

# PERS<sup>→</sup>ONAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR  
PERSONALVERANTWORTLICHE  
AUSGABE 11.2020 / € 9,80  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

## „Der Pflegeberuf ist attraktiv“

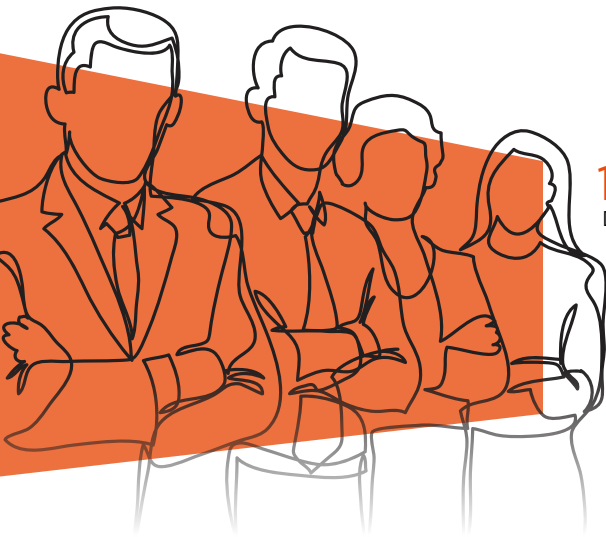
Corinna Glenz, Geschäftsführerin  
Personal bei Helios,  
über steigende Bewerberzahlen,  
Karrieren im Unternehmen  
und ein neues Leitbild

Experimentieren und Problemlösung  
statt Verhandeln

Themenschwerpunkt:  
Mitbestimmung 4.0



DGFP



## 14 Partner in digitalen Zeiten

Die betriebliche Sozialpartnerschaft formiert sich in der digitalen Transformation neu: Personalmanagement, Betriebsrat und Beschäftigte proben die Mitbestimmung 4.0, die sich durch Sachorientierung, Beteiligung und stetige Weiterentwicklung auszeichnet.



**22 Corona als Lackmustest** Roche Diagnostics arbeitet seit Längerem an einem neuen Miteinander der Betriebsparteien. Dann kam die Pandemie – und plötzlich waren Dinge möglich, die vorher schwer erreichbar schienen: kurze, virtuelle Abstimmungswege, neue IT-Tools und Experimentierräume.

## Mitbestimmung 4.0

# Der Schwerpunkt im Überblick



### AKTUELLES

#### 04 EVIDENZ TO GO

Wie integriert man kreative Köpfe in Teams?

#### 06 KURZ GESAGT

DGFP-Standpunkt zum Entwurf des „Mobile-Arbeit-Gesetzes“, Digitale DGFP-Formate werden sehr gut angenommen

#### 08 STUDIEN

Erste gemeinsame Berufsfeldstudie „People & Organization 2020“ von DGFP, BPM, Egon Zehnder und Quadriga Hochschule Berlin, Tarifgebundene Unternehmen bieten bessere Arbeitsbedingungen

### THEMENSCHWERPUNKT

#### 14 SCHRITTMACHER DIGITALISIERUNG

Verena Bader / Stephan Kaiser, München

#### 22 BEST PRACTICE: ROCHE DIAGNOSTICS

Nadine Deobald / Adrienne Ekopf / Jeanette Moser, Mannheim

#### 30 KONFLIKTE ANDERS LÖSEN

Rainer Spies, Lübeck

#### 36 FLEXIBLE ARBEITSZEITEN

Andreas Hoff, Potsdam

#### 42 MITBESTIMMUNG 4.0

Materialien für die Personalarbeit

**30 Blockaden abbauen** Als juristisches Instrument hat sich die Einigungsstelle nach dem BetrVG bewährt. In der Praxis kommt es jedoch zuweilen zu Pattsituationen. „Mitbestimmungslotse“ Marco Holzapfel schlägt im Gespräch mit PERSONALFÜHRUNG eine alternative Konfliktlösung vor.



36

**Flexibel durch die Krise** Corona beschleunigt den Trend zu flexiblen Arbeitszeiten, weil Homeoffice und Remote Work wichtiger werden und der gestiegene wirtschaftliche Druck einen noch effizienteren Arbeitszeiteinsatz erzwingt.

#### HERAUSGEBER-INTERVIEW

#### 44 ZEHN-SICHERHEITSPUNKTE-SYSTEM

Die Helios-Kliniken haben für ihre Patienten und Mitarbeiter ein ausgeklügeltes Schutzkonzept in der Coronakrise entwickelt. Für das Ansehen des Pflegeberufs kann dies nur förderlich sein. „Mir tut es immer wieder weh, wenn er als nur schwierig und unattraktiv dargestellt wird“, sagt Corinna Glenz, Geschäftsführerin Personal bei Helios. „Wir haben in diesem Jahr mehr Bewerbungen auf unsere Ausbildungsplätze als je zuvor. Ganz besonders wichtig für unsere Arbeitgebermarke ist die Möglichkeit für alle Mitarbeitenden, sich beruflich weiterzuentwickeln.“

*Norma Schöwe / Werner Kipp, Berlin*



#### FACHBEITRÄGE

#### 50 WERTEBASIERTE FÜHRUNG

Die menschliche Dimension von Führung und Arbeit ist ein Denkansatz mit über 50 Jahren Tradition. Nachdem er infolge der zunehmenden Technikorientierung etwas in den Hintergrund gedrängt worden ist, erlebt er jetzt eine Renaissance – auch als Gegenentwurf zu „Digital Leadership“. *Ralph K. Dreyhaupt / Frank Gustke, Bonn*

#### 56 FEEDBACKREGELN

Gängige Empfehlungen zur Mitarbeiterbeurteilung, beispielsweise Interaktivität, Sandwichmethode oder respektvoller Umgang, erweisen sich in einer aktuellen Studie als weitgehend sinnvoll. Allerdings ist nicht jede Feedbackregel in gleichem Maße zielführend.

*Uwe Peter Kanning, Osnabrück / Janina Berkahn, Buxtehude*

#### NETZWERK

#### 76 HR PERSÖNLICH

Andrea Nahles, Olaf Scholz, Karl-Rudolf Korte, Andrea Kurz, Thomas Nöcker, Burkhard Lohr, Fabiola Fernandez Grund, Klaus Weigeldt, Sebastian Schulte, Andreas Strecker

#### 79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

Rebecca Bröhl (Young Professional Network)

#### SERVICE

#### 69 BILDNACHWEISE

62 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Holger Steitz

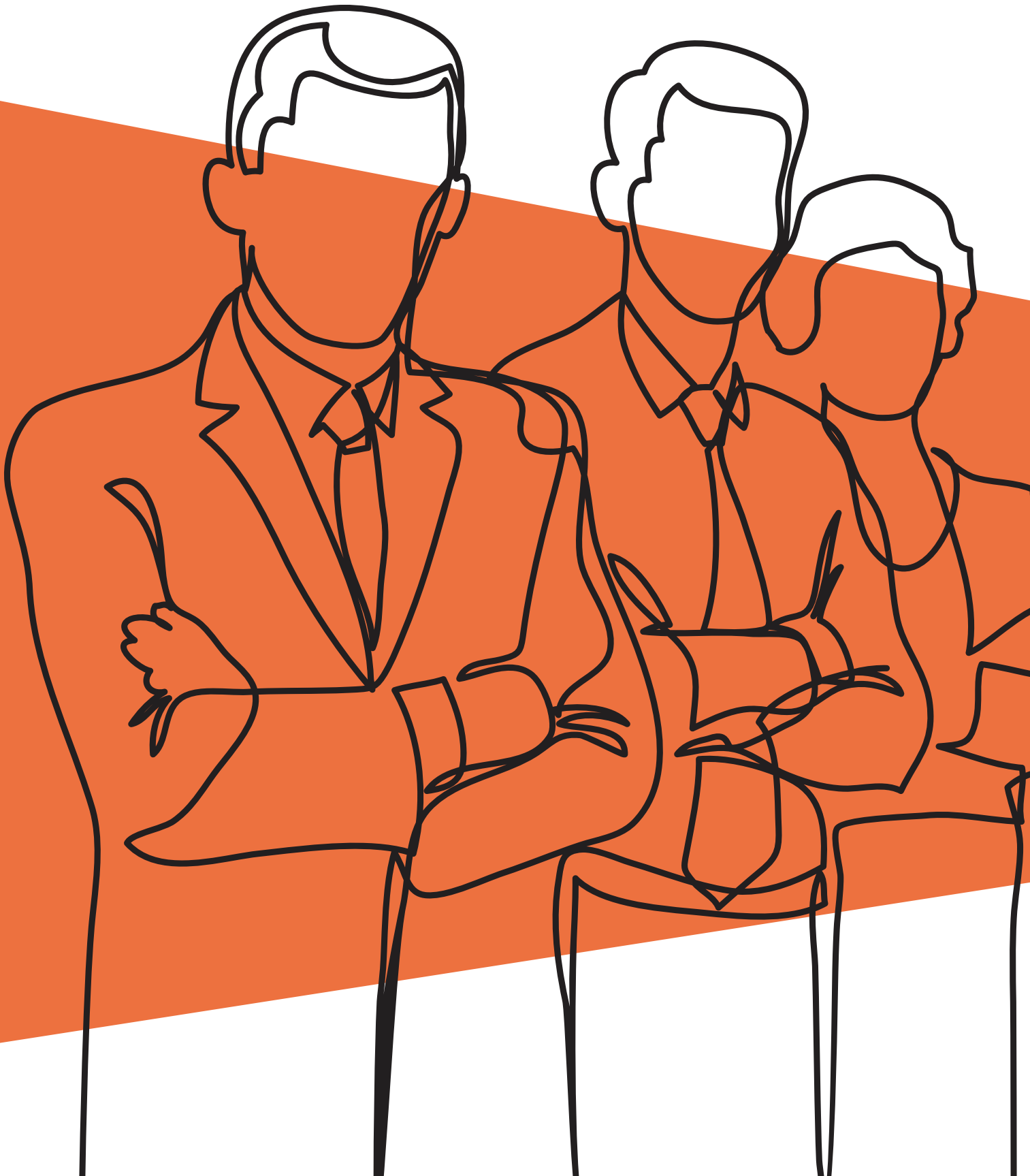
#### 01 EDITORIAL

#### 69 INSERENTEN

66 RECHT Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

#### 11 TERMINE

#### 80 VORSCHAU / IMPRESSUM

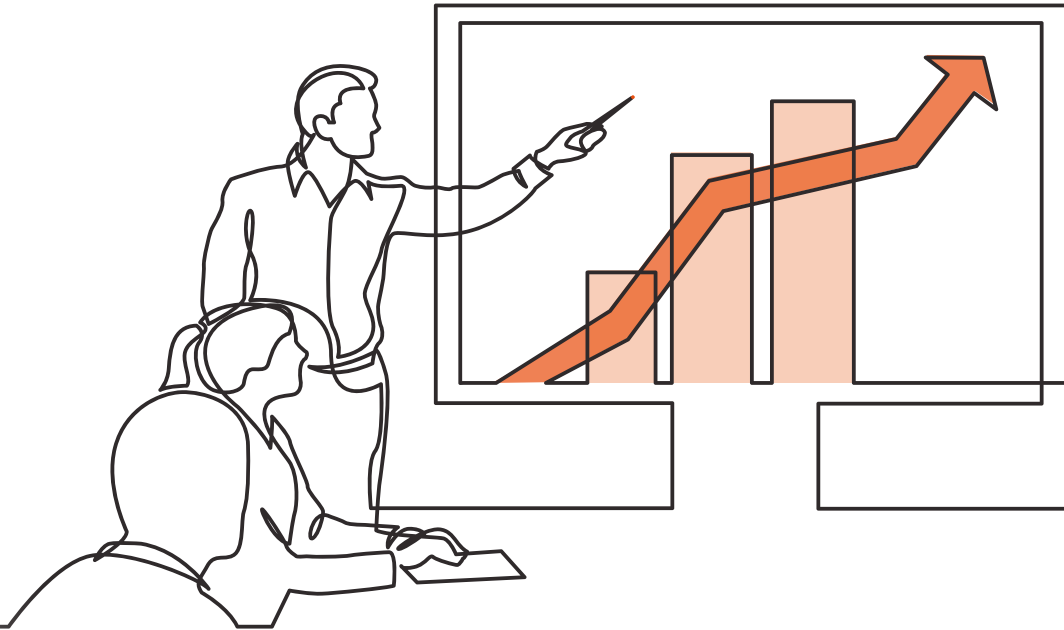


# Die zukünftige Rolle der Sozialpartner

## Experimentieren und Problemlösung statt Verhandeln



Verena Bader und Stephan Kaiser von der Universität der Bundeswehr München beleuchten in ihrem Überblicksbeitrag, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Personalmanagern durch typische Spannungsfelder der Digitalisierung – wie Autonomie versus Kontrolle – oder vorab nicht eindeutig absehbare Entwicklungen verändert. Bader und Kaiser skizzieren ein Modell für die „Mitbestimmung 4.0“ und die betriebliche Sozialpartnerschaft in der digitalen Transformation und zeigen Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige und an Problemlösung orientierte Zusammenarbeit der Partner auf. Basis des Beitrags ist das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Forschungsprojekt „Mitbestimmung 4.0: Mit Widersprüchlichkeiten aktiv umgehen“. Bader und Kaiser veröffentlichen Ende 2020 / Anfang 2021 bei Springer Gabler den Herausgeberband „Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement“.



**K**erngedanke der betrieblichen Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ist, dass Beschäftigte eine demokratisch legitimierte Verhandlungsmacht gegenüber ihrem Arbeitgeber bilden und dadurch für sie „gute“ Arbeitsbedingungen erreichen können. Dieser Gedanke bestimmt die (klassische) Rollenverteilung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite im Betrieb. Hierbei wählen die Beschäftigten die Mitglieder des Betriebsrats als Repräsentanten und Vertreter ihrer Interessen. Diese Vertreter verhandeln mit der Arbeitgeberseite, typischerweise in erster Linie mit Vertretern des Personalmanagements, darüber, wie Arbeit im Betrieb ausgestaltet werden soll.

Bei diesem (klassischen) Zusammenspiel können das Personalmanagement und der Betriebs-

rat als „Counterparts“ bezeichnet werden, die entlang der traditionellen Trennung von Arbeit und Kapital jeweils unterschiedliche Interessen verfolgen. Trotz möglicherweise sehr unterschiedlicher Vorstellungen darüber, wie Arbeit im Unternehmen gestaltet wird, eint beide Parteien die gemeinsame Herausforderung, sich zu legitimieren (Rego, forthcoming). Dieser Legitimationszwang führt im Ergebnis dazu, dass beide Parteien ein strategisches Interesse daran haben, nunmehr die digitale Transformation in den Betrieben aktiv mitzugestalten oder sogar voranzutreiben.

Das Personalmanagement auf der einen Seite steht vor der Herausforderung, seinen strategischen Stellenwert deutlich zu machen, indem es sich vom administrativen Experten zum strategischen Partner für die Unternehmensleitung entwickelt (Ulrich 1998). Wenngleich die Digitalisierung das Personalmanagement nur indirekt betrifft, indem digitale Technologien und neue Arbeitsformen Auswirkungen auf die Mitarbeiter im Betrieb haben, verändert gleichwohl die Digitalisierung auch das Personalmanagement selbst.

Diese Veränderung geschieht nicht mehr nur hinsichtlich der operativen Personalarbeit, für die digitale Technologien eingesetzt werden, sondern auch im Hinblick darauf, dass digitale Technologien vermehrt in Personalentscheidungen einbezogen werden (Stichwort „People Analytics“). Ein stärker datenbasiertes Personalmanagement scheint wiederum hilfreich dafür zu sein, die Funktion insgesamt gegenüber der Unternehmensleitung zu rechtfertigen (Reichel / Ellmer 2019).

## BETRIBSRATS- UND PERSONALARBEIT UNTER LEGITIMATIONSDRUCK

Betriebsräte auf der anderen Seite sehen ihren angestammten Stellenwert dadurch gefährdet, dass ihnen vorgeworfen wird, sie könnten die Belegschaft nicht mehr vollends repräsentieren. Hinzu kommt, dass Neuerungen, die Einzug in die Arbeitswelt halten, nicht mehr in Gänze durch das BetrVG abgedeckt sind. Betriebs-

### DIE AUTOREN



**DR. VERENA BADER** ▶  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin im Bereich  
Personalmanagement  
und Organisation an der  
Universität der Bundeswehr München  
▶ verena.bader@unibw.de



**PROF. DR. STEPHAN KAISER** ▶ lehrt Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation, an der Universität der Bundeswehr München.  
▶ stephan.kaiser@unibw.de

räten wird vorgeworfen, Fortschritt zu verhindern, indem sie Neuerungen aus dem Blickwinkel hergebrachter rechtlicher Rahmenbedingungen bewerten. Ein typisches Beispiel hierfür sind Organisationsformen, bei denen Beschäftigte über Standort- oder Betriebsgrenzen hinweg miteinander in Projektteams arbeiten und die Grenzen eines Betriebs(rats) nicht mehr klar gegeben sind.

zuletzt zu Beginn der Coronapandemie im Rahmen von Homeofficeregelungen. So mussten Beschlüsse des Betriebsrats vor der durch Corona bedingten Änderung des BetrVG (15.5.2020) entweder entgegen von Homeofficeregelungen vor Ort getroffen werden oder sie wurden ohne gesetzliche Grundlage (zum Teil vorläufig) virtuell getroffen.

sind. So müsste beispielsweise für jedes Softwareupdate oder sogar für jede Änderung eines Algorithmus eine neue Betriebsvereinbarung getroffen werden. Da Updates jedoch unregelmäßig durchgeführt werden und sich Algorithmen zunehmend selbst rasch und intransparent weiterentwickeln, fehlen dem Betriebsrat die Möglichkeiten, sinnvolle kollektivrechtliche Vereinbarungen zu treffen.



Speziell bei IT-Neueinführungen regelt § 87 Nr. 6 BetrVG das Recht zur Mitbestimmung des Betriebsrats. Hiernach gilt das Mitbestimmungsrecht für die „Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“. Obwohl nicht alle Einführungen von Technologien der Verhaltens- oder Leistungskontrolle der Beschäftigten dienen, wird der Paragraph von der Rechtsprechung und den Sozialpartnern in der Regel eng ausgelegt. IT-Neueinführungen (und auch Softwareupdates) werden daher typischerweise mitbestimmt. Hier wird Betriebsräten oft vorgehalten, die digitale Transformation ohne Grund zu verlangsamen oder gar zu verhindern.

Zudem ist die betriebsratsinterne Arbeit selbst an gesetzliche Regelungen gebunden, die mit den schnelllebigen Veränderungen der digitalisierten Arbeitswelt bisweilen nicht mithalten. Dies zeigte sich

### WIDERSPRÜCHLICHE ENTWICKLUNGEN: WAS IST „GUT“ FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN?

Neben derartigen Beispielen bleibt eine weitere Frage zu der künftigen Aufgabe und Rolle des Betriebsrats zu klären: Digitale Technologien versprechen häufig mehr Autonomie für den einzelnen Beschäftigten sowie die Möglichkeit, stärker selbstbestimmt arbeiten und direkt partizipativ auf Unternehmensentscheidungen Einfluss nehmen zu können. Je stärker jedoch die Selbstbestimmung der Beschäftigten ausgeprägt ist, desto mehr steht die Bedeutung von Betriebsratsarbeit infrage.

Eine Reihe von Unternehmen greift bei IT-Einführungen auf standardisierte Mitbestimmungsprozesse zurück. Schnelllebige und sich dynamisch entwickelnde Technologien (wie bspw. lernende Algorithmen) (Bader / Kaiser 2019) lassen sich jedoch immer weniger durch statische Betriebsvereinbarungen abbilden, da diese nicht praktikabel umsetzbar

Dass Betriebsvereinbarungen im Kontext von Digitalisierung und neuen Arbeitsweisen nicht mehr unbedingt allgemein und auf lange Sicht getroffen werden können, liegt auch an Widersprüchlichkeiten, die die digitalen Technologien mit sich bringen (Ciriello / Richter / Schwabe 2020; Hansböckler-Stiftung 2020). So können digitale Technologien Beschäftigten in vielerlei Hinsicht mehr Autonomie, Erleichterung und Freiheit bei ihrer Arbeitsgestaltung ermöglichen. Andererseits bergen die neuen Technologien das Risiko von Fehlentwicklungen in sich, wie etwa Überwachung von Mitarbeitern und Entmündigung.

Als Beispiel lässt sich die Arbeitswelt von Lagerarbeitern großer Internethändler („Picker“) oder von Paketdienstlieferanten anführen, deren Arbeit aufgrund – vorab kaum exakt kalkulierbarer – wachsender Auftragsvolumen immer mehr verdichtet und rein technologisch gesteuert sowie überwacht wird. Eine klassische Technikenfolgenabschätzung vor der Einführung von

neuen Technologien ist dabei häufig nicht möglich, denn bei deren Nutzung können sich unvorhersagbare Dynamiken entwickeln – und zwar in eine positive oder in eine negative Richtung aus Sicht der Beschäftigten. Nicht selten können auch zwei – oder sogar mehrere – widersprüchliche Entwicklungen gleichzeitig stattfinden.

Als Beispiel für eine dynamische Entwicklung bei der Nutzung digitaler Technologien können die Nutzung mobiler Endgeräte und der Versand von E-Mails dienen (Mazmanian et al. 2013). So mag ein einzelner Beschäftigter die Möglichkeit, von überall zu jeder Zeit berufliche E-Mails lesen und verschicken zu können, zu Beginn der Nutzung noch als ein Mehr an Selbstbestimmung und Autonomie bei der Arbeit erfahren. Diese (gewünschte) Autonomie kann sich im Kollektiv jedoch in Kontrolle verwandeln, wenn Nutzungsintensität und -häufigkeit in der Interaktion mit anderen Kollegen eskalieren und daraus kollektive normative Erwartungen beziehungsweise Zwänge erwachsen (Mazmanian et al. 2013, 1350). Abbildung 1 stellt diesen Zusammenhang dar.

Eine ähnliche Entwicklung zeigte sich während der Coronapandemie beim Arbeiten im Homeoffice, das den Beschäftigten Autonomie und Handlungsspielräume eröffnete. Führungskräfte versuchten in dieser



Zeit indes, dem Verlust an Kontrolle entgegenzuwirken. Sie kontaktierten die Mitarbeiter häufiger als sonst üblich und übertrugen ihnen zusätzliche Aufgaben. Aber auch die Beschäftigten versuchten ihrer Verunsicherung entgegenzuwirken, indem sie ihre Kommunikation und Arbeitsleistung von sich aus verstärkten.

**VON DER „COUNTERPART“-ROLLE ZUR PROBLEMORIENTIERUNG**

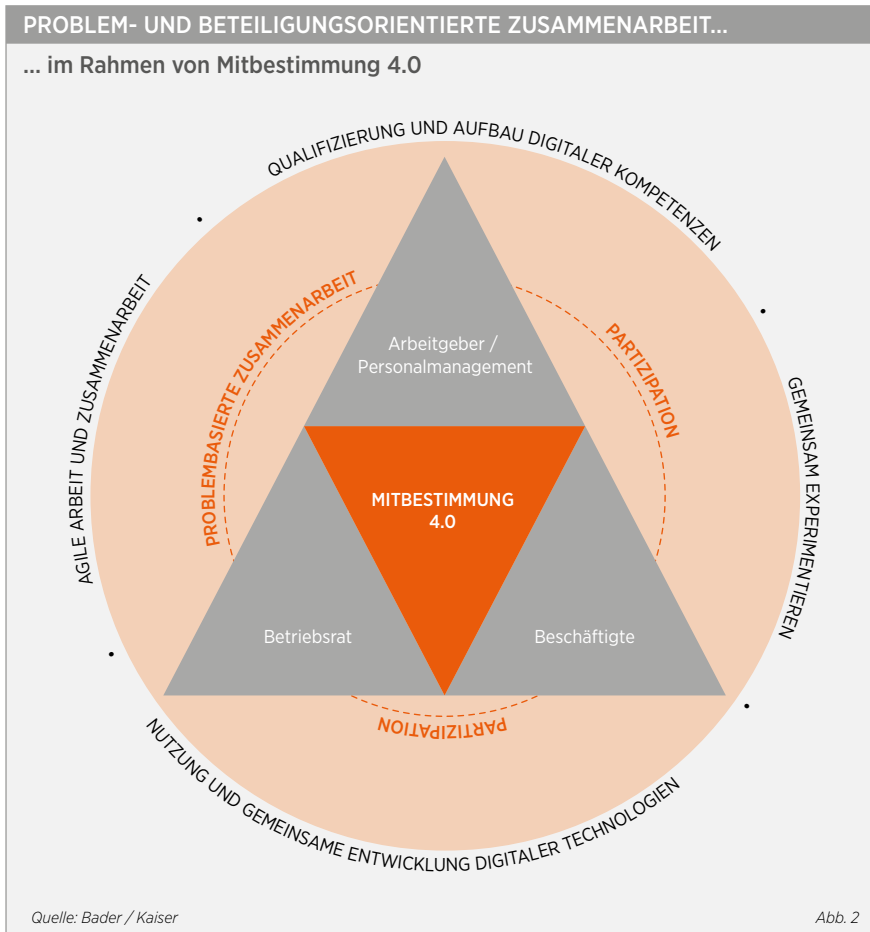
Innerhalb eines derart dynamischen, zum Teil auch widersprüchlichen Umfelds und aus den vorangegangenen Beispielen kann geschlossen werden, dass sich bei der digitalen Transformation weder die Arbeitgeber- noch die Arbeitnehmerseite in den eingangs beschriebenen institutionalisierten Rollen wiederfinden können. Der Betriebsrat kann nicht mehr als

Beschützer „der“ Beschäftigten beziehungsweise eines Kollektivs agieren, indem im Voraus eindeutig schützende Regelungen für alle getroffen werden, die noch dazu eine sehr lange Gültigkeit aufweisen.

Auf der anderen Seite kann die Arbeitgeberseite nicht auf Basis einer klaren Abgrenzung gegenüber dem Betriebsrat erfolgreich digitalisieren. Dies liegt zum einen daran, dass der Betriebsrat nach dem BetrVG bei technologischen Neuerungen zustimmen muss. Zum anderen ist es aus Sicht der Arbeitgeberseite ratsam, auf die etablierte Expertise des Betriebsrats (etwa im Hinblick auf tarifrechtliche Regelungen) zurückzugreifen. Speziell bei der digitalen Transformation ist die Arbeitgeberseite nicht selten regelrecht darauf angewiesen, dass der Betriebsrat an der Einführung neuer Technologien und Arbeitsweisen proaktiv und unmittelbar beteiligt wird, da so innerhalb







diese neu bestimmt. Zu den neuen Aufgaben zählen beispielsweise die Beratung von einzelnen Beschäftigten im Hinblick auf deren Weiterentwicklung, der Aufbau von Qualifikationen für bestimmte Beschäftigtengruppen oder die Digitalisierung der Betriebsratsarbeit selbst.

Neben der Veränderung der eigenen Arbeitsweise gestalten das arbeitgeberseitige Personalmanagement und die Betriebsräte ihre Zusammenarbeit um. Diese verändert sich derart, dass sie selbst neue digitale Tools für Mitbestimmungsprozesse (bspw. digitale Workflows) ausprobieren oder agiler zusammenarbeiten (bspw. in Scrum-Sprints oder Projektteams). Diese neue Art der Zusammenarbeit hat zur Folge, dass beide Parteien laufend die Sichtweise der anderen Seite einnehmen, Probleme gemeinsam reflektieren und dadurch die komplexen Entwicklungen der digitalisierten Arbeitswelt besser verstehen lernen. Die Zusammenarbeit wandelt sich von einer rollenbasierten zu einer problemorientierten Form.

Sehr bezeichnend ist auch, dass sich die klassische, repräsentative Mitbestimmung (Gerst, forthcoming) hin zu einer eher beteiligungsorientierten Mitbestimmung entwickelt. Dabei werden die Beschäftigten direkt an Pilotprojekten beteiligt und gemeinsam mit ihnen neue Arbeitsmodelle und Technologien entworfen („Gute Arbeit by Design“). Die Möglichkeiten der digitalisierten Arbeitswelt werden hier also gemeinsam – in einer Triade aus Arbeitgeber / Personalmanagement, Betriebsrat und Beschäftigten – ausprobiert und getestet.

Die digitale Transformation als „Spielfeld“ bietet Raum für gemeinsames Experimentieren und Problematisieren der Herausforderungen der digitalen Transformation. Indem Betriebsvereinbarungen in Pilotfassungen verabschiedet und stetig angepasst werden (bspw. im Rahmen „lebender Betriebsvereinbarungen“), lassen sich neue Möglichkeiten auf Basis des BetrVG gemeinsam ausschöpfen (Abb. 2).

der Belegschaft Akzeptanz für die Neuerungen erreicht werden kann.

Aufgrund der Tatsache, dass bei der Einführung digitaler Technologien häufig deren mögliche Auswirkungen nicht eindeutig vorhersagbar sind, können sich Betriebsräte und das Personalmanagement auch nicht mehr vorab eindeutig – für oder gegen etwas – positionieren, wie dies noch bei der Einführung weniger komplexer und / oder in ihren Wirkungen klarer abschätzbarer Technologien möglich gewesen ist.

Aus dieser Lage heraus entwickeln Personalmanager und Betriebsräte in der Praxis immer häufiger eigene und zugleich gemeinsame Strategien, wie sie mit Komplexität und Widersprüchlichkeiten umgehen können. Diese von uns beobachteten Strategien zeugen davon, dass sich die Parteien mehr inhaltlich mit den Herausforderungen der digi-

talen Transformation beschäftigen, als in Verhandlungen auf ihren traditionellen Rollen als „Counterparts“ mit eindeutig definierten Positionen zu beharren.

Zu dieser problemorientierten Herangehensweise zählt zunächst, dass beide Seiten für ihre eigene Arbeit digitale Tools und neue Arbeitsformen testen: Personalmanager experimentieren mit agiler Arbeitsorganisation und digitalen Personalmanagementsystemen. Betriebsräte digitalisieren ihre Arbeit, indem sie virtuelle Betriebsratssitzungen und Betriebsversammlungen austesten und agile Methoden (wie bspw. Kanban) anwenden.

Diese Veränderungen geschehen in vielen Fällen ebenso auf strategischer Ebene. So werden von Betriebsräten auf Strategiesitzungen die Herausforderungen der Digitalisierung und die daraus resultierenden Aufgaben für den Betriebsrat diskutiert und

## FAZIT UND AUSBLICK

Die betriebliche Sozialpartnerschaft formiert sich in der digitalen Transformation immer häufiger in einer Triade aus arbeitgeberseitigem Personalmanagement, Betriebsrat (und zum Teil auch Gewerkschaften) und den Beschäftigten neu. Diese Form von Mitbestimmung 4.0 zeichnet sich aus durch Gemeinsamkeit, inhaltsgetriebene Problemorientierung, Beteiligung, Experimentieren und stetige Weiterentwicklung. Die Entwicklung geschieht gleichzeitig mit dem zunehmenden Einsatz von digitalen Technologien. Die folgenden Bestandteile sind essenziell für die Mitbestimmung 4.0:

1. die eigene Nutzung von digitalen Technologien in der betrieblichen Mitbestimmung,
2. die möglichst unmittelbare Beteiligung von Beschäftigten sowie
3. die problemorientierte und inhaltsgetriebene Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite.

Insbesondere die Gemeinschaftlichkeit (wie bspw. gemeinsames Experimentieren) stellt eine Chance und eine Herausforderung für die Zukunft der betrieblichen Mitbestimmung und des Personalmanagements dar. Bislang scheinen beide Parteien ihre jeweilige Rolle und ihre jeweiligen (neuen) Aufgaben in dieser gemeinschaftlichen Anordnung noch nicht endgültig für sich gefunden zu haben. Gleichwohl zeichnet sich aber ab, dass der Prozess der digitalen Transformation nicht etwa einstimmig verläuft. Der demokratische, auf Meinungsstreit fußende Grundgedanke der betrieblichen Sozialpartnerschaft dürfte auch in der digitalen Transformation weiter bestehen bleiben.

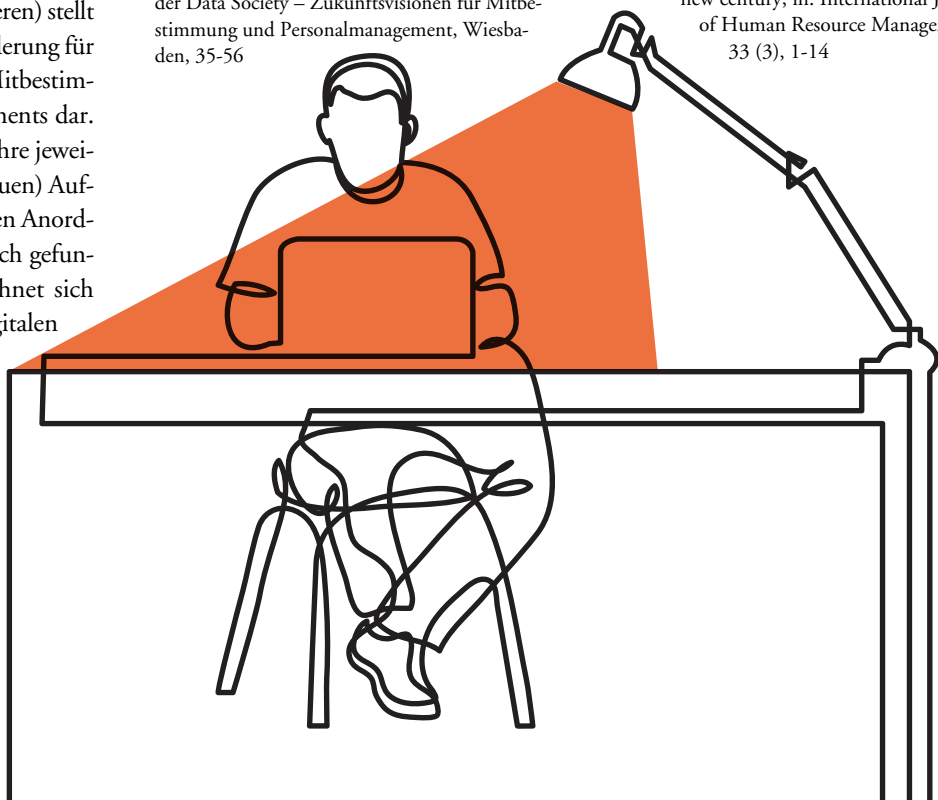
Vielleicht lässt sich sogar ein Fortschritt in Richtung demokratische Erweiterung ausmachen, indem ebenso die Beschäf-

tigten als Individuen an der Gestaltung ihrer Arbeitswelt beteiligt werden (Wilkinson et al. 2018). Wichtig bleibt jedenfalls, die Möglichkeit einer kollektiven Interessenvertretung (Lohmeyer et al. 2018) zur Sicherung guter Arbeitsbedingungen während der digitalen Transformation beizubehalten und die Triade aus Personalmanagement, Betriebsrat und Beschäftigten gemeinsam auf stetige Weiterentwicklung auszurichten (Bader / Kaiser, forthcoming). •

### Literatur

- Bader, V. / Kaiser, S. (Hg.) (forthcoming): Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement, Wiesbaden
- Bader, V. / Kaiser, S. (2019): Algorithmic decision-making? The user interface and its role for human involvement in decisions supported by artificial intelligence, in: *Organization*, 26 (5), 655-672
- Ciriello, R. F. / Richter, A. / Schwabe, G. (2019): The paradoxical effects of digital artefacts on innovation practices, in: *European Journal of Information Systems*, 28 (2), 149-172
- Gerst, D. (forthcoming): Mitbestimmung in digitalen und agilen Betrieben – das Modell einer prozessualen und partnerschaftlichen Konfliktkultur, in: Bader, V. / Kaiser, S. (Hg.): Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement, Wiesbaden, 35-56

- Hans-Böckler-Stiftung (2020): Mitbestimmung 4.0: Mit Widersprüchlichkeiten aktiv umgehen [www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderung/projekte-detailseite-2732.htm?projekt=2017-441-2](http://www.boeckler.de/de/suchergebnis-forschungsfoerderung/projekte-detailseite-2732.htm?projekt=2017-441-2) (Stand: 18.6.2020)
- Lohmeyer, N. / Schüßler, E. / Helfen, M. (2018): Can solidarity be organized “from below” in global supply chains? The case of ExChains. Industrielle Beziehungen, in: *Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 25 (4), 472-496
- Mazmanian, M. / Orlikowski, W. J. / Yates, J. (2013): The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals, in: *Organization Science*, 24 (5), 1337-1357
- Rego, K. (forthcoming): Stabilität oder Wandel durch Digitalisierungsprozesse? Überlegungen zum Verhältnis von Personalmanagement und Mitbestimmung, in: Bader, V. / Kaiser, S. (Hg.): Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement, Wiesbaden, 51-86
- Reichel, A., / Ellmer, M. (2019): Increasing HRM credibility through HR Analytics? An epistemic practice approach. Paper, präsentiert beim Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personal 2019
- Ulrich, D. (1998): A new mandate for human resources, in: *Harvard Business Review*, 76, 124-135
- Wilkinson, A. / Gollan, P. J. / Kalfa, S. / Xu, Y. (2018): Voices unheard: Employee voice in the new century, in: *International Journal of Human Resource Management*, 33 (3), 1-14



Corinna Glenz, Geschäftsführerin  
Personal bei Helios, über steigende  
Bewerberzahlen, Karrieren im  
Unternehmen und ein neues Leitbild

# „Der Pflegeberuf ist attraktiv“



Die Bewerberzahlen beim Patientenversorger Helios sind seit Beginn der Coronapandemie gestiegen. Corinna Glenz führt dies auf die gestiegene Transparenz für Berufe im Krankenhaus zurück: „Es wurde noch deutlicher, um welche wichtigen Aufgaben es bei uns geht“, so die Geschäftsführerin Personal der Helios-Kliniken, Berlin. Es tue ihr weh, wenn besonders der Pflegeberuf als unattraktiv dargestellt werde. Helios eröffne allen Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten, man arbeite auf Augenhöhe und versuche auch im Schichtbetrieb, so gut als möglich auf Arbeitszeitwünsche einzugehen.

**Welche Maßnahmen treffen Sie derzeit in den Krankenhäusern, um ärztliches und pflegerisches Personal vor einer Ansteckung mit dem Coronavirus zu schützen?**

**CORINNA GLENZ** Es ist das Wichtigste, dass wir sowohl die Patienten als auch unsere Mitarbeiter vor einer Infektion schützen. Wegen der zahlreichen Sicherheitsvorkehrungen kann man noch nicht so richtig von „Normalbetrieb“ sprechen. Wir haben ein Zehn-Sicherheitspunkte-System erstellt, wir tragen Mundschutz, halten Abstand, waschen Hände et cetera. Darüber hinaus führen wir bereits im Vorfeld mit den Patienten ein Aufnahmescreening durch und fragen bestimmte Kriterien ab. Patienten, die sicher kein Covid haben, kommen in den grünen Bereich, unklare Fälle in die gelbe Zone, Infizierte werden in einem roten Bereich aufgenommen. Wir testen konsequent und haben umfassend Schutzausrüstung wie Mundschutz oder Kittel eingelagert. Bei internen Maßnahmen, zum Beispiel bei Präsenzveranstaltungen, fragen wir uns über die länderspezifischen Regelungen hinaus, was derzeit wirklich sein muss und was nicht.

**Was wären die Konsequenzen bei einer positiven Testung eines Arztes oder einer Pflegekraft?**

**GLENZ** Dieser Mitarbeiter geht in Quarantäne, den länderspezifischen Regelungen folgend beziehungsweise nach Absprache

mit dem zuständigen Gesundheitsamt. In der Regel dauert das so lange, bis ein Test nachweist, dass er oder sie nicht mehr infektiös ist. Natürlich verfolgen wir im Infektionsfall auch die Kontaktketten und stehen mit dem Gesundheitsamt in engem Kontakt.

**Während des Lockdowns gab es Applaus von den Balkonen für Ärzte und Pfleger. Was muss passieren, um pflegende Berufe nachhaltig attraktiver zu machen?**

**GLENZ** Zunächst einmal: Der Pflegeberuf ist attraktiv. Mir tut es immer wieder weh, wenn er als nur schwierig und unattraktiv dargestellt wird. Wir haben in diesem Jahr mehr Bewerbungen auf unsere Ausbildungsplätze als je zuvor. Ganz besonders wichtig für unsere Arbeitgebermarke ist die Möglichkeit für alle Mitarbeitenden, sich beruflich weiterzuentwickeln. Wir unterstützen die fachliche Weiterqualifizierung genauso wie die Entwicklung zur Führungskraft. Der zweite zentrale Punkt für mich ist: Wir arbeiten miteinander auf Augenhöhe. In unserer Fachgruppe Pflege sind alle Pflegedirektoren miteinander vernetzt, wir treffen uns zweimal im Jahr und tauschen uns zu Entwicklungen in der Pflege aus. Das Gleiche gibt es auch im ärztlichen Dienst, dort nach Fachgruppen wie Kardiologie oder Chirurgie organisiert. Wenn wir in den Kliniken etwas verändern, zum Beispiel neue Behandlungsmethoden einführen, müssen alle beteiligten Fachgruppen

zustimmen. Weiter wichtig ist das Thema Arbeitszeit. Auch wenn wir im Krankenhaus immer Schichtbetrieb haben werden, versuchen wir, uns so gut als möglich auf die Wünsche der Mitarbeiter einzustellen.

**Das klingt fast so, als wäre die Situation gar nicht so kritisch.**

**GLENZ** Das ist unterschiedlich. Wir suchen vor allem in den Ballungszentren Pflegekräfte. Dort gibt es häufig mehrere Krankenhäuser und entsprechend starken Wettbewerb. Teilweise ist es dort schwierig, Positionen zu besetzen, für die es eine Spezialausbildung braucht, zum Beispiel auf der Intensivstation oder in der Neonatologie. Im ländlichen Raum haben wir dagegen sehr treue Mitarbeiter und lange Betriebszugehörigkeiten.

**Wie sieht es bei den Ärzten aus?**

**GLENZ** Bei den Ärzten verhält es sich eher umgekehrt. Tendenziell tun wir uns an den kleineren beziehungsweise abgelegeneren Standorten schwerer mit der Besetzung. Je größer ein Haus ist und je vielfältiger die Weiterbildungsmöglichkeiten, umso leichter finden wir Ärzte.

## BERUFSBILDER BIETEN SINN UND SICHERHEIT

**Wie hat sich Corona auf das Recruiting ausgewirkt?**

**GLENZ** Es hat sich eher positiv ausgewirkt, die Zahl der Bewerbungen ist gestiegen. Das war erst mal überraschend für uns. Durch die Pandemie sind die Berufsbilder, die wir im Krankenhaus haben, für ein breites Publikum sehr transparent geworden. Es wurde noch deutlicher, um welche wichtigen Aufgaben es bei uns geht.

**Suchen die Bewerber eher das Sinnstiftende oder doch auch die Sicherheit, die man in der Industrie nicht in diesem Maß findet?**

**GLENZ** Wir erheben das nicht in den Vorstellungsgesprächen. Ich würde aber vermuten, es ist eine Kombination aus bei-

den Aspekten, mit einer Akzentuierung auf der Sinnstiftung.

### Rekrutieren Sie auch zusätzlich im Ausland?

**GLENZ** Ja, gerade an den Kliniken in größeren Städten haben wir Bedarf. Wir unterstützen die Suche im Ausland seit 2019 aus der Zentrale und haben dafür eine Stelle geschaffen, die sich um die Prozesse kümmert. Seit verganginem Jahr haben wir etwa 1 200 Personen aus dem Ausland rekrutiert.

### Gibt es bevorzugte Länder?

**GLENZ** Wir rekrutieren zunächst einmal nicht in Ländern, die laut der Weltgesundheitsorganisation WHO selbst einen Pflegekräftemangel haben. Wir schauen, wo es eine ungefähr gleichwertige Ausbildung gibt, schließlich müssen die Mitarbeiter eine Anerkennungsprüfung durchlaufen. Die meisten kommen von den Philippinen, die größte Gruppe danach aus den Balkanstaaten, also Serbien, dem Kosovo oder Bosnien. Weitere Mitarbeiter kommen aus Südamerika, aus Brasilien oder Mexiko.

### In Mexiko hat auch Gesundheitsminister Spahn im vergangenen Jahr um Pflegefachkräfte geworben. Hat Ihnen das geholfen?

**GLENZ** Wir waren dort bereits aktiv, aber ja, unterstützt hat uns das natürlich. Wir gehen bei der Auslandsrekrutierung im Prinzip drei Wege: Wir arbeiten mit der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit zusammen. Wir rekrutieren aber auch selbst direkt, über Mitarbeiterprogramme, über unsere Homepage oder über Präsenzen auf wichtigen Messen. Und der dritte Weg sind Personalvermittler, über die wir die meisten Mitarbeiter aus dem Ausland gewinnen. Hier haben wir uns sehr intensiv um hohe Standards gekümmert und machen alle Prozesse transparent, die zu einer Beschäftigung in Deutschland führen.

### Die Bundesregierung bemüht sich, die Zahl der Medizinstudienplätze in

### Deutschland zu erhöhen. Wird das reichen, um die Bedürfnisse der Krankenhäuser zu decken?

**GLENZ** Das lässt sich im Moment nicht genau sagen, weil sich die Krankenhauslandschaft verändert. Wahrscheinlich werden wir in Zukunft weniger Krankenhäuser haben. Wenn wir im europäischen Ausland in vergleichbare Gesundheitssysteme schauen, haben wir bei uns immer noch eine deutlich längere Verweildauer in den Kliniken. Viele Behandlungen, die wir stationär machen, erfolgen in anderen Ländern ambulant. Dadurch braucht unser System sehr viel



**Corinna Glenz** ist seit Juli 2019 Geschäftsführerin Personal bei Helios. Sie arbeitet seit 2006 bei Helios, seit 2012 als Regionalgeschäftsführerin, zuletzt in der Region Mitte. Zuvor war sie Klinikgeschäftsführerin an verschiedenen Standorten. Glenz ist Diplom-Ingenieurin Chemie. Nach ihrem Abschluss 1996 startete sie ihre berufliche Laufbahn als Ingenieurin. Von 1997 bis 2004 war sie an der Hochschule Fresenius tätig, zuerst als Dozentin und ab 2001 als Kanzlerin.

Personal. Das wird sich in den nächsten Jahren verändern. Und daran wird sich auch die Anzahl der Studierenden ausrichten.

### Aber hat uns die Zahl der Krankenhausbetten nicht zu Beginn der Coronapandemie geholfen?

**GLENZ** In den kleinen Krankenhäusern lassen sich Covid-Fälle im Zweifel nicht adäquat behandeln. Hier brauchen wir die großen Kliniken mit gut ausgestatteten Intensivseinheiten und mit den Fachkräften, die die Erfahrung mitbringen, richtig zu behandeln.

### QUALIFIZIERUNG UND ENTWICKLUNG IM UNTERNEHMEN

### Sie sagten, Sie wollen allen Mitarbeitern eine Entwicklungsperspektive geben. Könnten Sie es an einem Beispiel festmachen?

**GLENZ** Wir geben derzeit ungefähr 30 Millionen Euro im Jahr aus für Fort- und Weiterbildung, die Ausbildungskosten sind darin nicht enthalten. Wir bieten fach-

liche Weiterbildungen an, zum Beispiel zur Wundschwester oder zur Intensivschwester. Als Unternehmen legen wir viel Wert darauf, die Führungskräfte selbst auszubilden. Von der Pflegekraft zur Stationsleitung, zur Bereichsleitung oder auch gern zur Pflegedirektion. Oder vom Facharzt zum Oberarzt und zum Chefarzt. Wir sind in der Geschäftsführung zu fünft, vier von uns haben ihre Karriere bei Helios durchlaufen. Wir haben erst Häuser mit 100, 200 Betten geleitet, danach größere Kliniken geführt, wir sind Regionalgeschäftsführer geworden und schließlich in die Ge-

schaftsführung gekommen. Damit wollen wir die Menschen auch ermutigen, sich bei uns zu entwickeln.

### Während des Lockdowns musste die Ausbildung digital erfolgen. Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?

**GLENZ** Wir haben derzeit 4 500 Auszubildende, 3 500 allein in der Pflege, mit steigender Tendenz. Fast alle unsere Auszubildenden bekommen ein Laptop oder ein iPad von uns gestellt. Auf unserer Plattform „Helios-Lernbar“ gibt es bereits eine riesige Auswahl digitaler Module. Deshalb war es für uns in der Krise überhaupt nicht schwer, schnell auf digital umzustellen. Wir konnten dadurch sogar neue Kurse während des Lockdowns starten, mit den Teilnehmern zu Hause. Wir waren vorbereitet, aber wir haben auch gesehen: Wir tun gut daran, das digitale Lernen weiter auszubauen.

### Für die berufliche Orientierung in der Schule setzen Sie ein VR-Video ein, das den pflegerischen Alltag darstellt. Wie kommt das an?

**GLENZ** Wir wollten dieses 360-Grad-Video an Schulen schicken, zum Einsatz bei Berufsorientierungsveranstaltungen. Die konnten in den letzten Monaten coronabedingt leider nicht stattfinden. Ich hoffe, das wird bald nachgeholt. Im Netz hatte das Video im letzten Quartal bemerkenswerte 36 000 Klicks. In den Kliniken können wir wegen der Pandemie derzeit leider keine Schülerpraktikanten annehmen. Da ist dieses Video ein ganz hilfreicher Weg, um beim Nachwuchs für die Pflegeberufe zu werben. Ich könnte mir vorstellen, dass es auch nicht bei dem einen Film bleiben wird.

ten Teil digital sind, verfügen wir aber über solide Erfahrungen und erprobte Dienstleister. Die können wir jetzt gut nutzen, um auch HR komplett auf digital umzustellen.

### PROZESSINTEGRATION SORGT FÜR AKZEPTANZ

**Wie zentral oder wie dezentral funktioniert HR bei Helios?**

**GLENZ** Wir sind grundsätzlich dezentral aufgestellt. Personalmanagement, Recruiting, Onboarding, Begleitung et cetera erfolgen

gen, sondern sie immer in den Prozessen dabei haben. Dann erreichen wir auch eine hohe Akzeptanz.

**Eine Bestätigungsmail zum Bewerbungseingang sollte auch technisch kein Problem sein. Offensichtlich ist es aber doch nicht so einfach, das hören wir auch von anderen Unternehmen.**

**GLENZ** Bei unserer Personalkampagne „Der wichtigste Job der Welt“ im vergangenen Jahr haben wir Bewerbern versprochen, sie bekommen innerhalb 24 Stunden einen Rückruf. Das haben wir dann

### Stationär und ambulant

Die Helios-Kliniken-Gruppe ist einer der größten Anbieter stationärer und ambulater Patientenversorgung in Europa. In Deutschland verfügt Helios im Jahr 2019 über 86 Kliniken, darunter sieben Krankenhäuser der Maximalversorgung. Weiterhin betreibt die Klinikgruppe 123 Medizinische Versorgungszentren (MVZ) und zehn Präventionszentren. Jährlich werden in Deutschland rund 5,6 Millionen Patienten behandelt, davon 4,4 Millionen ambulant. Das Klinikunternehmen beschäftigte 2019 über 69 000 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Jahr 2019 einen Umsatz von rund 5,9 Milliarden Euro.



**Wie digital ist HR bei Ihnen im Haus?**

**GLENZ** Das ist unterschiedlich. Beim Bewerbungsprozess sind wir schon komplett digital. Für das Onboarding erstellen wir gerade digitale Module, für Basisinformationen braucht es beispielsweise nicht unbedingt eine Präsenzveranstaltung. Damit werden wir künftig auch gleich nach der Vertragsunterschrift beginnen. Im Personalmanagement an sich sind wir noch papierlastig, aber auch hier starten wir in den nächsten Wochen mit der Digitalisierung. Wir haben 86 Kliniken, bis dort überall unser Personalmanagement digital funktioniert, wird es wohl bis Mitte oder Ende 2022 dauern. Dadurch, dass unsere Patientenakten schon zum größ-

in den Kliniken. Bei bestimmten Themen unterstützen wir aber sehr stark aus der Zentrale. Wir entwickeln gemeinsame Standards für die Kliniken. Gerade sind wir dabei, Servicezeiten für uns festzulegen. Also: Wie lange müssen Bewerber auf eine Eingangsbestätigung warten, wie lange dauert es von der Bewerbung bis zum Vorstellungsgespräch, vom Vorstellungsgespräch bis zum Vertrag? Das wollen wir nach Ausarbeitung für das ganze Unternehmen ausrollen. IT-Tools für die Karriereplanung oder für das E-Learning entwickeln wir zentral und stellen sie dann den Kliniken und den Regionen zur Verfügung. Ganz wichtig ist mir dabei aber, dass wir nicht die Bedürfnisse der Kliniken vernachlässi-

auch umgesetzt. Nun müssen wir sehen, dass wir ein solches Serviceversprechen auch außerhalb der Kampagne einlösen könnten. Aber auch dafür müssen wir die Kliniken mitnehmen. Wir müssen mit ihnen die Prozesse so erarbeiten, dass sie machbar sind.

**Sie sind eigentlich Diplom-Ingenieurin Chemie. Wie war Ihr Weg zu HR?**

**GLENZ** Ich habe zuerst in der Industrie gearbeitet, anschließend an der Hochschule. Von dort bin ich aktiv abgeworben worden ins Gesundheitswesen. Ich wurde Klinikgeschäftsführerin, anschließend Regionalgeschäftsführerin. Und dabei hatte ich schon immer ein Faible für Personalfra-

gen. Wir sind ein Dienstleister im Gesundheitswesen mit 70 000 Mitarbeitern, da spielt Personal natürlich eine große Rolle. Als ich gefragt wurde, ob ich diese Position übernehmen will, habe ich mich sehr gefreut. Ich bin kein klassischer HRler, die habe ich aber in meinem Team. Wir sind eine gute Mannschaft, weil ich die Herausforderungen kenne, den Anwendungsbezug mitbringe und mit den HR-Experten in der Zentrale gute Lösungen vorantreiben kann.

### Was schätzen Sie an der HR-Funktion besonders?

**GLENZ** Ich schätze den Gestaltungsspielraum, den mir Helios einräumt. Ich habe hier die Möglichkeit, zusammen mit Menschen, das Arbeitsumfeld für sehr viele Menschen zu gestalten und immer weiter zu verbessern. Und HR ist vielschichtig. Daran mitzuwirken, dass wir für jede Position einen gut ausgebildeten Mitarbeiter haben, der zufrieden ist mit dem, was er tut, ist wirklich eine tolle Aufgabe.

### Wie gehen Sie mit Herausforderungen um?

**GLENZ** Aus schwierigen Situationen lernt man das meiste.

Für mich ist es wichtig, das Erlebte in Ruhe zu reflektieren und auch mit Kollegen darüber zu sprechen. Wenn man ausspricht, was einen bewegt, kommen im Gespräch neue Aspekte auf, und dann sieht man auch wieder das Licht am Ende des Tunnels.

### Sie wollen in Kürze ein neues Unternehmensleitbild veröffentlichen. Welche Erfahrungen haben Sie beim Erarbeiten gemacht?

**GLENZ** Wir hatten in der Vergangenheit kein Leitbild, keine Vision, keine Mission. Als privater Krankenhausträger werden wir häufig auf wirtschaftliche Aspekte reduziert. Das wird uns in meinen Augen überhaupt nicht gerecht, der Patient steht

für uns immer im Vordergrund. Ja, wir verdienen Geld. Aber wir investieren dieses Geld auch wieder zum Wohl unserer Mitarbeiter und unserer Patienten. Das wollten wir in einer Vision und Mission darlegen. Wir haben uns dagegen entschieden, aus der Geschäftsführung heraus top-down ein Leitbild zu verordnen. Stattdessen sind wir den umgekehrten Weg gegangen und haben es gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet. Wir haben in den Regionen Vertreter aller Mitarbeitergruppen – Reinigungskräfte, Kollegen und Kolleginnen aus der Pflege, Klinikgeschäftsführer, Servicemitarbeiter, Ärztinnen und Ärzte – in gemeinsame Workshops eingeladen, um herauszuarbeiten, wie unser Unternehmen gesehen wird. Wir haben nach den Stärken und Schwächen gefragt, nach den Zielen und der Zukunft. In einem zweiten Prozess haben wir mit der Geschäfts-



Mit Abstand beim Interview: Norma Schöwe, Corinna Glenz und Werner Kipp (v.r.)

führung die strategischen Ziele und deren Visionen für unser Unternehmen mit einfließen lassen. Daraus haben wir dann eine Vision, eine Mission und sechs Leitsätze formuliert. Es war ein anstrengender Prozess, in den über 600 Menschen involviert waren. Bei unserer digitalen Jahrestagung Ende November wollen wir die Ergebnisse allen Mitarbeitern vorstellen. Die Regionalgeschäftsführer kennen das Erarbeitete bereits und waren begeistert. Aber auch schon die Wertschätzung im Prozess war großartig, das hat mich sehr gefreut. Jetzt ist es entscheidend, die Vision nicht nur auf Hochglanzpapier auszudrucken, sondern in unseren Alltag einzubeziehen und mit Leben zu erfüllen.

**Vielen Dank für das Gespräch! ●**

Das Interview führten Norma Schöwe und Werner Kipp Anfang Oktober in Berlin.