eine Entscheidung zu fällen, dann ist es nötig, keine Entscheidung zu fällen.

LORD FALKLAND

[DAVID] Als ich Brian Robertsons Vortrag über Holokratie 2010 auf einer Konferenz hörte, war ich auf der Suche nach einer Möglichkeit, dass unsere kleine Firma »von allein lief«, ohne dass ich der »Chef« sein musste. Ich wusste, für diese Rolle war ich sowieso nicht der geeignete Typ und ich konnte auch nicht mehr mit dem Stress umgehen, dass am Ende immer ich die Entscheidungen treffen musste. Denn ich hatte ein Buch zu schreiben und hielt noch für andere große Projekte die Zügel in der Hand. Ich hatte mir schon überlegt, die Firma aufzulösen, aber stattdessen beschloss ich, Brians Modell umzusetzen. Seitdem nutzt unsere Gruppe Elemente dieses Systems. Für uns war es extrem nützlich, die Flexibilität zu haben, die Freiheit, nicht mehr Vorhersagen treffen und Kontrolle ausüben zu müssen. Über die Jahre konnten wir so Veränderungen in der Wirtschaft und in unserem Geschäft überstehen.

Sofort nachdem wir die Holokratie in unserer Firma eingeführt hatten, stellte ich jemanden ein, der die Funktion übernehmen sollte, die ich als CEO hatte. Jedoch war ich immer noch für einige Dinge verantwortlich, die ich dieser neuen Person nicht übergeben konnte. Er bekam den Titel CEO (das war nützlich in der Kommunikation mit Leuten außerhalb der Organisation), aber ich musste mir genauer anschauen, mit was ich mich bisher beschäftigt hatte. Ich musste untergeordnete Rollen und deren Verantwortlichkeiten differenzieren. Sobald das geklärt war, konnten wir mit ziemlicher Klarheit differenzieren, wer sich um was kümmerte, während wir das Unternehmen geradeaus steuerten.

Diese Art der Unternehmensführung ist nichts für schwache Nerven. Normalerweise ist das entscheidende Frage, ob der Eigentümer dem selbstorganisierenden Prozess genügend vertraut, und ihm die letztendliche Entscheidungsfindung überlässt. Eigentümer können weiterhin die Autorität über strategische und finanzielle Entscheidungen behalten, solange diese Autorität von der auf die Allgemeinheit übertragenen Machtstruktur anerkannt und auf Herz und Nieren geprüft ist. Aber sobald jemand die »Gründer-Karte« spielt, um eine Entscheidung von den selbstorganisierten Verantwortlichen zu revidieren, dann verliert dieses System seine Glaubwürdigkeit und bricht vermutlich zusammen.

Während viele durch diese Arbeitsweise davon angespornt werden, mehr Kontrolle über ihren Arbeitsbereich zu übernehmen, werden einige Angestellte umge-