

Im Nachhinein lässt sich jeder Lebenslauf als durchdachter Plan darstellen. „Das bei mir zu sagen, wäre Blödsinn“, sagt **Andreas Scholz-Fleischmann**, „meine Karriere war absolut optionsgetrieben.“ Der 58-Jährige ist seit 2004 Vorstand Personal, Soziales und technische Dienstleistungen bei den **Berliner Stadtreinigungsbetrieben (BSR)**.

Derzeit ist er mit der Umsetzung eines **Betriebssicherungsprogramms** beschäftigt, mit dem das Unternehmen auf den demografischen Wandel reagieren will. Von den rund 5.500 Beschäftigten der Stadtreinigung arbeiten 3.500 täglich auf der Straße, bei jedem Wetter. „Das ist eine Herausforderung, die niemand ernsthaft bis 67 schafft, höchstens im Ausnahmefall“, erklärt Andreas Scholz-Fleischmann, „und als kommunales Unternehmen werden wir nicht einfach die Älteren und die, die körperlich nicht mehr hundert Prozent schaffen, entlassen.“

Das Modell sieht für die Mitarbeiter im Leistungslohnbereich ab 55 Jahren eine **Blockaltersteilzeit** mit einer aktiven und passiven Phase vor. Ab 55 arbeiten sie fünf Jahre voll und von 60 bis 65 gar nicht. In diesen insgesamt zehn Jahren Teilzeit stockt die BSR das Gehalt von 50 auf 80 Prozent auf. Finanziert werde das unter anderem durch einen Lohnverzicht von 1,5 Prozent, den jeder Mitarbeiter, egal ob Straßenkehrer oder Ingenieur, leistet, erläutert der gebürtige Berliner.

Der Vorstandsposten bei der Stadtreinigung ist seine erste Station im Personalmanagement. Begonnen hatte der Sohn eines Journalisten und Verlegers nach seinem Abschluss in VWL und BWL 1978 beim **Umweltbundesamt in Berlin**. Zu der Zeit war die Bundesbehörde noch relativ klein, so dass Scholz-Fleischmann schon nach sechs Wochen als Teil einer Expertengruppe zur Lage der Umwelt zur **OECD** geschickt wurde. „Da saß ich da in Paris mit einer deutschen Fahne vor mir und war Vertreter der Bundesrepublik in einer internationalen Arbeitsgruppe, das war schon etwas abenteuerlich.“

So richtig sei die Arbeit bei einer Bundesbehörde nichts für ihn gewesen, sagt er. Als nach knapp einem Jahr die **IG Metall** ihm die Leitung einer im Aufbau befindlichen Innovationsberatungsstelle anbot, ergriff er die Gelegenheit. Anfangs war das eine

INS KALTE WASSER



Andreas Scholz-Fleischmann
Personalvorstand der
Berliner Stadtreinigungs-
betriebe

BACKGROUND-CHECK

Wie HR Manager
wurden,
was sie sind

reine One-Man-Show. Beraten wurden in erster Linie Betriebsräte und Unternehmen in Fragen des technischen Wandels, was in diesen Jahren hauptsächlich die Einführung von computergestützten Werkzeugmaschinen betraf. Fünf Jahre blieb Andreas Scholz-Fleischmann bei der IG Metall, bevor er beschloss, etwas gänzlich Neues anzugehen – wieder einmal. „Ich fand den Wechsel damals angemessen, nicht nur für mich, sondern auch für die Aufgabe. Man bekommt irgendwann eine Schere im Kopf, da braucht es auch mal neue Leute mit neuen Ideen.“

Der Weg führte zur **VDI/VDE-Technologiezentrum Informationstechnik GmbH**. Dort wollte man mit Mitteln des Berliner Senats eine Japan-Beratungsstelle einrichten und Kooperationen von Berliner Unternehmen mit japanischen Partnern unterstützen. Er sollte die Leitung übernehmen. Für Andreas Scholz-Fleischmann war das wieder ein Sprung in das kalte Wasser, aber auch eine Aufgabe, die er spannend fand. Zwei Monate blieben ihm zur Vorbereitung. „Ich habe dann angefangen, Japanisch zu lernen, aber ich war kein Japan-Experte. Der ist man immer erst hinterher.“

1991 wagte er den nächsten Schritt und wechselte in die Selbstständigkeit. Zusammen mit seiner Frau gründete er die **Scholz + Partner Organisationsberatung GbR** und beriet zwölf Jahre lang Unternehmen in Organisationsentwicklung, Innovation und Unternehmensstrategie, was ihn schließlich zu seinem jetzigen Arbeitgeber führte.

2004 hatte er die BSR in einem Change-Projekt unterstützt. Als es dort zu Veränderungen im Führungsgremium kommen sollte, bot man ihm einen Vorstandsposten an. „Es war so ein bisschen: walk like you talk. Anderen gute Ratschläge geben, ist das eine, es dann selber zu machen, ist etwas ganz anderes. Der Rollenwechsel hat mich schon sehr gereizt“, erinnert er sich.

Sven Pauleweit

Andreas Scholz-Fleischmann

- Seit 2004: Vorstand Personal, Soziales und technische Dienstleistungen, BSR
- 1992 bis 2004: Geschäftsführender Gesellschafter, Scholz + Partner Organisationsberatung GbR
- 1986 bis 1991: Leiter Technologieanalysen, VDI/VDE-Technologiezentrum Informationstechnik GmbH

Foto: Berliner Stadtreinigungsbetriebe