

INKLUSIVE  
SONDERHEFT:  
Auslands-  
entsendung

# Im Stresstest

CORONA ALS BELASTUNGSPROBE FÜR  
HR IM GESUNDHEITSWESEN



+++ **Recht:** Corona-Sonderregelungen +++ **Technik:** Virtual Reality in HR +++  
+++ **Case Study:** Change bei Datev +++ **Kulturwandel:** Krise als Chance? +++



**NEU**

# Die beste HR-Strategie für Ihr Unternehmen

Systematisch entwickeln, konsequent umsetzen



Prof. Dr. Gery Bruederlin

1. Auflage, 2020

Hardcover, 248 Seiten, EUR 45,00

ISBN 978-3-472-09612-2

Dieses Grundlagenwerk führt Schritt für Schritt durch den HR-Strategieprozess. Sie erfahren:

- warum es auf Konsistenz ankommt
- welche Grundtypen von HR-Strategien es gibt
- wie Sie die HR-Kernstrategie Ihres Unternehmens festlegen
- wie Sie personalstrategische Handlungsfelder ermitteln
- wie Sie konkrete HR-Maßnahmen definieren und priorisieren
- wie Sie ein strategisches HR-Portfolio entwickeln

[www.pwgo.de/hr-strategie](http://www.pwgo.de/hr-strategie)

Eine Übersicht unseres Buchprogramms finden  
Sie unter [www.personalwirtschaft.de/produkte/buecher.html](http://www.personalwirtschaft.de/produkte/buecher.html)

## Im Auge des Sturms



Als wir Anfang des Jahres mit der Planung des Schwerpunkts dieser Ausgabe begannen, war die Welt eine andere. Hätten wir im Wissen um die Folgen, die das neuartige Coronavirus haben würde, ein Heft geplant, das sich auf

16 Seiten den Herausforderungen von HR im Gesundheitswesen widmet? Vermutlich nicht. Hätten wir das Thema also zurückziehen sollen, als die Dramatik der Situation deutlich wurde: das Leid in verschiedenen Teilen Europas, die zahlreichen Einzel- und Familienschicksale und nicht zuletzt die Grenzerfahrung, die viele Ärztinnen und Krankenpfleger gerade im Auge des Sturms erleben?

Nein. Wir haben uns entschieden, das Thema zu bringen. Das Gesundheitssystem, auch das zeigt diese Krise, ist im internationalen Vergleich verhältnismäßig schlagkräftig – und doch sind die Einrichtungen personell ausgezehrt und stehen unter massivem

ökonomischem Druck. In kaum einem Bereich ist der viel zitierte Fachkräftemangel so ausgeprägt. Die Pandemie legt Engpässe offen, die vorher schon da waren und die es deutlich zu benennen gilt – auch inmitten der Krise.

Natürlich ist das Thema sensibel. Wir möchten weder zynisch noch reißerisch berichten oder Salz in Wunden streuen. Niemand weiß heute, was wir aus diesen Wochen und Monaten der Corona-Krise mitnehmen werden. Wir wissen nicht, wie lange sie andauern und welche wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen sie haben wird. Sofern sie uns aber über den Moment hinaus an die Grundlagen eines im vielfältigen Sinne gesunden Miteinanders erinnert, so wäre etwas gewonnen.

Cliff Lehnen  
Chefredakteur



## Damit Ihre Payroll sicher ist.

Was tun, wenn plötzlich **eine rechtskonforme Personalabrechnung nicht mehr gewährleistet werden kann?**

Mit dem Infoniqa Vertretungsservice sind Sie stets auf der sicheren Seite: **Der Ausfallschutz von Infoniqa hilft Ihnen!**

[www.infoniqa.com](http://www.infoniqa.com)

— FOCUS ON YOU —  
**INFONIQA**



## PERSONALWIRTSCHAFT 05\_2020

3	EDITORIAL	Im Auge des Sturms
6	STILKRITIK	HR muss sich gerade in Krisenzeiten klar positionieren
7	ZAHLEN, BITTE!	Pflegekräfte fühlen sich nicht ernst genommen
8	EINBLICK	Warum das Homeoffice nach der Krise keine Dauerlösung wird
10	KURZE FRAGE	Bringt Corona einen Kulturwandel in Unternehmen?
	<b>HR &amp; ICH</b>	
12	INTERVIEW	Andreas Schmitz berichtet über die Reaktionen auf Corona bei Roche Diagnostics
14	INTERVIEW	Warum sich traditionell organisierte Unternehmen verändern müssen
16	STANDPUNKT	Im Employer Branding fehlt vielen Unternehmen der Wettbewerbsgeist
	<b>TITEL: HR IM GESUNDHEITSWESEN</b>	
18	FOKUS	Die Auswirkungen des Problems Personalknappheit
23	STANDPUNKT	Brauchen Personalverantwortliche im Gesundheitswesen mehr Mut?
26	INTERVIEW	Dr. Karl Blum über den ökonomischen Druck in Krankenhäusern
28	ANALYSE	Wo die HR-Schmerzpunkte im Gesundheitssystem liegen
	<b>RECHT &amp; POLITIK</b>	
34	CASE STUDY	Bei Datev gestaltet der Betriebsrat den Change aktiv mit
37	SKURRILER FALL	Nach der Trennung: Gemeinsame Facebook-Bilder löschen!
38	INTERVIEW	Marc André Gimmy über Instrumente zur Personalkostensenkung
40	FOKUS	Diese Sonderregelungen sollen bei der Corona-Bewältigung helfen
	<b>TECHNIK &amp; TOOLS</b>	
44	ANALYSE	Wie VR und AR die HR-Welt bereichern können
48	INTERVIEW	Niko Mohr über sinnvollen VR- und AR-Einsatz in HR
50	UPDATE	Software und Dienstleister für den Job HR
	<b>FORSCHUNG &amp; LEHRE</b>	
52	STUDIE	Vorstellungsvideos statt Anschreiben – was halten Bewerber davon?
	<b>EVENT &amp; SZENE</b>	
54	SESSELWECHSEL	Ralf Reischmann über seine neue Doppelrolle bei Amplifon
55	NACHGEFRAGT	Wie Dr. Julia Schäfer an der Uniklinik Bonn die Krise managt
56	TREFFPUNKT	Neue Termine für HR-Events und -Veranstaltungen
58	STELLENMARKT	Aktuelle Jobs für Personalmanager
60	RÜCKSCHAU	Was vom Hefte übrig blieb
61	VORSCHAU	Was Sie in der Juni-Ausgabe erwartet
61	IMPRESSUM	
62	BLICK VON AUSSEN	Oliver Blüher von Slack plädiert für größere Autonomie von Teams



34

Foto: Datev

55



Foto: UKB

62



Foto: Maisberger



## Kurzfristig verfügbare Aushilfskräfte

### Vielseitig einsetzbare Studenten.

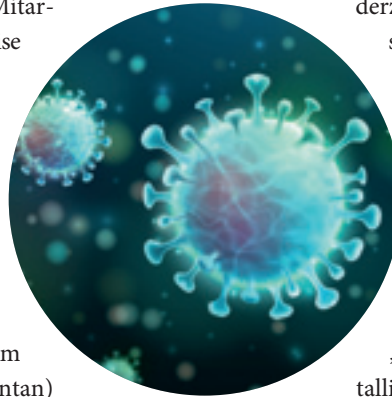
Profitieren Sie von unserem großen Pool an studentischen Arbeitskräften. Bisher wurden von uns 90.000 Studenten erfolgreich in Voll- und Teilzeit überlassen. Stellen Sie jetzt Ihre unverbindliche Anfrage.

# Klare Kante statt Wischiwaschi

Man mag von Angela Merkel politisch halten, was man will, ihre klaren Worte angesichts der Corona-Krise kamen zur rechten Zeit. Davon können auch Personaler lernen.

VON SVEN FROST

► Wie viel Ehrlichkeit vertragen die Mitarbeiter? Wie offen können beziehungsweise müssen Unternehmen in Zeiten von Corona kommunizieren, dass es um ihre Arbeitsplätze nicht zum Besten bestellt ist? Wie vermittelt man Zumutungen wie Kurzarbeit, Lohnverzicht oder gar Stellenabbau? Corona zwingt HR zu einer neuen Ernsthaftigkeit, die bisweilen wolkigen Ideen, die mancher Personalverantwortliche zum Besten gibt, haben (zumindest momentan) keinen Platz mehr.



Für die HR-Profession kann die Corona-Krise, so schlimmeren Folgen auch sind, ein wichtiger Impuls sein. Wischiwaschi-Kommunikation funktioniert nicht, klare Kante dafür umso mehr. Viele Unternehmen stehen vor schwierigen Entscheidungen, müssen Mitarbeiter entlassen. Nur wer mit offenen Karten spielt, behält das Vertrauen der Belegschaft. Auch wenn Führungskräfte hier als unmittelbare Botschafter gefragt sind: Die Vorarbeit und Leitplankensetzung der Kommunikation sollte bei HR liegen.

Personaler müssen zudem erkennen, dass in der derzeitigen Krise auch eine Riesenchance liegt: Homeoffice, virtuelle Meetings und agile Organisationsformen, von der personalwirtschaftlichen Avantgarde propagiert, von manch verknöchertem Geschäftsführer verteufelt, sind im Umgang mit der Krise vielerorts die Mittel der Wahl, will man das Unternehmen am Laufen halten. Apropos virtuelle Meetings: Die Verbindlichkeit und Klarheit, zu der die Corona-Krise Unternehmen zwingt, sollte auch dort zur Regel werden. Wohlgermerkt reden wir hier nicht von einem ruppigen Umgangston. Eher von Verbindlichkeit und Verlässlichkeit im Umgang mit dem Gegenüber.

Um klarzustellen: Bei der Forderung nach einer klaren Kante geht es in erster Linie um „harte“ Themen wie Stellenabbau oder Kurzarbeit. Recruiting, Onboarding oder Employer Branding (die Personaler zugegebenermaßen

derzeit vor ganz eigene Herausforderungen (stellen) gehören derzeit eher zu den Kürübungen und erfordern zudem eine ganz andere Art der Kommunikation.

Welche HR-Kompetenzen in diesen Krisenzeiten gefragt sind, hat übrigens auch das Institut für Beschäftigung und Employability ermittelt: In einer Ende März durchgeführten Befragung „Personalpolitik in der Corona-Krise“ kristallisierten sich als wichtige Themen unter anderem Empathie für die Sorgen der Beschäftigten sowie eine offene, umfassende und ehrliche Information heraus. Nun mag man anmerken, dass die Befragung innerhalb einer Woche Ende März mit lediglich 400 Teilnehmern durchgeführt wurde, mithin kaum als echte Studie gelten kann. Ein Postulat der klaren Kommunikation kann man aus ihr dennoch ableiten.

Zur klaren Kommunikationskante gehört neben dem Vermitteln teils unbequemer Wahrheiten aber auch, den Mitarbeitern eine entsprechende Wertschätzung zu zeigen, speziell den Berufsgruppen, die derzeit unter besonderer Beobachtung und großem Stress stehen: Ärzte und Pflegekräfte, die bei der Bekämpfung des Coronavirus an vorderster Front stehen. Wahrheit bedeutet nämlich nicht nur das Vermitteln von schlechten Nachrichten, sondern auch eine ehrliche Wertschätzung, die jedoch über warme Worte hinausgehen muss. Hier müssen Unternehmen – namentlich Personaler – kreativ sein: Es genügt nicht, den Mitarbeitern gebetsmühlenartig zu sagen, wie unentbehrlich sie sind, wie großartig ihre Arbeit sei und wie sehr man sie schätze. Arbeitszeitmodelle wollen neu gedacht werden, die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss gefördert werden. Ganz zu schweigen von monetären Zuwendungen wie Boni oder Gehaltserhöhungen.

Wenn die Corona-Krise überstanden ist, wird sich zeigen, wie nachhaltig sich die klare Kante in der Kommunikation durchsetzen wird. Eine Rückkehr zum Wischiwaschi wäre falsch. Denn die nächste Krise kommt bestimmt. ■

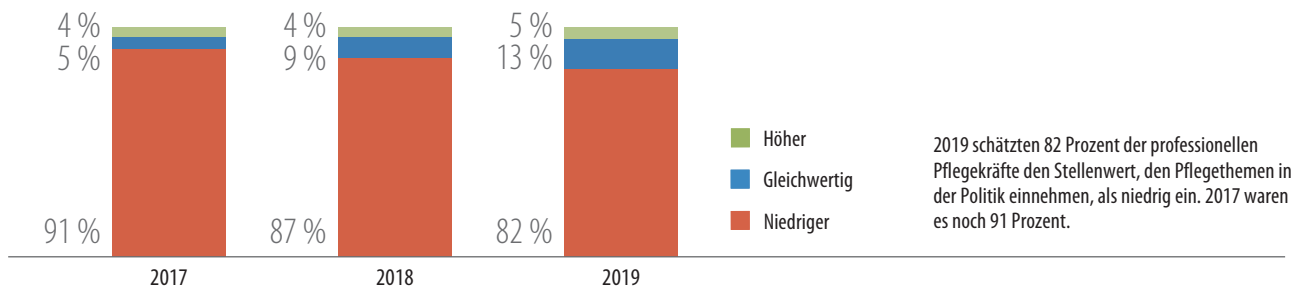
# Trauerspiel Pflege

In politischen und gesellschaftlichen Debatten ist das Thema Pflege präsent. Doch das Pflegepersonal spürt davon kaum etwas, wie der Psyma Care Klima-Index zeigt.

Siehe auch Titelstrecke „HR im Gesundheitswesen“ ab Seite 18

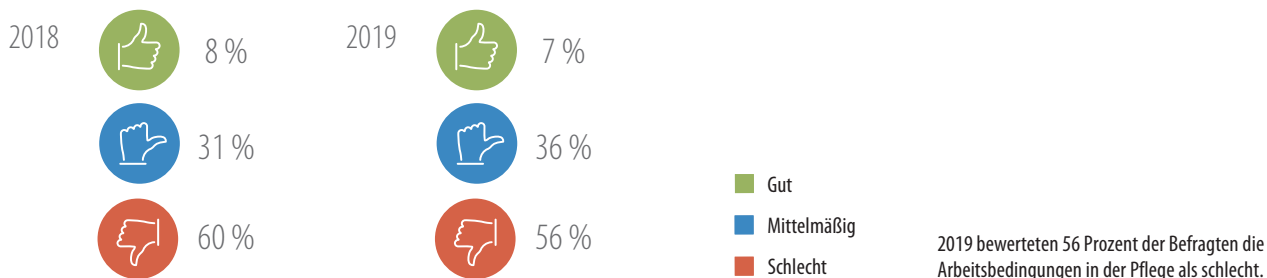
## Pflegekräfte fühlen sich von der Politik vernachlässigt

Einschätzung der befragten professionell Pflegenden  
Basis: 386 befragte professionell Pflegenden



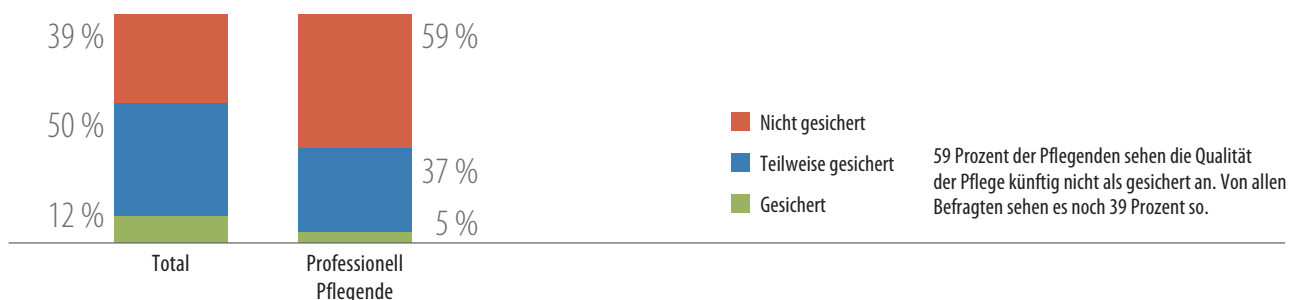
## Pflegekräfte sind mit ihren Arbeitsbedingungen nicht zufrieden

Meinung aller Befragten 2018 und 2019  
Basis: 1536 Befragte



## Die Qualität der Pflege ist in Zukunft nicht gesichert

Einschätzung aller Befragten im Vergleich zu den professionell Pflegenden 2019  
Basis: 1536 Befragte







# Rückkehr in die Burg

Die Corona-Pandemie treibt viele Menschen ins Homeoffice, nachdem sich in dem Bereich in Deutschland lange nichts getan hat. Dass sich diese Entwicklung aber dauerhaft bestätigt, ist unwahrscheinlich.

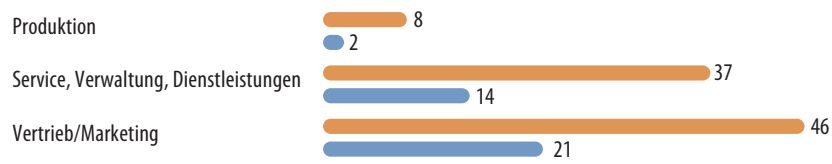
► Sir Edward Coke war der juristische Rockstar seiner Zeit. Der Mann aus Norfolk prägte als Richter, Anwalt und Politiker im 16. Jahrhundert das Rechtssystem seiner britischen Heimat wie kaum jemand anders. Außerhalb der britischen Inseln ist sein Ruhm eher bescheiden, grenzüberschreitende Berühmtheit erlangte lediglich das von ihm geprägte Sprichwort „A man’s home is his castle“, das das eigene Heim des Menschen sei seine Burg. Coke plädierte damit wohl kaum für das Anlegen von Wassergräben um die eigenen vier Wände, er zielte eher auf das Recht des Einzelnen ab, nach eigenem Gutdünken zu Hause schalten und walten zu können. Doch in Zeiten von Corona ist die Parallele zwischen dem eigenen Heim und den Trutzburgen des Mittelalters unübersehbar. Der Feind steht vor der Tür, da zieht man lieber die Zugbrücke hoch und arbeitet aus dem eigenen Bergfried heraus statt aus dem Büro.

Homeoffice lautet das Gebot der Stunde. In Deutschland war dies bisher für die Mehrheit der Beschäftigten unüblich. Das Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) errechnete 2018, dass lediglich 22 Prozent der Beschäftigten gelegentlich von zu Hause aus arbeiten. Wer das tatsächlich darf, das hängt von vielen Faktoren ab. Führungskräfte haben dem Betriebspanel zufolge häufiger Zugang zum Homeoffice als normale Beschäftigte. Wer in der Produktion tätig ist, der hat es

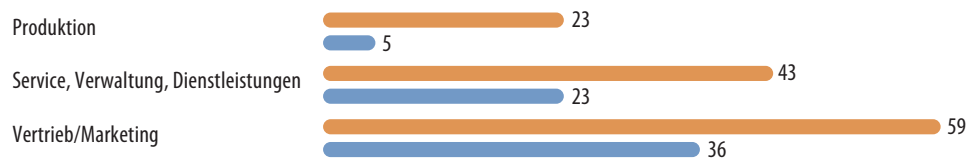
auch schwerer als die Kollegen im Vertrieb oder im Marketing. Die Corona-Pandemie hat allerdings vieles durcheinandergerührt. Belastbare Zahlen sind aktuell noch rar, doch erste Befragungen deuten darauf hin, dass Homeoffice praktisch über Nacht zum Massenphänomen geworden ist. Der Digitalbranchenverband Bitkom stellte in einer repräsentativen Umfrage fest, dass aktuell tatsächlich 49 Prozent zumindest teilweise von zu Hause aus arbeiten. Für 18 Prozent der Befragten ist diese Erfahrung ein absolutes Novum.

Viele sehen die derzeitige Lage als Beginn eines Umbruchs: Bei einer Umfrage der Online-Jobplattform Stepstone unter 6000 Menschen waren 95 Prozent davon überzeugt, dass die Corona-Krise unsere Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig verändern wird. Ob dies auch für das Heimbüro gilt, ist jedoch mit Blick auf die Ergebnisse von Bitkom fraglich. Denn 41 Prozent der Befragten gaben auch an, dass ihre Tätigkeit grundsätzlich nicht fürs Homeoffice geeignet sei. Auch Andrea Hammerstein vom Institut der deutschen Wirtschaft warnt, dass im Homeoffice häufig störungsfreies Arbeiten nicht möglich sei. Außerdem würden klare Regeln fehlen, etwa was Erholungs- und Freizeitphasen betreffe. Vor der ständigen Erreichbarkeit schützen in Zeiten der Digitalisierung eben auch die dicksten Burgmauern nicht. (nig) ■

## Anteil der Beschäftigten, die Zugang zu Homeoffice haben



## Anteil der Beschäftigten, die mindestens ab und zu von zu Hause arbeiten



● Führungskräfte  
● keine Führungskräfte

Quelle: Linked-Personnel-Panel-(LPP)-Betriebsbefragung 2016 (n = 206), LPP-Beschäftigtenbefragung 2017 (n = 6133), gewichtete Darstellung; IAB

# Ist jetzt der perfekte Zeitpunkt zum Turnaround?

► Für viele Unternehmen ist der Corona-Zwangsstopp ein existenzbedrohendes Ereignis, auf das sie mit teilweise harten Maßnahmen reagieren. Zwar sind längst nicht alle gezwungen, Mietzahlungen zu stoppen oder Jobs abzubauen, doch so mancher Manager nutzt die Gunst der Stunde, um Kostenstrukturen zu optimieren. So hat er es gelernt. Wer das Primat der Zahlen verinnerlicht und das Prinzip des „Höher, Schneller, Weiter“ kultiviert hat, kommt nur schwer davon weg.

Dabei würde es sich lohnen, jetzt statt des „Survival of the Fittest“ ein „Survival of the Friendliest“ zu praktizieren. Die momentane Krise könnte der Anlass sein, sich grundsätzlich neu zu orientieren. Gerade lernen wir etwa, dass körperliche Distanz neue Nähe schafft. Im Homeoffice sprießen zarte Pflänzchen der Solidarität. Werden sich also auch ganze Unternehmen verändern können? Wahrscheinlich nur, wenn sie verstehen, dass Sinn und Zweck keine Gegensätze sind: Umweltschutz verursacht nicht nur Kosten, sondern bringt auch neues Geschäft. Achtsamkeit schafft Motivation. Diversity führt zu besseren Teamergebnissen. Diese Liste ließe sich um zahlreiche Mut machende Aspekte erweitern.

Es kommt der Tag, an dem die Mitarbeiter ihr Homeoffice verlassen und an ihre Arbeitsplätze zurückkehren. Sie werden einen neuen Geist mitbringen. Unternehmen – und ihre Verantwortlichen – sollten diesen Geist wahrnehmen und aufgreifen. ■

#### Der Autor:

**Frank Vogel** ist Geschäftsführer der 2018 gegründeten Strategieberatung DOROTHY in Düsseldorf, die Unternehmen hilft, Sinnstiftung in die Unternehmenskultur zu integrieren, damit daraus neuer geschäftlicher Erfolg erwächst. Vogel war Strategiechef der internationalen Kommunikationsagentur Ogilvy & Mather und arbeitete für Unternehmen wie Unilever, Philips oder Procter & Gamble.



Foto: Flora & Fauna

## Der Hintergrund

Wenn Sie eines über den Begriff „Krise“ wissen, dann doch sicher, dass das chinesische Schriftzeichen hierfür angeblich zugleich die Bedeutungen der Wörter „Gefahr“ und „Chance“ beinhalten soll. Leider haben Sprachwissenschaftler diese vermeintlich so gefällige Koinzidenz längst als etwas übereifrige westliche Interpretation enttarnt, trotzdem hält sie sich hartnäckig. Und wird auch in diesen Tagen fleißig aufgewärmt. Doch finden Sie nicht auch, dass mit der Corona-Krise mehr potenzielle Veränderung in der Luft liegt als in früheren Krisenzeiten? Dass sich eine gesellschaftlich-

kulturelle Umwälzung beschleunigt, die ohnehin in den Startlöchern stand wie der Frühling? Dass es ein „New Normal“ geben wird und keinen Weg zurück dorthin, wo wir herkommen? „Die Schönheit der Chance“, sang die Hamburger Indie-Band Tomte einst, „dass wir unser Leben lieben, so spät es auch ist / das ist nicht die Sonne, die untergeht / sondern die Erde, die sich dreht.“ Deren Sänger, Thees Uhlmann, schreibt heute exklusiv für die Bild-Zeitung Texte über das Leben als Künstler in Zeiten von Corona. Nun ja. Chance und Gefahr: Vielleicht waren sie einander tatsächlich nie so nah. (cl)

# Digitalisierung im HR-Management: Treiber für schlanke Prozesse

Fachkräftemangel, neue gesetzliche Verpflichtungen und Kostendruck – der Bedarf nach Prozessoptimierung im Personalbereich wächst kontinuierlich. Anlass genug für eine Betrachtung, wie Unternehmen mithilfe einer systematischen Digitalisierungsstrategie und kompetenten Dienstleistungspartnern gezielt für Entlastung und Effizienz sorgen können.

Das Personalmanagement steht branchenübergreifend unter erhöhtem Druck: Der Staat delegiert immer mehr Aufgaben an Unternehmen und deren Personalabteilungen. Hinzu kommt ein spürbarer Fachkräftemangel. Qualifiziertes Personal mit Tarif- und Branchenkenntnissen ist oftmals schwer zu finden. Parallel dazu sucht das HR-Management vielfach nach geeigneten Wegen, Rationalisierungspotenziale zu verwirklichen – vom papierlosen Büro bis hin zu vollständig digitalisiertem Informationsaustausch.

Ein Best Practice dafür liefert SD Worx, Anbieter von People Solutions und Payroll Services, mit dem Digitalisierungs- und Workflowprojekt HR-Lean. Seit dem Roll-out werden sämtliche Papierbelege, die von Kunden kommen, gescannt und direkt dem zuständigen Team für die Verarbeitung zugeordnet. Dies ermöglicht eine einfache elektronische Umverteilung von Workloads und erleichtert schnelle Qualitätssicherungsmaßnahmen und Validierungen, da kein Papier im Verkehr ist.

## Schritt für Schritt zu verschlankten Workflows

Die Implementation von HR-Lean erfolgte stufenweise: Zunächst galt es, die eigene Belegschaft beim Transformationsprozess mitzunehmen, anschließend mussten auch die Kunden eingebunden werden. Unter anderem erhielten sie die Option, auch auf Papierbelege zu verzichten und stattdessen intelligente Onlineformulare zu verwenden, die SD Worx bereitstellte. Im nächsten Schritt stellte das Unternehmen seinen Kunden ein voll integriertes Workflow-Framework zur Verfügung, das sowohl standardisierte Personalveränderungsaktivitäten als auch die Abbildung individueller Geschäftsprozesse ermöglicht. Hier erhalten nicht nur die Personalverantwortlichen des Auftraggebers eine Plattform, sondern auch Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsrat sowie Bewerber im Onboarding-Verfahren.

Seither lassen sich komplette Abläufe eines Einstellungsverfahrens effizienter als zuvor abwickeln, zum Beispiel die obligatorische Beteiligung der Vorgesetzten, die Erstellung eines Arbeitsvertrags und die Ablage des unterschriebenen Dokuments in der digitalen Personalakte. Das Workflowsystem gewährt neuen Mitarbeiter Zugriff auf einen digitalen Personalbogen, der online auszufüllen ist. Anschließend validiert das System die Daten mithilfe einer automatisierten Plausibilitäts- und Vollständigkeitskontrolle – eine Entlastung der Personalabteilung, die lediglich als Kontrollinstanz eingreift.

## Automatisierung durch smarte Funktionen

Das Workflowsystem kann entsprechend einer Befehlskette entscheiden, ob ein Antrags- und Genehmigungsverfahren notwendig ist, oder ob die Daten am Ende direkt in die Personaldatenbank geschrieben werden. Dabei können von dem Antragsteller auch Dokumente hochgeladen und archiviert werden. Derweil ist das System in der Lage, automatisierte Entscheidungen auf Basis der Einträge im Personalstamm zu treffen. Hier deutet sich an, welche Entwicklungspotenzial in Zukunft noch möglich ist und welche Entscheidungsoptionen sich daraus schon heute für ein kosteneffizientes HR-Management ergeben.



Autorin

Andrea Seipp-Gebhardt,  
Head of Managed Services  
fidelis.Personal bei  
SD Worx GmbH



SD Worx GmbH  
Tel.: 06103 3807-0  
www.sdworx.de  
info\_de@sdworx.com



## Flexibilität bis zum Verbiegen

Auch Unternehmen, die ohnehin hohe Hygiene- und Sicherheitsstandards haben, müssen auf das Coronavirus reagieren. Dazu zählen auch Pharmaunternehmen wie Roche Diagnostics. Zwar können viele Mitarbeiter von zu Hause arbeiten, doch auch hier müssen Arbeitgeber flexibel sein.

VON CHRISTIANE SIEMANN



Andreas Schmitz ist Geschäftsführer Personal der Roche Diagnostics GmbH in Penzberg.

► **Personalwirtschaft:** Das Pharmaunternehmen Roche hat jüngst einen Test entwickelt, mit dem sich große Mengen an Proben auf das Coronavirus testen lassen. Die Herstellung läuft auf Hochtouren. Wie können Sie verhindern, dass sich die Mitarbeitenden im Labor oder in der Produktion anstecken?

**Andreas Schmitz:** Neben den allgemeinen Arbeitsschutzmaßnahmen, die an unseren Standorten und speziell in Labor- und Produktionsbereichen ohnehin sehr hohen Standards entsprechen, haben wir für alle Standorte weltweit die vorhandenen Pandemiepläne aktiviert. So auch an unseren Standorten in Mannheim und Penzberg. Für uns steht an erster Stelle, alles dafür zu tun, unsere Mitarbeitenden zu schützen. Darüber hinaus haben wir die Verantwortung, die Lieferfähigkeit von wichtigen Arzneimitteln und Diagnostika für Patienten sicherzustellen wie auch für die Coronavirus-Tests, die weltweit zum Einsatz kommen.

„Für uns steht an erster Stelle, alles dafür zu tun, unsere Mitarbeitenden zu schützen.“

**Wie sieht das konkret aus?**

Wir haben weitere Schutzvorkehrungen getroffen. Dazu zählen zum Beispiel die Verschärfung der Hygieneregeln, Anpassungen und Einschränkungen in unseren Mitarbeiterrestaurants, die Aufteilung der Mitarbeitenden aus businesskritischen Bereichen in kleine, separate Teams und sehr strenge Zugangsregelungen für die Standorte. Außerdem befindet sich ein Großteil der Mitarbeitenden Stand Anfang April im Homeoffice. Dieses Vorgehen reduziert deutlich das Infektionsrisiko für die Beschäftigten, die in den relevanten geschäftskritischen Produktions-, Forschungs- und Entwicklungsbereichen tätig sind.

**Bereits mit Beginn der Krise haben Sie die Mitarbeitenden in der Verwaltung aufgefordert, im Homeoffice zu arbeiten. Wie ist diese Umstellung gelungen?**

Bis auf diejenigen, die eine geschäftskritische Tätigkeit ausführen und deren physische Anwesenheit erforderlich ist, arbeiten die anderen an Remote-Arbeitsplätzen. Hierbei ermutigen wir unsere Mitarbeitenden, im Rahmen unserer bereits bisher gelebten vertrauensvollen

Unternehmenskultur ihre Aufgaben nach besten Kräften zu erfüllen. Falls dies aufgrund des Arbeitsinhalts oder auch der Kinderbetreuung nicht möglich ist, empfehlen wir, individuell mit den Führungskräften weitere Möglichkeiten bezüglich der Flexibilisierung der Arbeitszeit abzustimmen.

#### Wie können Führungskräfte dabei unterstützen?

Ich möchte betonen, dass wir gerade auf die besondere Situation von berufstätigen Eltern eingehen. Wenn Mütter und Väter in der derzeitigen Situation keine alternative Kinderbetreuungsmöglichkeit finden und daher nicht ihrer vollen Arbeitsverpflichtung nachkommen können, garantieren wir bis auf Weiteres trotzdem die volle Lohnfortzahlung. Die Herausforderung für unsere Führungskräfte liegt derzeit vor allem darin, ihre Teams mit den Mitteln der virtuellen Zusammenarbeit zu führen und auch den sozialen Zusammenhalt zu stärken. Unsere Mitarbeitenden und speziell die Führungskräfte werden im Homeoffice regelmäßig mit Updates zur Situation an den Standorten versorgt und an die allgemein gültigen Hygieneregeln hinsichtlich Social Distancing erinnert. Des Weiteren

„Ich möchte betonen, dass wir gerade auf die besondere Situation von berufstätigen Eltern eingehen.“

geben wir viele Hilfestellungen und Tipps, wie der Arbeitsplatz zu Hause so gesund und produktiv wie möglich gestaltet werden kann: vom ergonomischen Arbeitsplatz und Achtsamkeit bis zur Ermunterung, den sozialen Kontakt zu Kollegen virtuell aufrechtzuerhalten. Unsere unternehmensweite IT-Infrastruktur ermöglicht dies sehr gut.

#### Und wie unterstützt HR?

Der Personalbereich hat eine Initiative unter dem Motto „Standing Together“ ins Leben gerufen, bei der Mitarbeitende mit aktuell verfügbaren Kapazitäten in den Bereichen unterstützen können, die gerade voll ausgelastet sind. Hier erleben wir einen enormen Zusammenhalt und dass alle nach unserem Purpose „Doing now what patients need next“ alles dafür tun, den Patienten zu helfen.



Mehr zum Thema:

Weitere Statements von Unternehmen finden Sie auf unserer Website.

[pwgo.de/corona-statements](https://pwgo.de/corona-statements)



## SIE TRAGEN DAS LÄCHELN, WIR IHR PERSONALMANAGEMENT.

Die HR-Software von HRworks unterstützt Sie und Ihre Mitarbeiter beim Personalmanagement, sodass Sie immer die richtige Entscheidung treffen können.

Das macht nicht nur Ihre Arbeit einfacher, sondern das ganze Unternehmen glücklich. Und Sie tragen das Lächeln.



Ein Tool für alle HR-Aufgaben



Keine versteckten Kosten: 6 € pro Nutzer/Monat



Schnell auswertbare Berichte

# „Die Disruption verteilt Chancen und Risiken neu“

Im November stieß ein LinkedIn-Post von ihr zum Thema Querdenken auf verblüffende Resonanz. Jetzt scheint die Corona-Krise die Management-Speakerin und Autorin Anne Schüller zu bestätigen: Traditionell organisierte Unternehmen müssen sich verändern.

INTERVIEW: NIC RICHTER



Anne M. Schüller nennt sich selbst Managementdenkerin. Als Keynote-Speaker, Buchautorin und Business-coach befasst sich die Diplom-Betriebswirtin vor allem mit den Themen Touchpoint Management und kundenfokussierte Unternehmensführung. Ihr jüngstes Buch „Die Orbit-Organisation“ erschien 2019.

► **Personalwirtschaft: Frau Schüller, in unserem Vorgespräch sagten Sie, das Thema Querdenken werde durch die Corona-Krise noch brisanter. Wie meinen Sie das?**  
**Anne Schüller:** Seit mindestens fünf Jahren fordern Quer- und Vordenker von Unternehmen, sich organisational auf Schwarze Schwäne einzustellen, also auf höchst unwahrscheinliche Ereignisse mit extremer Wirkung. Die meisten Unternehmen haben das Thema jedoch auf die lange Bank geschoben. Mit Corona ist so ein Schwarzer Schwan da – wer jetzt nicht einsieht, dass es eine Minute vor zwölf ist, und sich umstellt, wird auch mit massiver staatlicher Hilfe nicht überleben. Denn nach Corona wird die Welt eine andere sein.

**Man könnte denken, dass Mitarbeiter in dieser sowieso unruhigen Situation Sicherheit und Orientierung brauchen statt organisationalem Wandel.**

Der Punkt ist: Wir bewegen uns schon länger nicht mehr in linearen Zeiten. Mit der Digitalisierung hat eine Zukunft der exponentiellen Veränderungen begonnen. Viele Unternehmen – wir reden hier nicht von den digitalisierten Start-ups – haben aber einfach ihre tradierten Prozesse fortgeschrieben und zum Beispiel weiterhin jährlich geplant und budgetiert. Sie sind nicht auf Schwarze Schwäne vorbereitet. Denn von Schwarzen Schwänen wissen wir: Sie werden kommen, und wenn sie kommen, dann schnell. Aber wir

wissen nicht, wann sie kommen und aus welcher Ecke. Corona hat das jedem, der es noch nicht verstanden hatte, vor Augen geführt.

**Und jetzt?**

Darauf können Unternehmen nur reagieren, indem sie Strukturen, Prozesse und Verfahren auf extreme Flexibilität und Adaptivität umstellen. Das geschieht zurzeit ja auch tagtäglich.

**Wo ist dann das Problem?**

Es gibt zwei Lager: Die einen Unternehmen haben Selbstorganisation geübt. Ihre Mitarbeiter haben Freiraum, übernehmen Verantwortung, treffen in gewissem Umfang Entscheidungen und erfahren Selbstwirksamkeit. Sie sind kreativ und engagiert und können sich schnell auf neue Dinge einstellen. Die Unternehmen des anderen Lagers hatten immer enge Vorgaben und strenge Strukturen, Manager waren Mikromanager, Mitarbeiter machten Dienst nach Vorschrift, weil sie es so gelernt hatten. Solche Unternehmen kommen jetzt ins Schleudern, einige von ihnen werden wir verlieren.

**Im November 2019, lange vor der Corona-Krise, haben Sie auf LinkedIn einen Beitrag zum Thema Querdenken publiziert. Ergebnis: über 130 000 Views und 18 000 Likes, rund 1200 Kommentare. Wie erklären Sie sich diese Reaktion auf keineswegs neue Thesen?**

Das hat mich selbst erstaunt. Ich hatte nicht gedacht, dass es so viele Querdenker gibt, die etwas in ihrer Organisation ändern wollen, aber nicht dürfen. Denn das war der Tenor: Unter den Kommentaren war fast kein Ausfall dabei, kein Troll. Das waren echte Hinweise Betroffener, kleine Geschichten, teils voller Frustration. Manche schrieben mir, dass sie, nachdem sie im Unternehmen nie jemand hören wollte, selbst gingen und dann, als sie ihre Ideen auf eigene Faust umsetzten, von den selben Unternehmen eingekauft wurden, denen sie ihre Ideen vorher geschenkt hätten.

**Mögen Unternehmen die Idee der Veränderung, aber nicht die Veränderung selbst?**

Genau. Man nennt das verbale Aufgeschlossenheit bei anhaltender Verhaltensstarre.

#### **Wo, auf welcher Ebene bricht das?**

Es gibt eine Reihe von Kontaktpunkten, an denen Querdenken gefördert wird oder nicht. Das geht bei der Bewerbsuche los. Der zweite Punkt ist das Onboarding, der dritte die Interaktion im Unternehmen. Da haben die Leute dann eine Führungskraft, die dafür bezahlt wird, dass ihr Mitarbeiter umsetzt, was die Geschäftsleitung erdacht hat – und wenn das nicht gelingt, hat diese Führungskraft den Mitarbeiter nicht im Griff. Wenn die mittleren Manager die Ziele hingegen erfüllen – Punktlandung auf Vorgabe also –, bekommen sie jenen Bonus, für den sie Karriere machen, von dem ihr ganzer Lifestyle abhängt und zu dem sie deshalb keine Alternative sehen. Obwohl es inzwischen Hunderte Unternehmen gibt, die beweisen, dass es auch ohne klassische Incentive-Systeme, Planungsmethoden und Karrieremodelle geht – um drei Knackpunkte zu nennen, die dem alten Denken entspringen und die Strukturen am Laufen halten.

#### **Haben Unternehmen, die nicht an Schwarze Schwäne geglaubt haben, eine typische Größe oder Struktur?**

Von Corona sind ja ganze Branchen massiv betroffen. Unternehmen im Gaststätten- und Tourismusgewerbe zum Beispiel müssen sich so oder so ganz neu aufstellen. Aber neben diesem Branchenfaktor spielt eben auch der unternehmenskulturelle und -strukturelle Faktor eine Rolle. Das betrifft Konzerne und Mittelstand.

#### **Und wo beide Faktoren zusammentreffen ...**

... entsteht besonderer Druck, richtig. Da sehen wir jetzt entweder schnellen Wandel, oder es wird eng. In der Disruption verteilen sich Chancen und Risiken immer neu.

#### **Kann Querdenken helfen, sich auf Schwarze Schwäne vorzubereiten?**

Man kann sich auf nix vorbereiten. Aber man kann seine Unternehmensfitness so steigern, dass man bereit ist, auf das Unwägbar flexible zu reagieren. Beispiel Corona: Zu Beginn gab es Engpässe bei Produkten aus China – viele Unternehmen aber hatten keinen Lagerpuffer. Sie hatten in ihrem Effizienzdenken alles auf Anschlag geplant und konnten nicht gegensteuern.

#### **Aber jetzt sind diese Unternehmen zum Umdenken gezwungen, meinen Sie.**

Um diesen Kreislauf zu durchbrechen, braucht es einen Vorstands- oder Geschäftsleitungsbeschluss, der den Rahmen für neues Denken und Handeln setzt. Tatsächlich gibt es den auch oft. Viele Topmanager haben diese Grundsatzentscheidung getroffen, kriegen aber die Krise, weil sie im mittleren Management ausgebremst werden.

#### **Warum?**

Das hat natürlich viele Gründe. Aber im Wesentlichen geht es um Macht und persönliche Interessen. Keiner möchte an dem Ast sägen, auf dem er sitzt.

#### **Welche Rolle spielt in diesen Systemen HR?**

HRler sind meistens Bewahrer. Sonst wären sie nicht in HR, sondern in vorgeschobeneren Unternehmensbereichen wie Vertrieb oder F+E.

#### **Ist das so? Immer mehr Personaler verstehen sich doch als Mit- und Querdenker.**

Natürlich gibt es Einzelfälle, in denen HRler gute, neue Impulse setzen und etwas in ihrem Einflussbereich bewirken. Manche von ihnen denken quer, weil das ihre Natur ist, und wenn sie unternehmensintern Rückendeckung haben, weil ihre Zahlen stimmen oder sie von jemandem in der Geschäftsleitung beschützt werden, dürfen sie das auch, genauso wie manche Manager. Da entstehen dann „Inseln der Glückseligkeit“, wie ich das nenne. Aber die meisten HRler neigen nach meiner Beobachtung zum Bewahren von Mechanismen, Methoden und Prozessen. Sie holen zum Beispiel Leute ins Unternehmen, die dem System angepasst sind.

#### **Worauf sollten die Unternehmen also achten, die sich jetzt verändern wollen respektive müssen?**

Wenn die Grundsatzentscheidung getroffen ist, geht es eben nicht darum, sich auf Prozesse zu stützen, die man an der Uni gelernt hat und die eigentlich nie funktioniert haben. Manche Unternehmen wollen die ganze Organisation auch in einem Ruck verändern, weil sie zum Beispiel die Beratungsfirma dazu ermutigt; denn in einem Ruck bedeutet viel Arbeit und damit Mann-Tage. Aber wasserfallartige Change-Prozesse funktionieren nicht.

#### **Was funktioniert?**

Es geht nur Schritt für Schritt. Man kann das nach der Theorie Diffusion of Innovation von Everett Rogers beschreiben: Zunächst adressiere ich die Menschen, die für Veränderung aufgeschlossen sind, also Querdenker und Neugierige. Diese Leute, die in den Dschungel gehen und jubilierten, schicke ich voraus. Den anderen, die in der Veränderung keine Chance sehen, sondern eine Gefahr, sage ich: Ihr noch nicht. Wenn die Vorhut den Dschungel am anderen Ufer des Flusses überlebt und erschlossen hat, folgt die frühe Mehrheit und legt Trittsteine, aus denen dann nach und nach eine Brücke wächst. Wobei es durchaus sein kann, dass einige am alten Ufer zurückbleiben und man für gewisse Zeit auf beiden Seiten des Ufers unterwegs ist. In der Unternehmenssprache: Vielleicht gibt es ein paar alte Prozesse oder auch Produkte, die noch funktionieren und sogar den Bau der Brücke unterstützen. Die bleiben natürlich – zumindest vorerst. ■

# Höchste Zeit für Erneuerung

Schon lange diskutiert die HR-Szene über Employer Branding und die richtige Kommunikationsstrategie im Kampf um die besten Talente. Dabei kommt ein Aspekt zu kurz, ohne den im Produktmarketing keine Kampagne an den Start gehen würde: Wettbewerbsorientierung.

► Der Begriff des „Employer Branding“ feiert in diesem Jahr ein Jubiläum. Vor genau 25 Jahren tauchte er erstmals im HR-Umfeld auf. Die britischen Marketingpioniere Tim Ambler und Simon Barrow ließen 1996 im „Journal of Brand Management“ mit ihrem Fachartikel „The Employer Brand“ aufhorchen und veränderten damit weltweit die Sichtweise auf die Arbeitgeberkommunikation.

Ein Rückblick auf 25 Jahre Employer Branding fällt allerdings ernüchternd aus, wenn man die darauf basierende Arbeitgeberkommunikation an ihren Resultaten misst. Denn das kommunikative Endergebnis führt vor allem zu Austauschbarkeit und lässt Differenzierung – die eigentliche Anforderung an einen Branding-Prozess – komplett vermissen. Stattdessen kämpfen Arbeitgeber in allen Branchen und Berufsfeldern um gefragte Kandidaten als „marktführende Unternehmen“, in denen die Mitarbeiter mit „Leidenschaft“ an ihre Arbeit herangehen, „gefordert und gefördert werden“, um sich so „großartige Karrierechancen“ zu sichern. In einem Recruiting-Markt, in dem Kandidaten sich für ein Unternehmen entscheiden und nicht umgekehrt, ist eine derartige Kommunikation nahezu fahrlässig, weil sie den Bewerbern keine Entscheidungsgrundlage liefert.

## ① Kommunikation orientiert sich nicht am Wettbewerb

Ein Grund für diese eintönige Kommunikationsstrategie liegt in der fehlenden Wettbewerbsorientierung im viel zitierten „War for Talent“. Arbeitgeber verzichten auf den Vergleich mit ihrer Konkurrenz und achten nicht darauf, wie sie sich von dieser unterscheiden, etwa durch die Besonderheit Angebot an die Bewerber. Vielmehr agieren sie nach dem Bild des „idealen Arbeitgebers“, von dem sie glauben, dass diese Vorstellung in den Köpfen der Bewerber verankert ist. Und damit landen alle Arbeitgeber bei der gleichen nicht differenzierenden Positionierung.

Diese Vorgehensweise ist falsch. Denn im Recruiting geht es um die Passung zwischen Kandidat und Arbeitgeber. Wer möglichst viele Kandidaten mit seichten Kommunikationsinhalten, die die breite Masse ansprechen sollen, überzeugen möchte, kommt nicht weiter.

Es geht nicht darum, möglichst viele zu überzeugen, sondern die Richtigen für sich als Arbeitgeber zu interessieren. Das geht letztlich nur durch ein klares und unterscheidbares Profil,

das der Bewerber mit seinem eigenen Profil und individuellen Anforderungen matchen kann. Ziel muss es sein, die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Unternehmen zusammenzubringen. Und dabei geht es um harte Fakten, um konkrete Aufgaben, um konkrete Zusatzleistungen, um die konkrete Branche und natürlich auch um die Höhe des Gehalts sowie die täglich erfahrbare Unternehmenskultur. Derartige Fakten sind Unterscheidungsmerkmale und eben keine Hygienekriterien.

Fachkräfte haben verschiedene Prioritäten, die sie bei der Auswahl des einen oder anderen Arbeitgebers anlegen. Sie wollen zwingend eine belastbare Entscheidungsgrundlage, auf der sie die emotionale Entscheidung eines Jobwechsels treffen können. Was bietet ihnen der eine Arbeitgeber, was ihnen der andere nicht bieten kann? Erwartet ihn dort eine moderne Unternehmenskultur und an anderer Stelle eine eher traditionelle? Auf Basis solcher Information gleichen Kandidaten das Angebot mit dem eigenen Erwartungshorizont ab und entscheiden sich.



## ② Selbstverständnis und Authentizität

Um wettbewerbsorientiertes Employer Branding in die Tat umsetzen zu können, müssen Arbeitgeber zunächst verstehen, wer sie selbst sind – und zwar mit allen Stärken und Schwächen. Dies ist der Ausgangspunkt jeder Wettbewerbsanalyse. Nur wer sich selbst gut kennt und versteht, kann sich in der späteren Kommunikationsphase authentisch darstellen und unterscheiden. Wichtige Know-how-Träger sind die eigenen Mitarbeiter. Sie erfahren die Arbeitsrealität in ihrem Unternehmen Tag für Tag, im Positiven wie im Negativen. Wer dann noch idealerweise die Innensicht in konkurrierenden Unternehmen kennt und diese dem eigenen Bild gegenüberstellen kann, hat die bestmögliche Ausgangssituation für eine Kommunikationsstrategie, die nicht nur authentisch ist, sondern vor allem aus der Masse des kommunikativen Einheitsbreis heraussticht.

## ③ Vergleichbarkeit beginnt bei der Nutzung von Daten

Auch im Employer Branding benötigt Wettbewerbsorientierung Daten – eigene und Daten aus dem arbeitgeberseitigen Wettbewerb. Wo finden wir diese Daten? Die Antwort ist relativ leicht: An Orten, die bereits heute von mehr als der Hälfte aller Bewerber genutzt werden, um sich über Arbeitgeber zu informieren – auf Arbeitgeberbewertungsportalen. Auf Kununu etwa finden Arbeitgeber viele durch die Mitarbeiterinnensicht getragene Fakten, die sie für eine stärkere Wettbewerbsorientierung im Employer Branding nutzen können: neben den eigenen Scores und der Weiterempfehlungsquote sowie ausführlichen Erlebnisberichten von Mitarbeitern auch Branchen-Scores, Insights und Zahlen aus Wettbewerbsunternehmen sowie abbildbare Kulturunterschiede in Form eines Kulturkompasses.

All diese Einschätzungen, Meinungsbilder und Bewertungen sind nicht nur für Kandidaten frei nutzbar. Sie sind es eben auch für Arbeitgeber. Unternehmen, die wissen wollen, wo ihr direkter Wettbewerb seine Stärken aber auch seine Schwächen hat, finden das in O-Tönen und belastbaren Daten dort wieder. Sie wissen, wie sie ihre eigenen Stärken im Kontrast dazu einsetzen sollten, um die für sie richtigen Kandidaten von sich zu überzeugen.

## ④ Höchste Zeit für Erneuerung

Nach 25 Jahren Employer Branding muss man feststellen: Der Marketingansatz hat bisher leider versagt. Es ist höchste Zeit, ihn zu erneuern. Und dieser Erneuerungsprozess kann nur mit einer klareren Wettbewerbsorientierung einhergehen. Denn nur wer sich authentisch darstellt und sich in dieser Position von anderen abhebt, ist eine wirklich einzigartige Employer Brand und findet so die passenden Talente. ■



AUTORIN

Dr. Sarah Müller, Geschäftsführerin,  
kununu, Wien, sarah.mueller@  
kununu.com

Der Schwerpunkt im Überblick:

- Seite 18 HR im Gesundheitswesen – eine intensive Recherche in Pandemiezeiten  
Analyse des Pflegekräftemangels: Ursachen und Auswege
- Seite 23 Standpunkt: Warum Krankenhäuser Game Changer in HR brauchen
- Seite 26 Interview: Dr. Karl Blum vom Deutschen Krankenhausinstitut
- Seite 28 Befragung: Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen zum Fachkräftemangel

# Am offenen Herzen

Vielen Krisen geht eine Vorahnung voraus, manchen eine Vorwarnung – für die Corona-Pandemie gab es nichts dergleichen. Politik und Gesellschaft segeln auf Sicht. Und unsere Recherche zur HR-Arbeit im Healthcare-Bereich wurde zum täglich aktualisierten Krimi.

► Als wir Anfang des Jahres mit der Arbeit an unserem Titelthema „HR im Gesundheitswesen“ starteten, schien die Welt noch einigermaßen in Ordnung. Dass sich das neuartige Coronavirus und die Atemwegserkrankung Covid-19 von China aus weltweit verbreiten würden, ahnte niemand. Entsprechend selbstbewusst fielen die Prognosen des Bundesgesundheitsministers aus: „Wir sind gut auf das Virus vorbereitet.“ Noch Mitte Februar – alle infizierten Webasto-Mitarbeiter wurden als geheilt aus den Kliniken entlassen – betonte Jens Spahn zuversichtlich: Anlass für übertriebene Sorge bestehe in Deutschland nicht.

Ja, es stimmt, und auch das zeigt sich in dieser Krise, die alle über-rumpelt hat: Unser Gesundheitswesen hat viele Stärken. Die hohe medizinische und pflegerische Fachkompetenz in den Kliniken gilt vielen Ländern als Vorbild. Die Anzahl der Betten, die sogenannte Bettendichte, ist EU-weit am höchsten – auch in den Intensivstationen. Trotzdem müssen deutsche Patienten ebenfalls das durch die Corona-Krise ins öffentliche Bewusstsein gedrungene Horrorszenario fürchten: an der Schwelle zur Intensivstation abgewiesen zu werden. Denn auch ohne Epidemiegeschehen mussten bis zur Jahresmitte 2019 fast 40 Prozent der Krankenhäuser die Aufnahme neuer Patienten auf ihre Intensivstationen stoppen,



# In Fesseln

Seit die Pflegepersonaluntergrenzen in Krankenhäusern gelten, ist der Ärger über den „widersprüchlichen und praxisfremden“ Eingriff aus Berlin riesengroß. Ein Alternativkonzept liegt auf dem Tisch.

VON CHRISTIANE SIEMANN

► Keine Branche ist so stark reguliert wie das Gesundheitswesen. Nirgends sonst gibt es mehr Dokumentierungs- und Bürokratiewang. Das ist einerseits einleuchtend, da die Finanzierung der Behandlungs- und laufenden Betriebskosten durch die Versicherten der Krankenkassen erfolgt; die Investitionskosten der Einrichtungen tragen die Bundesländer mit Geldern des Steuerzahlers (siehe Grafik). Besser gesagt: Sie sollten sie tragen. In den letzten zehn Jahren hat sich an dieser Stelle ein Investitionsstau von

wie das „Krankenhaus Barometer 2019“ des Deutschen Krankenhausinstituts (DKI) belegt. Der Grund: Es fehlt Personal. Schon der Normalbetrieb bringt Krankenhäuser an ihre Grenzen.

Dies war für uns Anlass, genauer hinzuschauen: Wo liegen die Gründe für den Personalmangel? Welche Rolle spielen politische Vorgaben? Und was unternehmen die Häuser, um der Entwicklung zu begegnen? Wir haben uns dem Thema auf zwei Wegen genähert: einerseits über eine klassisch journalistische Recherche, für die wir mit Experten im Gesundheitswesen gesprochen und einschlägige Zahlen studiert haben. Darüber hinaus haben wir gemeinsam mit dem Institut BIMOP eine exklusive Online-Befragung von Krankenhäusern, Pflege- und Rehaeinrichtungen zum Fachkräftemangel initiiert (ab Seite 28).

Mitten in der Recherche stieg die Zahl der Corona-Fälle in Europa und Deutschland dann dramatisch an. Covid-19 wurde zur weltweiten Pandemie erklärt. Wir entschieden, die Strecke trotz der Umstände zu bringen. Es ist nicht unser Ziel, Salz in Wunden zu streuen oder gar zynisch auf ein System zu blicken, das abgemagert, in Teilen ausgehungert wirkt. Und das am Laufen gehalten wird vom ärztlichen und pflegerischen Personal, welches sich über Gebühr engagiert und dessen Arbeit nun ins Licht der Öffentlichkeit rückt. Medizinische Fachkräfte setzen sich hohen Risiken aus, aber ihre Warnungen vor dem Kollaps des Systems blieben viele Jahre ungehört. Dass der Personalschlüssel nicht dem tatsächlichen Bedarf entspricht, wird in dieser Krise überdeutlich.

Mit einer Vielzahl von rasch durchgebrachten Gesetzen hat der Bundestag auf die nationale Ausnahmesituation reagiert, um das Gesundheitswesen zu unterstützen. Einige Beispiele:

- Die Kliniken in Deutschland bekommen Milliardenhilfen. Sie sollen für jedes frei gehaltene Bett 560 Euro pro Tag erhalten

sowie Zuschläge für die Mehrkosten der Schutzausrüstungen. Für jede neue Behandlungseinheit mit künstlicher Beatmung ist ein Bonus von 50 000 Euro in Aussicht gestellt.

- Die Regierung kauft Medizingüter im Wert von 163 Millionen Euro: Atemmasken, Schutzbrillen und Beatmungsgeräte.
- Krankenhäuser können Medizinstudierende und Mitarbeiter im Ruhestand einsetzen, um die Pflegekräfte zu unterstützen.
- Für die Gesundheitswirtschaft und andere Branchen wurde die Grenze für den Hinzuverdienst von Rentnern von 6300 auf 44 590 Euro angehoben.
- Das Arbeitszeitgesetz wird übergangsweise gelockert, um die Versorgung im Gesundheitswesen, aber auch die öffentliche Sicherheit und Ordnung aufrechterhalten zu können.

Die Pflegepersonalkosten nach dem Prinzip der Selbstkostendeckung zu organisieren, scheiterte schon vor Corona. Susanne Johna, Vorsitzende der Ärztegewerkschaft Marburger Bund, beschrieb die Finanzierungssituation der Krankenhäuser gegenüber der FAZ mit folgendem Bild: „Die Feuerwehr wird ja auch nicht nach Bränden bezahlt und schafft sich erst dann Feuerwehrautos an, sondern wir brauchen und finanzieren sie vorsorglich.“

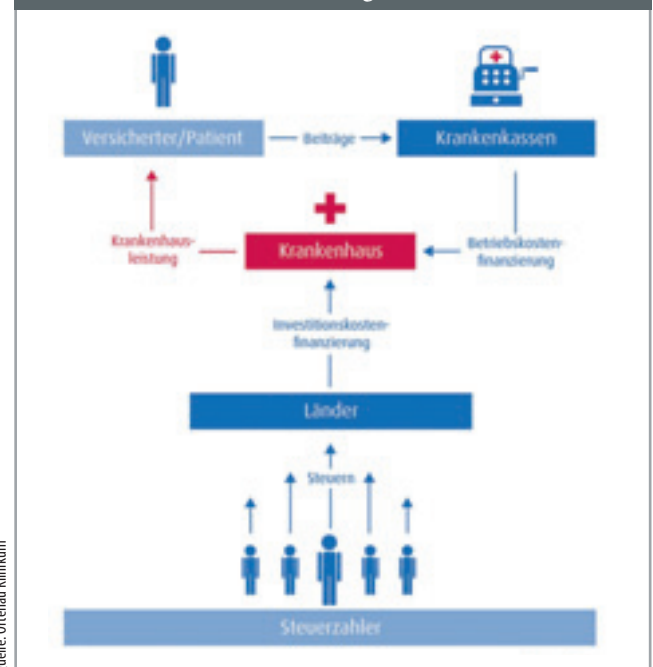
Stand Mitte April steht das Haus des Gesundheitswesens in Deutschland zum Glück nicht in Flammen. Doch der Blick nach Südeuropa oder über den Atlantik macht betroffen und demütig. Die Politik muss auf Sicht segeln wie vielleicht nie zuvor – eine wenig beneidenswerte Rolle, die Respekt verdient. Es bleibt abzusehen, welche Lehren man ziehen wird, wenn sich die Lage – hoffentlich – wieder entspannt. „Normalisieren“ jedenfalls wird sie sich bis auf Weiteres nicht. (cs/cl) ■

mindestens 30 Milliarden Euro aufgetürmt. Andererseits artet die Steuerung in einen Exzess aus, wie Klinikträger betonen: von planerischen Anforderungen über Prozess-, Struktur- und Personalvorgaben bis zu einer detailversessenen Abrechnungstiefe. Dieses Vorgehen führe zum „Drangsalieren und Strangulieren“ der einzelnen Gesundheitseinrichtung, kritisierte jüngst die Deutsche Krankenhausgesellschaft (DKG) und beklagte eine „Politik der Bundesregierung gegen die Krankenhäuser“. Besonders zielt die Lobby auf den „Aktionismus in der Amtszeit von Gesundheitsminister Jens Spahn“. Ohne Frage, Änderungen in unserem Gesundheitssystem seien notwendig, heißt es von Sozialpartnern und Kliniken, doch ein wesentlicher Teil der politischen Vorgaben sei „konfus, widersprüchlich und praxisfremd“.

### Mehr Wunsch als Wirklichkeit

Das Hauptproblem, der extreme Pflegekräftemangel, lastet auf den Kliniken und bedroht viele in ihrer Existenz

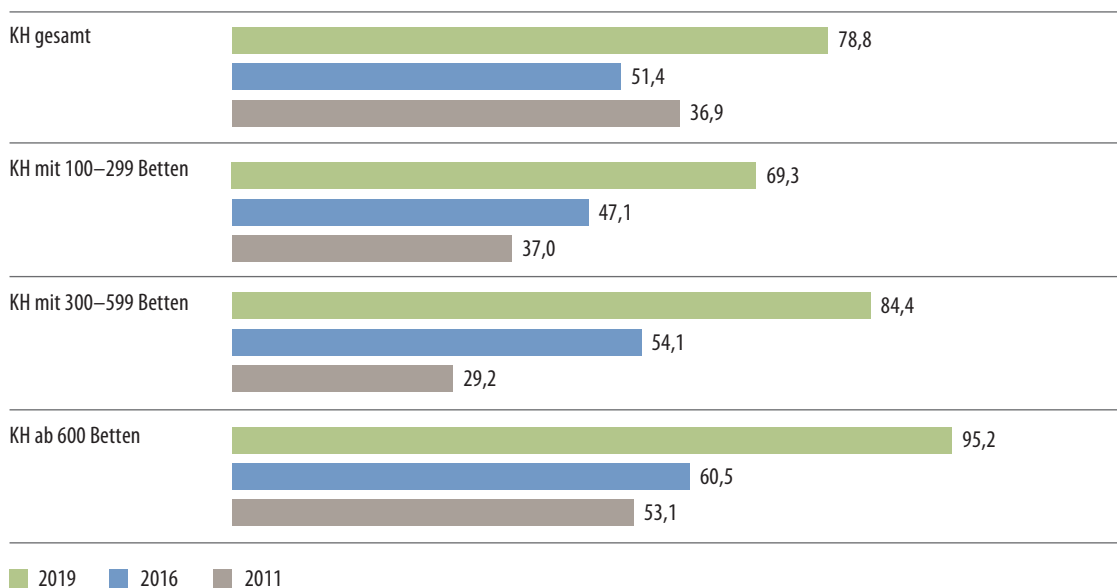
### Die Krankenhausfinanzierung im Überblick



Quelle: Orenau Klinikum

## Hat Ihr Haus Probleme, die Pflegedienststellen auf Allgemeinstationen zu besetzen? (Krankenhäuser in %)

Abbildung 1



Während im Jahr 2011 noch 37 Prozent Probleme bei der Stellenbesetzung angaben, lag der Wert 2016 bei 51,4 Prozent und stieg im vergangenen Jahr auf fast 79 Prozent. Die betroffenen Krankenhäuser konnten im Mittel rund 13 Vollkraftstellen nicht besetzen. Hochgerechnet auf die Grundgesamtheit der Allgemeinkrankenhäuser ab 100 Betten blieben bundesweit rund 12 000 Vollkraftstellen im Pflegedienst der Allgemeinstationen unbesetzt. Gegenüber 2016 mit rund 3900 unbesetzten Pflegestellen entspricht dies in etwa einer Verdreifachung der offenen Stellen.

(siehe Abbildung 1). Denn fehlendes Personal führt zur Bettenreduzierung und kann die Schließung ganzer Abteilungen nach sich ziehen, was wiederum ein erfolgreiches Wirtschaften unmöglich macht. Wie viele Fachkräfte benötigt werden? Wirtschaftsinstitute und Verbände überbieten einander in ihren Prognosen. Einschließlich des Bedarfs der Altenheime sieht Gesund-

heitsminister Spahn „50 000 bis 80 000 offene Stellen schon jetzt“. Und dieses „jetzt“, das Spahn meint, lag vor dem Ausbruch der Krise.

Vor diesem Hintergrund wollte Spahn mit dem sogenannten Pflegepersonal-Stärkungsgesetz (PpSG) im Sommer letzten Jahres einen Befreiungsschlag starten. Er versprach ein Sofortprogramm: Jede zusätzliche Pflegestelle im Krankenhaus und 13 000 in der Altenpflege würden vollständig von den Krankenkassen refinanziert. Dieses Vorhaben hat sich aber bislang als Bruchlandung erwiesen. Zum einen ist der inländische Markt leergefegt; zum anderen scheinen die Behörden deutlich überlastet zu sein. Zwar haben bundesweit Pflegeheime und Kliniken etwa 2800 Anträge auf Förderung von zusätzlichem Pflegepersonal gestellt. Davon sind jedoch bisher lediglich rund 300 bewilligt worden, wie das Redaktionsnetzwerk Deutschland berichtet. Das Ganze scheitert (schon vor der Corona-Krise) vor allem an der Bürokratie.

### Die Pflegepersonaluntergrenzen-Verordnung (PpUGV)

- Die PpUGV legt die Anzahl von Patienten zu jeweils einer Pflegekraft fest. 2019 zunächst für die Bereiche Intensivmedizin, Geriatrie, Unfallchirurgie und Kardiologie eingeführt, seit 2020 auch für die Herzchirurgie, Neurologie, Neurologie-Schlaganfallereinheit und neurologische Frührehabilitation. Zwei Beispiele: Für den Bereich Geriatrie sind in der Tagschicht zehn Patienten pro Pflegekraft vorgesehen, in der Nachtschicht 20 Patienten. Für die Herzchirurgie gilt: sieben Patienten pro Pflegekraft in der Tagschicht, 15 Patienten in der Nachtschicht.
- Krankenhäuser müssen monatlich „den Nachweis über die Einhaltung erbringen“ und quartalsweise Krankenkassen und dem Institut für das Entgeltsystem im Krankenhaus (InEK) vorlegen. Unabhängige Wirtschaftsprüfer sollen künftig die Einhaltung der Untergrenzen bestätigen. Einrichtungen, die sich nicht an die Vorgaben halten, drohen finanzielle Sanktionen.
- Vor der Corona-Krise war geplant: Ab 2020 gilt der „Ganzhausansatz“ mit Vorgaben für die gesamte Pflege. Ein „Pflegepersonalquotient“ soll Aufschluss darüber geben, ob eine Klinik gemessen am Pflegeaufwand viel oder wenig Personal einsetzt. Dabei darf sie einen noch festzulegenden Wert nicht unterschreiten. Anderenfalls drohen Sanktionen.
- Am 4. März teilte Bundesgesundheitsminister Jens Spahn in einem Brief an die Spitzenverbände der Krankenhäuser und der GKV mit, dass Kliniken angesichts der Ausbreitung des neuen Coronavirus von den Vorgaben zur Mindestbesetzung abweichen können und die Personaluntergrenzen für bestimmte Stationen bis auf Weiteres außer Kraft gesetzt sind. Mit dem Ziel, „sie bis auf Weiteres von Dokumentationsaufwand und Auflagen in der Pflege zu entlasten“, da es derzeit „sehr kurzfristig zu Anpassungserfordernissen in den Arbeitsabläufen der Krankenhäuser“ kommen könne.

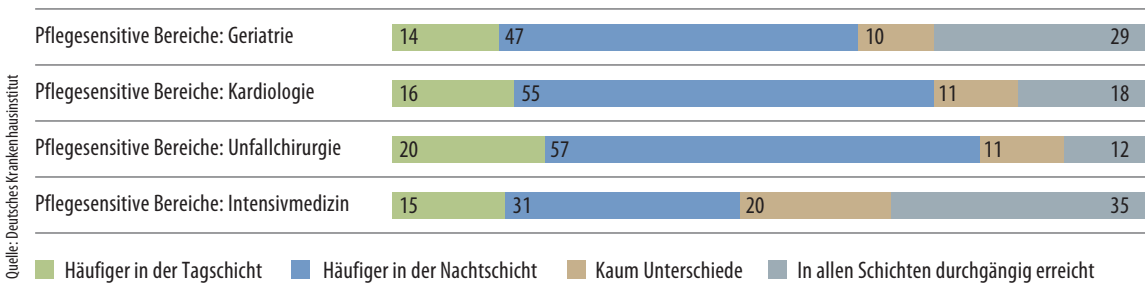
### Untergrenzen für Pflegepersonaleinsatz

Das Gesetz legt ebenso fest, die Krankenhausvergütung ab dem Jahr 2020 auf eine Kombination von Fallpauschalen und Pflegepersonalkostenvergütung umzustellen ist. Damit setzt Jens Spahn den ein halbes Jahr zuvor eingeschlagenen Weg fort: Denn um die Pflegepersonalkosten bestimmen zu können, musste eine neue Systematik her. Bislang wurden diese über Diagnosis Related Groups (DRG) berechnet: „Diagnosebezogene Fallgruppen“, die eine leistungsbezogene Pauschalierung der Krankenhausvergütung möglich machen. Seit 2003

Quelle: Deutsches Krankenhausinstitut

## Haben Sie im ersten Quartal 2019 die Untergrenzen nach der PpUGV nicht erreicht? (Krankenhäuser mit pflegesensitiven Bereichen in %)

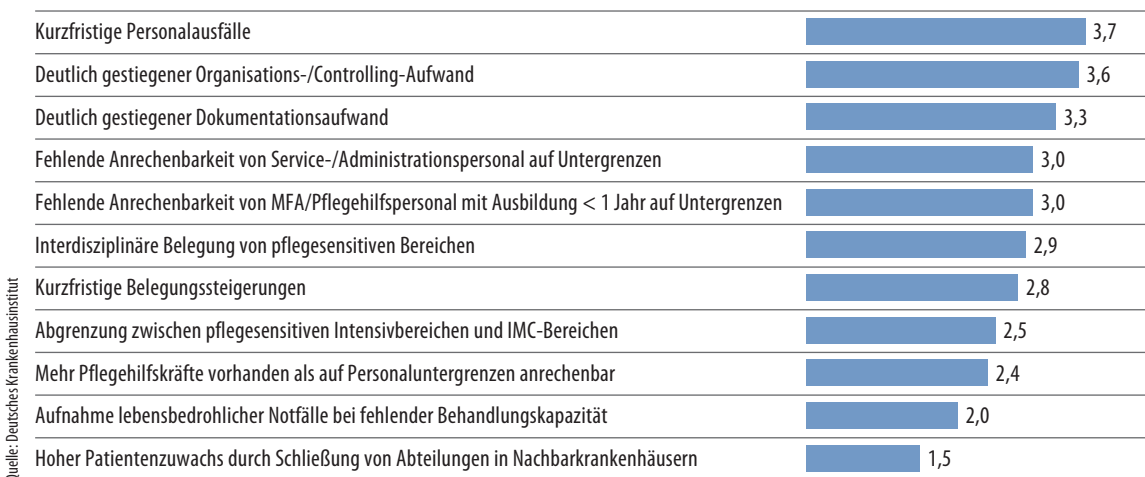
Abbildung 2



Nur jeweils eine Minderheit der Krankenhäuser mit pflegesensitiven Bereichen hat die Pflegepersonaluntergrenzen durchgängig in allen Schichten erreicht. Fachgebietsübergreifend haben die Häuser die Untergrenzen häufiger in der Nachtschicht als in der Tagschicht nicht erreicht.

## Aus welchen Gründen konnten Sie Untergrenzen nicht erreichen? (Mittelwerte auf einer Skala von 1 = trifft gar nicht zu bis 4 = trifft voll zu)

Abbildung 3



Die mit Abstand größten Herausforderungen bei der Umsetzung oder Einhaltung der Untergrenzen bilden kurzfristige Personalausfälle, der deutlich gestiegene Organisations- und Controlling-Aufwand sowie der deutlich gestiegene Dokumentationsaufwand.

wird in Deutschland nach dem G-DRG-System abgerechnet.

Die neue Systematik kam in Form der Pflegepersonaluntergrenzen-Verordnung (PpUGV), laut der seit 2020 ein eigenes Pflegebudget zur Finanzierung der Pflegepersonalkosten auf den unmittelbar bettenführenden Stationen dienen soll. Die PpUGV trat als sogenannte Ersatzvornahme in Kraft – also nicht als Gesetz. Der Grund: Zwischen Krankenhäusern und Krankenkassen kam es zu keiner Einigung. In der Folge erließ das Ministerium die Pflegepersonaluntergrenzen als Verordnung. Die Häuser müssen die nun vorgegebenen Zahlen erfüllen (siehe Info-Kasten). Können sie dies nicht, müssen sie Betten sperren, Leiharbeitskräfte einsetzen oder Patienten an andere Kliniken verweisen. Während das Ministerium in den Untergrenzen „einen Beitrag für mehr Patientensicherheit“ sieht, bezeichnen sie Klinikträger, Berufsverbände und Sozialpartner als Bürokratiemonster, das „planlos, konfus und unrealistisch“ (siehe Abbildungen 2 und 3) daherkomme, unter anderem auch, weil ausschließlich die schlechtesten Personalausstattungen in den Blick genommen wurden.



## Krankenhaus Barometer 2019

Das „Krankenhaus Barometer“ basiert auf jährlich durchgeführten Repräsentativbefragungen deutscher Krankenhäuser zu aktuellen gesundheits- und krankenhauspolitischen Themen. Es wird im Auftrag der Träger des Deutschen Krankenhausinstituts (DKI) erstellt. Zu ihnen gehören die Deutsche Krankenhausgesellschaft (DKG), der Verband der Krankenhausdirektoren Deutschlands (VKD) und der Verband der leitenden Krankenhausärzte Deutschlands (VLK). Die Ergebnisse des Krankenhaus Barometers 2019 beruhen auf der schriftlichen Befragung einer repräsentativen Stichprobe von zugelassenen Allgemeinkrankenhäusern ab 100 Betten in Deutschland im Zeitraum von Mitte April bis Mitte Juli 2019.

## Rechenkünste und Bürokratismus

Ein zentrales Problem der PpUGV: Auf die Untergrenzen dürfen medizinische Fachangestellte, Pflegehilfspersonal mit weniger als einjähriger Ausbildung und Service- und Administrationspersonal nicht angerechnet werden. Das stellt, laut DKI, drei Viertel der Häuser vor neue Probleme.

„Wir arbeiten seit Jahren mit einem Personalmix, weil Servicemitarbeiter, medizinische Fachangestellte oder der Transportdienst Tätigkeiten übernehmen und damit die qualifizierten Pflegekräfte entlasten können“, erklärt Professor Dr. **Mark Dominik Alscher**, medizinischer Geschäftsführer des Stuttgarter Robert-Bosch-Krankenhauses mit 2700 Beschäftigten. Doch da nur dreijährig examinierte Schwestern und Pfleger in der Verordnung angerechnet werden und der Verteilungsschlüssel für einjährige Helferausbildungen winzig ist, „funktioniert plötzlich das Prinzip ‚Qualifikationsmix‘ – das über Jahre entwickelte Zusammenspiel von Examinierten und Hilfskräften – nicht mehr, was den Personalmangel noch mal verschärft“. Selbst Häuser, die vorher gut ausgestattet waren, bekommen aktuell ein Problem: Durch die Verordnung benötigen sie auf einmal sehr viel mehr examiniertes Personal – das aber auf dem Markt gar nicht vorhanden ist.

Eigentlich habe das Robert-Bosch-Krankenhaus auch geplant, die Zahl der Leasingkräfte zu reduzieren. Aber „stattdessen müssen wir jetzt noch mehr Leasingkräfte einsetzen, um Strafzahlungen zu vermeiden, wenn wir die Untergrenzen nicht einhalten können“, sagt Mark Dominik Alscher. „Das ist ausgesprochen paradox“, ärgert er sich. Statt die Bereiche mit den notwendigen wirtschaftlichen Mitteln auszustatten, würden sie verknappt. „Erst erhöht sich der Bedarf an examinierten Kräften und dann werden wir bestraft, weil wir Leasingkräfte einsetzen.“ Denn seit Einführung des Pflegepersonal-Stärkungsgesetzes von 2019 wird das Leasing für die Kliniken teurer, weil Mehrkosten für die Zeitarbeit nicht mehr von den Kassen refinanziert werden. Für Spahn ist Leiharbeit in der Pflege „eine Fehlentwicklung, die korrigiert werden muss“. Aber wie sollen die Kliniken die Untergrenzen erreichen?



Dominik Alscher



Christel Bienstein



Das Fazit des medizinischen Geschäftsführers im Robert-Bosch-Krankenhaus: „Diese Eingriffe ins Leistungsgeschehen verschärfen die Engpässe, und der ökonomische Druck wird massiv erhöht“ (siehe Abbildungen 4 und 5).

Die Quintessenz der neuen Verordnung: Pflegekräfte müssen Überstunden machen, damit die Vorgaben eingehalten werden können, Mitarbeiter werden zwischen Stationen mit und ohne Untergrenze hin- und hergeschoben, und es entsteht ein extrem hoher bürokratischer Aufwand. Wirtschaftsprüfer, die künftig die Einhaltung der Untergrenzen testieren sollen, dürfen sich auf jeden Fall auf ein zusätzliches Geschäftsfeld freuen – eines allerdings, das mit Sicherheit konfliktbeladen sein wird.

## Alternative: Pflegepersonalmessung

Diejenigen Verbände, die im letzten Jahr das Pflegepersonaluntergrenzen-Gesetz verhindert haben, hatten gute Gründe: „Wir haben überdeutlich gesehen, dass es keine Lösung ist. Im Gegenteil muss mit hoher Dringlichkeit ein echtes Pflegepersonalbemessungssystem entwickelt und verpflichtend eingeführt werden“, so Professor **Christel Bienstein**, Präsidentin des Deutschen Berufsverbands für Pflegeberufe (DBfK). Und die Verbände blieben nicht untätig. Im Februar haben DKG, Verdi und der Deutsche Pflegerat (DPR) dem Gesundheitsminister ihr gemeinsam erarbeitetes Instrument zur Bemessung des notwendigen Pflegepersonalbedarfs

>> Fortsetzung auf Seite 24

# Krankenhäuser brauchen Game Changer in HR

**Der in diesen Tagen überdeutliche Ärztemangel hat systemische Ursachen – einerseits. Andererseits muss sich jeder HR-Verantwortliche fragen, ob die eingesetzten Methoden wirklich der Zeit entsprechen. Und den Vorstellungen der Zielgruppe.**

► In der Corona-Krise zeigt sich die Überlastung des Systems Krankenhaus und insbesondere des Fachpersonals leider überdeutlich. Schon vorher liefen viele Häuser am Limit, suchten händelnd nach qualifizierten Kräften – im pflegerischen ebenso wie im ärztlichen Bereich.

Dass Oberarzt- und Chefarztstellen unbesetzt bleiben, obwohl HR-Abteilungen viel Geld für Stellenanzeigen, Headhunter, Jobportale und Employer Branding in die Hand nehmen, erscheint da wie ein Widerspruch. Viele Personalverantwortliche in Kliniken fragen sich: „Ich habe doch alles probiert, nichts hat nachhaltig gefruchtet – was mache ich nur falsch?“ Haben Fach- und Oberärzte keine Lust mehr auf Karriere, sind Chefarztpositionen nicht mehr gefragt? Oder liegt es an der Art und Weise, wie derzeit Stellen ausgeschrieben und beworben werden?

Fakt ist: Ärztinnen und Ärzte sind anspruchsvoller geworden. Sie kennen ihren Wert. Sie wissen, dass sie gesucht werden. Sie wollen umworben werden. Und sie kennen ihre Optionen außerhalb der Kliniken und der deutschen Grenzen. Und: Sie haben eine hohe digitale Affinität. Die digitale Welt schafft Transparenz, und die Besten nutzen diese Transparenz für die eigene Karriereplanung. Sie sind wählerisch, wollen hinter die geschmückten Kulissen, hinter die schöngefärbten Fassaden blicken. Sie sind kritischer geworden, weil sie oft genug auf die Kosmetikprogramme der typischen Employer-Branding-Aktivitäten hereingefallen sind. Ihr Ziel ist nicht weniger als ein „Perfect Match“ – die maximale Sicherheit, dass ihr Erwartungsprofil mit dem Anforderungsprofil der Stelle so weit wie nur möglich übereinstimmt.

Ohne eine strahlende, aufmerksamkeitsstarke und zugleich fundierte Arbeitgebermarke erreicht man diese Kandidaten nicht.

Präsenz und Relevanz sind die entscheidenden Faktoren. Beides muss Hand in Hand gehen. Dabei geht es um mehr als aufwendig erstellte Karriereportale, Versprechungen in Stellenanzeigen oder ein aufsehenerregendes Employer-Branding-Programm. Es geht zunächst um eine Frage der Haltung, des Selbstverständnisses, mit dem man sich der Herausforderung des „New Work in Health-care“ nähert. Dazu braucht es Game Changer in den HR-Abteilungen – mutige Strategen und zupackende Umsetzer, die sich trauen, wirklich neue Wege zu gehen.

Neben den Häusern, die per se eine hohe Anziehungskraft haben, werden Arbeitgeber mit hoher Präsenz in der analogen und digitalen Welt, mit einem hohen Anspruch an die eigenen Rekrutierungsinstrumente und -prozesse und einem authentischen New-Work-Ansatz punkten.

Potenzielle Bewerber erwarten einen hochprofessionellen und schnellen Rekrutierungsprozess. Für jeden Bewerber ist die Qualität dieses Prozesses der erste Praxisabgleich zwischen Marketingversprechen und Realität.

Rekrutierung endet nicht mit der Unterschrift unter dem Vertrag, sondern mit der Beendigung der Probezeit, deshalb legen attraktive Kliniken größten Wert auf einen umfassenden Onboarding-Prozess. Spätestens hier wird deutlich, wie wichtig die enge Verzahnung von HR- und Ärzte-Team ist. Was bleibt von der blumigen Versprechung „New Work“ in der Praxis? Als Personalmanager werden Sie mit Stichworten wie „flexible Arbeitszeit“, „preiswerter Wohnraum“, „digitalisierte Prozesse“, „Team- und Projektarbeit“, „effiziente Einbindung ergänzender Berufsbilder“ konfrontiert werden. Und Sie sollten in der Lage sein, darauf adäquat zu antworten. Lernen Sie also Ihre Zielgruppe kennen! Nur wer weiß, wie die Bewerber ticken, wird sie überzeugen können.

Viele HR-Verantwortliche werden dafür über ihren Schatten springen, ihre Arbeit und ihre Rolle ein Stück weit neu erfinden müssen: neue Spielregeln definieren, innovative Technologien nutzen und Experimente zulassen. Noch nicht dagewesene Verfahren sind gefordert, um eine Bewerberzielgruppe zu erreichen, die möglichst lange anonym bleiben und zugleich im Prozess unterhalten werden will, hohe Ansprüche hat und realistische Einblicke fordert. Was es braucht, sind HR-Verantwortliche, die nicht jammern, sondern handeln. Gerade diese schwierigen Tage zeigen: Längst ist es Zeit, neue, unkonventionelle Wege im Recruiting zu gehen. Die alten haben zu Frustration und hohen Kosten geführt – und in die Personalkrise, die wir aktuell so dramatisch erleben. ■



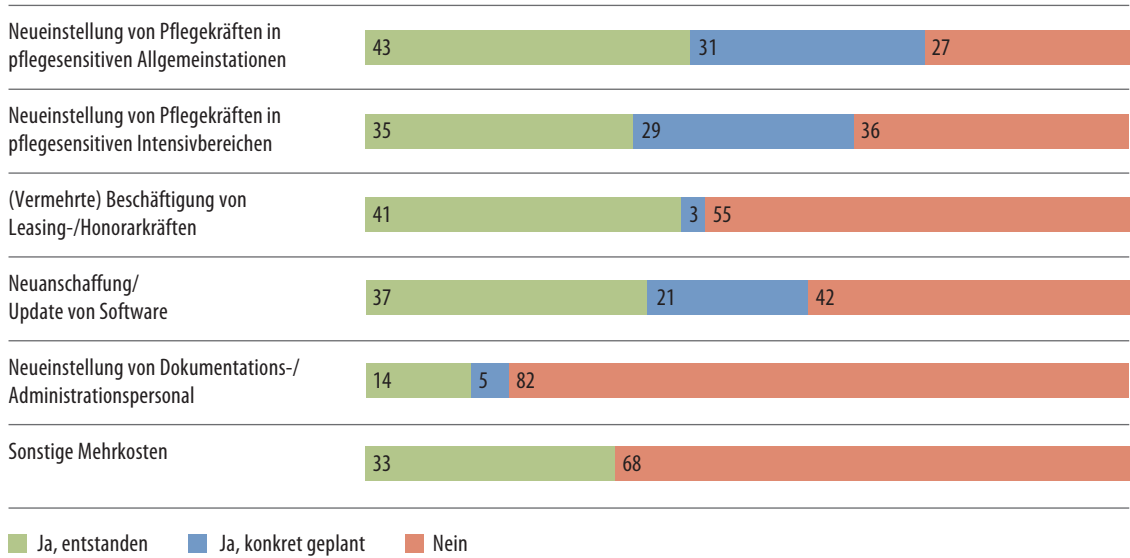
AUTOR

Wolfgang Bachmann,  
CEO, Jofodo AG, Niedernberg,  
wolfgang.bachmann@jofodo.de

### Haben die Pflegepersonaluntergrenzen über den organisatorischen Anpassungsbedarf hinaus zu Mehrkosten geführt?

Abbildung 4

(Krankenhäuser mit pflegesensitiven Bereichen in %)



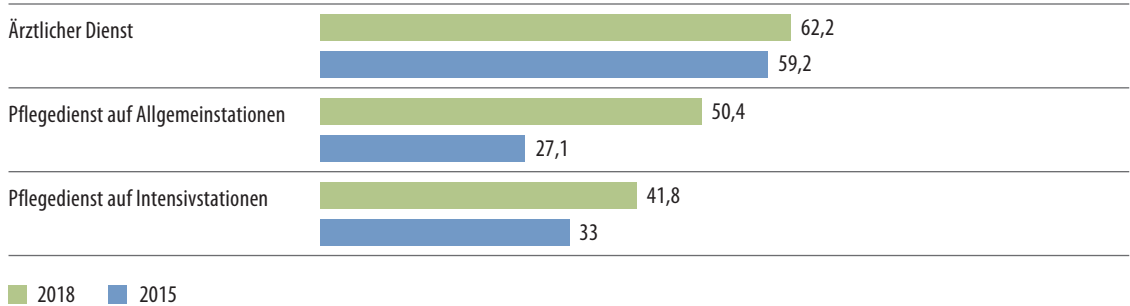
Bei 43 Prozent der Krankenhäuser mit pflegesensitiven Allgemeinstationen entstanden Mehrkosten durch Neueinstellungen von Pflegekräften. Jeweils rund 30 Prozent planen dies konkret. Weitere Mehrkosten ergaben sich durch die vermehrte Beschäftigung von Leasing- oder Honorarkräften, die Neuanschaffung oder das Update von Software und die Neueinstellung von Dokumentations- und Administrationspersonal. Unter sonstige Mehrkosten fallen Personalschulungen, die Personalsteuerung beziehungsweise das -controlling.

Quelle: Deutsches Krankenhausinstitut

### Beschäftigen Sie Honorar- und Zeitarbeitskräfte?

Abbildung 5

(Krankenhäuser in %)



In der Pflege hat jedes zweite Krankenhaus Leasingkräfte auf den Allgemeinstationen eingesetzt. Im Vergleich zum Jahr 2015 (27 Prozent) hat sich deren Anteil nahezu verdoppelt. Im Pflegedienst von Allgemeinstationen ist die Anzahl der Zeitarbeitskräfte von 3,6 Vollzeitäquivalenten in Jahr 2015 auf 5,5 in 2018 angestiegen.

Quelle: Deutsches Krankenhausinstitut

>> Fortsetzung von Seite 22

und der -ausstattung vorgestellt. Es orientiert sich an der in den 1990er-Jahren gültigen Pflegepersonalregelung (PPR). Die Methode von damals, die notwendige Anzahl von Pflegekräften über die tägliche Bestimmung des Pflegeaufwandes stationärer Patienten zu ermitteln, wird jetzt modernisiert als „PPR 2.0“ wieder aufgenommen (siehe auch Interview auf den Seiten 26 und 27). Der Pflegebedarf soll auf der Basis von Minutenwerten gemessen werden. Das Instrument wurde Ende 2019 an 44 Krankenhäusern erprobt und habe gut funktioniert, sagt Christel Bienstein.

Auch im internationalen Vergleich zeigt sich, dass der Pflegepersonalschlüssel in deutschen Krankenhäusern auf kleiner Flamme kocht. In den USA, Kanada, den Niederlanden und auch in den westlichen und südlichen Nachbarländern zeigt er ein deutlich besseres Verhältnis. Während im OECD-Durchschnitt auf 1000 Patientenfälle 31,9 Pflegekräfte kommen, liegt die Zahl in Deutschland bei 19.

Wann aber die Politik wieder Zeit hat, sich den Struktur- und Personalproblemen des Gesundheitssystems zuzuwenden, bleibt offen. Dass der Pflegepersonalmangel in den nächsten Wochen noch deutlicher zutage treten wird, ist hingegen leider traurige Gewissheit. ■





# Strategische Personalgewinnung im Ausland

Sicher fragen sich viele, wie in Zeiten eines stetig zunehmenden Fachkräftemangels und damit einhergehender kostenintensiver Rekrutierungsmaßnahmen die beiden konkurrierenden Ziele der Kostensenkung und der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit gleichzeitig erreicht werden können.

Die Antwort ist relativ einfach: Indem man nicht kurzfristig, sondern langfristig und planvoll vorgeht und verschiedene Elemente der Inlands- und Auslandsrekrutierung aufeinander abstimmt. Die Berater der A + P Recruiting KG, die die beiden Geschäftsbereiche pflegerecruiting.de und Arztkollegen-Medical and Care Recruiting umfasst, haben hierfür einen ganzheitlichen Ansatz entwickelt.

Bei der Rekrutierung im Inland werden neben den Methoden des Executive Search auch innovative Elemente des Active Sourcing in Social Media-Kanälen unter Zuhilfenahme von zielgruppenadäquaten Landingpages und Video Content eingesetzt. Seit 2019 werden mittels eines eigens ins Leben gerufenen Rekrutierungsprogramms auf den Philippinen auch dort Pflegekräfte, Assistenzärzte, Hebammen und Auszubildende angeworben, in einer eigenen Sprachschule auf das Sprachniveau B 2 gebracht und gemeinsam mit der Akademie der Gesundheit Berlin/Brandenburg bis zur Kenntnisprüfung in Deutschland geführt (im Falle der Pflegefachkräfte).

## Anwerbung, Sprachausbildung und Kenntnisprüfung aus einer Hand – zu niedrigeren Kosten

Das Beratungsunternehmen pflegerecruiting.de organisiert damit den gesamten Prozess von der Anwerbung der ausländischen Fachkräfte über die Sprachausbildung bis zur Kenntnisprüfung, die bundesweit abgenommen werden kann.

Sowohl der ca. sechsmonatige Vorbereitungskurs zur Kenntnisprüfung, der von der Akademie der Gesundheit Berlin/Brandenburg in Kooperation mit der online Sprachschule lingoda durchgeführt wird, als auch die währenddessen anfallenden Lohnkosten der Pflegekräfte werden von der Agentur für Arbeit bezuschusst, sodass pro examinierter Pflegefachkraft unter Einrechnung aller Zuschüsse lediglich Kosten in Höhe von etwa 4.800 Euro anfallen (im Vergleich zu marktüblichen 11.000 – 12.500 Euro). Die Kosten für die Anwerbung von Assistenzärzten, Hebammen und Auszubildenden variieren zwischen 4.000 und 12.000 Euro.

Die Zeitspanne zwischen Auftragserteilung und Ankunft der Fachkräfte in Deutschland beträgt ca. 12



v.l.n.r. Georg Köhler, Schulleiter GJKPH Services, Bernard Olalia, Administrator POEA, Sec. Silvestre Bello, Arbeitsminister Philippinen, Jan T. Gierke, Geschäftsführer pflegerecruiting

Monate. Dann schließen sich die sechs Monate Vorbereitungskurs inkl. Kenntnisprüfung an. Darüber hinaus wird anders als im Markt für Auslandsrekrutierung üblich eine einjährige Garantie gewährt, d.h. sollte eine Fachkraft innerhalb des ersten Jahres in Deutschland seinen Arbeitgeber wieder verlassen, stellt pflegerecruiting.de kostenfrei Ersatz.

Als bislang einziges Beratungsunternehmen kann pflegerecruiting.de (bzw. Arztkollegen-Medical and Care Recruiting im Falle von Ärzterekrutierung) gemeinsam mit seinen Kunden eine über mehrere Jahre laufende strategische Personalplanung entwickeln, die sich flexibel auf die jeweiligen Anforderungen anpassen lässt und über alle Hierarchiestufen hinweg greift.

Durch mehr festangestelltes Personal verbessern sich die Arbeitsbedingungen und damit die Mitarbeiterzufriedenheit und es lassen sich die teils horrenden Kosten von Honorarkräften deutlich senken.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.pflegerecruiting.de](http://www.pflegerecruiting.de) oder [www.arztkollegen.de](http://www.arztkollegen.de).

**ARZTKOLLEGEN**  
MEDICAL AND CARE RECRUITING

**pflegerecruiting.de**

ARZTKOLLEGEN –  
Medical and Care Recruiting  
Ballindamm 39

20095 Hamburg  
Tel.: +49 40 99999-3290  
[jan.gierke@arztkollegen.de](mailto:jan.gierke@arztkollegen.de)

# „Der ökonomische Druck auf die Träger ist immens“

**Covid-19 trifft auf eine dauerhaft angespannte Personalsituation in Krankenhäusern. Wie können Politik und Selbstverwaltung in der Post-Corona-Zeit gegensteuern? Dr. Karl Blum vom Deutschen Krankenhausinstitut (DKI) zeichnet Wege auf.**

INTERVIEW: CHRISTIANE SIEMANN

► **Personalwirtschaft:** Herr Blum, allein bis zur Jahresmitte 2019 mussten laut „Krankenhaus Barometer“ rund 37 Prozent der Einrichtungen Intensivbetten sperren, weil Pflegekräfte fehlten. Die seit Januar letzten Jahres geltenden Personaluntergrenzen haben das Problem noch verschärft – all das, bevor sich mit dem neuen Coronavirus die Situation deutlich zuspitzte. Wie sollte ein Personalschlüssel in Zukunft aussehen?

**Karl Blum:** Die Verbesserung der Personalschlüssel in der Pflege ist eine riesige Herausforderung. Nach unseren Berechnungen entsteht bis 2030 in Krankenhäusern ein Mehrbedarf an Pflegepersonal von rund 63 000 Vollkräften – bei konstantem Personalschlüssel. Noch gravierender sind die Auswirkungen bei einem verbesserten Personalschlüssel. Würde beispielsweise in jeder Krankenhausabteilung im Mittel eine zusätzliche Pflegekraft pro Schicht arbeiten, läge der zusätzliche Bedarf bei 107 000 Vollkräften. Schon vor der Pandemielage war die Personalsituation sehr angespannt. Um sie zu entschärfen, müssen Art oder Umfang der bisherigen Maßnahmen deutlich verbessert werden.

## Wie kann das gelingen?

Wir müssen an mehreren Hebeln ansetzen. Zum einen können die Kliniken selbst aktiv werden, zum anderen müssen Politik und Selbstverwaltung die Rahmenbedingungen reformieren. Und zum Dritten sollte Pflegearbeit anders organisiert werden.

## Welche Maßnahmen können die Krankenhäuser selbst ergreifen?

Zu den wichtigsten Handlungsoptionen zählen der Ausbau der Ausbildungskapazitäten und die Reduzierung der relativ hohen Teilzeitquoten in der Pflege. Hier muss es gelingen, die Arbeitszeit von Teilzeitkräften zu erhöhen. Daneben können Arbeitgeber durch die Rekrutierung der stillen Reserve von nicht mehr in der Pflege berufstätigen Fachkräften und durch die Anwerbung ausländischer Pflegekräfte zusätzliches Personal gewinnen.

## Welche weiteren Ansatzpunkte gibt es?

Eine stärkere Differenzierung der Pflegearbeit könnte zur Entlastung beitragen. So sollten sich examinierte Pflegekräfte stärker als bislang auf ihre Kernkompetenzen in der Behandlungspflege fokussieren. Patienten- und pflegeferne Tätigkeiten sowie die Grundpflege könnten dann, so weit wie organisatorisch und qualitativ vertretbar, an Pflegeassistenten, Pflegehelfer und Service- und Administrationspersonal delegiert werden.



Dr. Karl Blum, Vorstand, Deutsches Krankenhausinstitut (DKI), Düsseldorf

## Pflegejobs locken Bewerber allerdings nicht per se an. Die Branche gilt als unattraktiv.

Die Krankenhäuser ihrerseits sind gefragt, durch eine erhöhte Arbeitgeberattraktivität zusätzliche Pflegekräfte zu gewinnen. Und wir brauchen verbesserte Arbeitsbedingungen. Dazu trägt beispielsweise die Digitalisierung von Versorgungsprozessen bei sowie ein Betriebliches Gesundheitsmanagement, Modelle für altersgerechtes Arbeiten, ebenso flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle. Auch die Entlastung der Pflege von Dokumentation und Administration erhöht die Attraktivität der Pflegeberufe und begünstigt, dass die Fachkräfte länger in der Pflege verbleiben und nicht die Branche wechseln.

## Welche Stellschrauben müssen Politik und Selbstverwaltung bewegen?

Im Rahmen der von der Bundesregierung 2019 initiierten „Konzertierten Aktion Pflege“ wurden hierzu zahlreiche Ideen entwickelt, die sukzessive umgesetzt werden sollten. Allerdings sollte man nicht übersehen, dass die heutige Personalsituation in den Krankenhäusern auch Folge grundlegender Probleme der Krankenhausfinanzierung ist. Die Finanzierung der Investitionskosten über die öffentliche Hand ist völlig unzureichend. Und die massiven – aus Sicht der Kranken-

häuser vielfach willkürlichen – Rückforderungen der Kostenträger bei den Krankenhausrechnungen bringen die Einrichtungen in Bedrängnis. Hinzu kommen die hochgradig defizitäre ambulante Notfallversorgung sowie die teilweise unzureichende Berücksichtigung von Tariflohnsteigerungen über die Landesbasisfallwerte.

#### Wie sehen die Konsequenzen dieser Versäumnisse aus?

Dem Krankenhaussystem werden je nach Schätzung circa sieben bis zehn Milliarden Euro entzogen beziehungsweise nicht zur Verfügung gestellt. Dieser Betrag muss dann anderweitig finanziert oder ausgeglichen werden, was den ökonomischen Druck auf die Träger immens erhöht. Hier sind Politik und Selbstverwaltung aufgefordert, die genannten Rahmenbedingungen der Krankenhausfinanzierung zu verbessern, um das System zu entlasten.

#### Die Einführung der Pflegepersonaluntergrenzen führte zu keiner Entlastung, sondern zu einer Verschärfung der Situation. Wie sollte eine künftige Personalbemessung gestaltet sein?

Der Deutsche Pflegerat, die Deutsche Krankenhausgesellschaft und Verdi haben bereits ein Konzept für ein neues Instrument zur Pflegepersonalbedarfsbemessung vorgelegt, das sich an der Pflegepersonalregelung (PPR) der 1990er-Jahre orientiert, kurz PPR 2.0 (siehe Seite 24). Wird diese Berechnungsmethode umgesetzt, dürfte sich die Personalbesetzung für die Pflege im Krankenhaus signifikant ver-

bessern. Doch die notwendigen Voraussetzungen müssen gegeben sein.

#### Wovon ist der Erfolg der PPR 2.0 abhängig?

Dafür gibt es zwei Bedingungen: Zum einen muss eine vollständige Refinanzierung der zusätzlichen Pflegestellen gesichert sein. Mit der zwischenzeitlich erfolgten Ausgliederung der Pflegekosten aus den Fallpauschalen und der prinzipiellen Erstattungsfähigkeit der entstehenden Personalkosten wird – zumindest theoretisch – eine Refinanzierung der zusätzlichen Pflegestellen ermöglicht. Es bleibt aber dahingestellt, ob und inwieweit dies auch in der Versorgungspraxis beziehungsweise in den Budgetverhandlungen mit den Kostenträgern tatsächlich gelingen wird.

#### Die zweite Bedingung?

Wir brauchen mehr Pflegekräfte zur Besetzung dieser Stellen. Schon aktuell können vier von fünf Krankenhäusern offene Stellen nicht besetzen. Möglicherweise lassen sich verbesserte Personalschlüssel nur sukzessive und über einen längeren Prognosezeitraum realisieren. Doch damit das gelingt, sind Politik und Selbstverwaltung in der Pflicht, die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen für eine angemessene Personalsituation in der Pflege zu schaffen. Gleichzeitig können dann die Krankenhäuser ihre Arbeitgeberattraktivität erhöhen, dadurch zusätzliche Pflegekräfte gewinnen und länger binden. ■

**jofodo**  
new work in healthcare

**Offene Stellen - Alles probiert  
Nichts hatte Erfolg**

**Zweifle nicht länger an Dir,  
stelle mit uns Dein  
Recruiting auf den Kopf**

**[new-work@jofodo.de](mailto:new-work@jofodo.de)**







# Die hilflosen Helfer

**Der Zielkonflikt zwischen Qualität und Wirtschaftlichkeit stellt Krankenhäuser vor große Herausforderungen – das war vor Corona so und wird jetzt besonders deutlich. Eine exklusive Befragung zeigt die Schmerzpunkte eines überlasteten Systems.**

► Seit Jahren rufen die Organisationen des deutschen Gesundheitswesens nach Entlastung. Auf das im Jahr 2003 eingeführte Abrechnungssystem nach Fallpauschalen – das G-DRG-System – haben viele Häuser über längere Zeit mit Sparmaßnahmen im Personalbereich reagiert. Dies hat dazu geführt, dass die ohnehin anspruchsvollen Jobs im Gesundheitswesen zunehmend fordernd und unattraktiv geworden sind. Obwohl in den letzten zehn Jahren ein kontinuierlicher Anstieg von Beschäftigten im Gesundheitswesen verzeichnet werden konnte, steigt der Bedarf an Fachkräften weiterhin.

## Ein angeschlagenes System

Der Zielkonflikt zwischen Qualität und Wirtschaftlichkeit stellt Krankenhäuser täglich vor große Herausforderungen. Seit Jahren kommen die Länder ihrer Rolle im dualen Finanzierungssystem nicht genügend nach. Die Folge: Investitionen, für die eigentlich die Länder aufkommen müssten, finanzieren Krankenhäuser aus dem operativen Geschäft. Dieser Missstand führte zahlreiche Kliniken in eine finanzielle Schieflage. Da die Personalkosten in Kliniken den größten Kostenfaktor darstellen, versprechen Einsparungen im Personalbereich kurzfristig einen schnellen Ausweg aus der Misere.

Seit Einführung des G-DRG-Systems hat sich unter dem anhaltenden Kostendruck das Gefüge im deutschen Gesundheitswesen merklich verändert: Einsparungen im Personalbereich bei gleichzeitigem Anstieg des Patientenaufkommens haben vielerorts

zu einem prekären Fachkräftemangel vor allem in den Pflegeberufen geführt.

## Recruiting als Schlüsselfaktor

Eine exklusiv für diese Publikation – und in Zeiten der Corona-Krise unter besonderen Bedingungen – durchgeführte Befragung (siehe Infokasten) bestätigt, dass der Personalmangel als ein zentraler Risikofaktor für das Funktionieren vieler Einrichtungen gesehen wird. Denn anders als in anderen Wirtschaftsbereichen gehört die Einhaltung von Fachkräftequoten zur gesetzlich vorgeschriebenen Qualitätssicherung, Stichwort Pflegepersonaluntergrenzen (siehe Seiten 18 bis 24). Werden diese nicht eingehalten, können

### Über die Befragung

#### Was wurde gefragt?

Die Befragten wurden gebeten, ihre Einschätzung zu wichtigen Herausforderungen der Personalarbeit in ihrer Einrichtung zu äußern.

#### Wann fand die Befragung statt?

12. Februar bis 12. März 2020

#### Wer wurde befragt?

Einrichtungsleiter und Personalleiter aus rund 3500 Krankenhäusern und Reha-Kliniken. Es haben sich insgesamt 474 Personen beteiligt.

#### Wer führte die Befragung durch?

Institut BIMOP

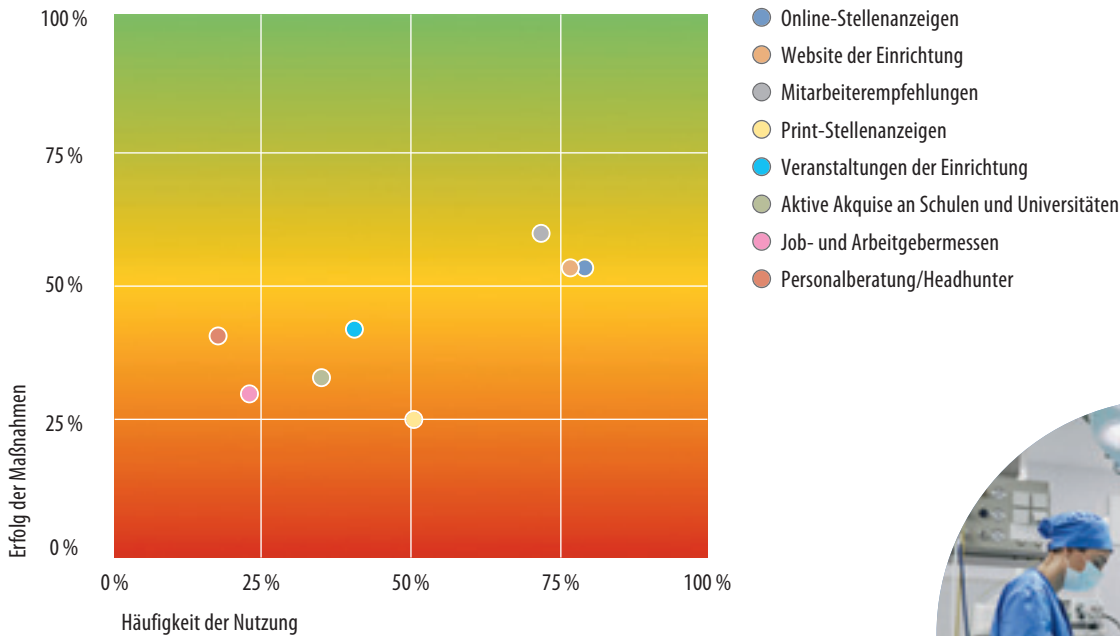
## Befragungsergebnisse zum Fachkräftemangel in Kliniken



### Recruiting in der Pflege:

Welche Maßnahme bringt welchen Erfolg?

Abbildung 2

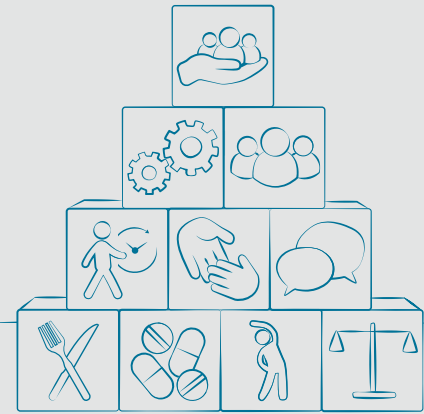


Kostenträger die Erstattung von Krankenhausleistungen verweigern. Dies stellt ein bedeutendes Problem dar, da der Markt für Fachkräfte in Deutschland stellenweise erschöpft ist: In der Realität, so die Befragungsergebnisse, entstehen Vakanzen für pflegerische Stellen von durchschnittlich zwei Monaten – laut BA sind auch Engpässe von bis zu einem halben Jahr keine Seltenheit. Auf ausgeschriebene Stellen gehen nur wenige Bewerbungen ein (siehe Abbildung 1).

Diese Situation hat manche Einrichtung zu kreativen Rekrutierungsstrategien gebracht. Längst gehört etwa die Personalbeschaffung im Ausland zur gängigen Praxis.

Abkommen mit Drittstaaten ermöglichen die Integration nicht europäischer Kräfte.

Die Arbeitsbedingungen im Gesundheitswesen schrecken aber angehende Azubis nach wie vor ab. Viele Einrichtungen schaffen es nicht aus eigener Kraft, dieser Abwärtsspirale zu entkommen. Deshalb ist die Politik in der Pflicht, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, sodass die Einrichtungen umsetzbar werden und die Arbeit in den Gesundheitsberufen



## Beschäftigte in der Pflege (gesund) halten

Zufriedenheit und Anerkennung sind zentrale Kriterien für eine gute Mitarbeiterbindung in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen. Die Ersatzkassen bieten mit **MEHRWERT:PFLEGE** ein kostenfreies Angebot zur Gesundheitsförderung, welches hilft, Arbeitsbedingungen nachhaltig gesund zu gestalten und die Arbeitgeberattraktivität zu stärken.

Verlassen gut ausgebildete Beschäftigte die Einrichtung, bedeutet das nicht nur einen Verlust für den Arbeitgeber, sondern es beeinflusst auch das Team, Prozessabläufe und Arbeitsroutinen. Bis die Stelle neu besetzt ist, vergehen häufig Wochen oder Monate. Viele Krankenhäuser oder stationäre Pflegeeinrichtungen kennen diese Herausforderung.

### Gesundheit und emotionale Bindung stärken

Für Organisationen ist es deshalb bedeutsam, bestehendes Personal zu binden statt wiederholt neues zu rekrutieren und in Einarbeitungsprozesse zu investieren. Nicht nur in Krisenzeiten gilt daher: Engagierte und qualifizierte Beschäftigte zu unterstützen und zu halten, ist eine wichtige Unternehmensstrategie und Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Dabei spielt das Gehalt sicher eine Rolle, jedoch nicht immer die entscheidende. Ebenso wichtig sind Führung, Unternehmenskultur und Teamklima – diese Faktoren haben großen Einfluss sowohl auf die Gesundheit als auch auf die emotionale Bindung. Damit Beschäftigte sich langfristig mit der Organisation identifizieren und möglichst gesund bleiben, sind gute und gesundheitsfördernde Arbeits- und Organisationsbedingungen unabdingbar.

„Wirksamer als Einzelmaßnahmen ist es, ganzheitlich an das Thema betriebliche Gesundheitsförderung heranzugehen“, erklärt Stefanie Thees, Projektleiterin im Referat Prävention und Gesundheitsförderung beim Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek). „Das bedeutet, die individuellen Ressourcen der Beschäftigten zu stärken und gleichzeitig gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen zu schaffen.“

### Gesundheitsförderung mit dem vdek

Mit dem gemeinsamen Angebot der Ersatzkassen **MEHRWERT:PFLEGE** erhalten Krankenhäuser und stationäre Pflegeeinrichtungen kostenfrei Unterstützung bei der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Kern des Angebots ist eine Beratung zur gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung. Der Beratungsprozess ist in vier Schritte gegliedert:

- Analyse des Bedarfs der Organisation
- Planung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung
- Umsetzung der Maßnahmen (zum Beispiel zu gesundheitsgerechter Führung, Kommunikation im Team, verlässlicher Dienstplangestaltung oder Umgang mit Gewaltsituationen)
- Evaluation des Erfolgs

**MEHRWERT:PFLEGE** ist ganzheitlich ausgerichtet und befähigt die Organisation dazu, den Prozess auch selbstständig weiterzuführen.

Eine langfristige Mitarbeiterbindung ist in Krankenhäusern und stationären Pflegeeinrichtungen besonders wichtig. Nutzen Sie die Unterstützung, die Ihnen **MEHRWERT:PFLEGE** hierzu bietet.

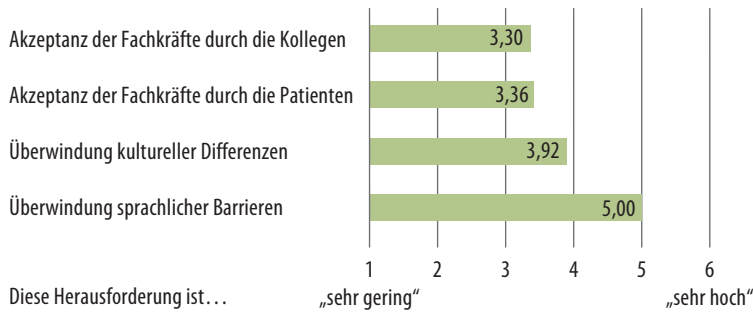
### Sie möchten mehr zu **MEHRWERT:PFLEGE** erfahren? Dann melden Sie sich gern:

Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)  
Stefanie Thees (Projektleiterin)  
mehrwert-pflege@vdek.com

Weitere Informationen auf  
[www.mehrwert-pflege.com](http://www.mehrwert-pflege.com)

**Integration ausländischer Pflegekräfte:**  
Welche Herausforderungen ergeben sich im Arbeitsalltag?

Abbildung 3



Die Beschäftigung von Pflegekräften aus dem Ausland ist für viele Einrichtungen ein Weg, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Dabei sind es weniger fachliche und kulturelle Differenzen, die die Integration behindern. Die größte Hürde ist zunächst die Sprache.



attraktiver gestalten können. Rund vier von fünf Kliniken setzen bei der Suche nach neuen Mitarbeitern auf Jobbörsen im Internet und Ausschreibungen auf der eigenen Webseite – durchaus erfolgreich. Noch mehr Erfolg versprechen lediglich Mitarbeiterempfehlungen. Derartige Aktionen sind häufig mit finanziellen Anreizen für den Werben-

den und den Angeworbenen verbunden. Dazu kommt der nicht zu unterschätzende positive Einfluss von Empfehlungen loyaler Mitarbeiter.

Möchten oder können Einrichtungen nicht die ausländischen Arbeitsmärkte nutzen, können sie den Wettbewerb um die heimischen Fachkräfte für sich entscheiden, indem sie über die Bezahlung hinaus einen attraktiven Arbeitsort bieten. Ein positives Image in der Region und eine starke Arbeitgebermarke sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren.

**Hilfe durch Fachkräfte aus dem Ausland**

Die Mehrheit der befragten Einrichtungen (59 Prozent) wirbt bereits Mitarbeiter aus dem Ausland an. Zwei von drei Befragten (65 Prozent) schätzen, dass die Zahl der ausländischen Fachkräfte künftig steigen wird. Die neuen Mitarbeiter werden, so zeigt die Befragung, tendenziell von den Patienten akzeptiert und seitens der Kollegen als willkommene Entlastung begrüßt. Diese Maßnahme schließt zwar aktuelle Personallücken, bringt aber auch neuartige Herausforderungen in Sachen

Integration mit sich – allen voran die Sprachbarriere (siehe Abbildung oben).

Dem begegnen die Kliniken bereits heute mit einem Angebot an Sprachkursen. Zur Überwindung von kulturellen Differenzen werden auf kurze und mittlere Sicht multikulturelle Führungskompetenzen an Bedeutung gewinnen – womit auch die Personalentwicklung der Häuser auf neue Art gefordert sein wird.

**Corona-Krise als Zerreißprobe**

Vor dem Hintergrund der Entwicklung der aktuellen Covid-19-Pandemie bleibt mit Blick auf das Gesundheitssystem vor allem das Prinzip Hoffnung. Stand Anfang April gelingt es vor allem den Mitarbeitern der Gesundheitseinrichtungen durch ihre aufopferungsvolle Arbeit, ein gutes Bild der deutschen Gesundheitswirtschaft zu wahren. Die Bundesregierung ergreift in Sachen Krisenmanagement notwendige und neuartige Maßnahmen. Hinsichtlich der Krisenprävention – etwa in Bezug auf die Vorhaltung und Beschaffung von Schutzausrüstung – kann der Politik jedoch kein gutes Zeugnis ausgestellt werden.

Der Stresstest „Corona“ bringt lange verborgene Schwächen des deutschen Gesundheitssystems zum Vorschein. Die existierenden Anreize im Gesundheitswesen zur Rationalisierung müssen überdacht und justiert werden. Ein funktionierendes und mit qualifiziertem Personal ausgestattetes Gesundheitswesen hält unsere Gesellschaft intakt. Möglicherweise birgt die aktuelle Pandemie insofern eine Chance für Gesundheitseinrichtungen – wenn sich die Politik bewegen lässt, einen Quantensprung in Bezug auf bessere Arbeitsbedingungen einzuleiten.

AUTOREN



Carolin Anter, Expertin Krankenhaus- und Online-Befragungen, Institut BIMOP, Wallenhorst, forschung@bimop.info



Lothar Campe, Geschäftsführer, in vivo GmbH, Wallenhorst, mail@in-vivo.info



DRK Kliniken Berlin erhöhen Digitalisierungsgrad und optimieren Prozesse

## Wie Sie mit agilen Methoden und quick wins die Digitalisierung vorantreiben

„Wer nicht hin und wieder einmal die Vogelperspektive einnimmt, stürzt ab“. Die DRK Kliniken Berlin, ein gemeinnütziger Verbund aus vier Krankenhäusern und einem Pflegeheim, standen vor der Herausforderung, einmal die Vogelperspektive einzunehmen, um Prozesse innerhalb der Personalabteilung zu analysieren und zu optimieren



### Die Zielsetzung: Erhöhung des Digitalisierungsgrades und Prozessoptimierung

„Unser vorrangiges Ziel war es, alle Mitarbeiter unserer Abteilung deutlich zu entlasten“, schildert Liane Tischer, Personalleiterin der DRK Kliniken Berlin. „Natürlich ging es uns aber auch darum, Kernprozesse einfacher und effizienter zu gestalten“, so die Personalleiterin weiter. Als eines der wichtigsten Ziele wurde die signifikante Reduktion von manuellen Tätigkeiten festgelegt. Darüber hinaus sollte auch das Potenzial des im Einsatz befindlichen HR-Systems deutlich mehr ausgeschöpft werden.



### Die Investition: Analyse und Optimierung der Kernprozesse mit agilen Methoden

Im Rahmen eines HR-Check-Ups wurden mit allen Mitarbeitern der Personalabteilung Stärken und Schwächen bestehender HR-Kernprozesse und eingesetzter Systeme analysiert und konkrete Lösungsansätze erarbeitet. Wesentliche Kernprozesse der Personalabteilung kamen auf den Prüfstand: Abrechnung, Dienstplan, Nutzung der verschiedenen Systeme, Bearbeitung von Urlaubsanträgen und vieles mehr. Fehlende einheitliche und standardisierte Vorlagen und Dokumente wurden identifiziert, auch kam der Wunsch nach mehr Freiraum für wertschöpfende Tätigkeiten auf.



### Das Ergebnis: Freiraum für wirklich wichtige Tätigkeiten und dezidierte Sprechzeiten

Über einen Gesamtzeitraum von knapp einem Jahr wurden die Themenbereiche Erreichbarkeit, HR-Software, Dokumentenmanagement, Bearbeitung von Urlaubsanträgen sowie Abrechnung analysiert und Kernprozesse optimiert. Eine besondere Herausforderung war die Optimierung der sehr komplexen Abrechnung. Maßgeschneiderte Schulungen sorgten für mehr Wissen und damit auch für mehr Vertrauen in das HR-System. Das Ergebnis: signifikante Zeitersparnis. Eine große Errungenschaft ist die optimierte Erreichbarkeit der Abteilung dank dezidierter Telefonsprechzeiten. „Hier sind im wahrsten Sinne des Wortes Freiräume für andere wichtige



Ihre Ansprechpartner: Dr. Christian Ellrich, christian.ellrich@ellrich-kollegen.de und Michael Teich, michael.teich@ellrich-kollegen.de

wertschöpfende Tätigkeiten entstanden“, resümiert Liane Tischer.

Teilautomatisierungen und digitale Helfer bringen schnelle Entlastung! Geht es denn nicht auch eine Nummer kleiner? Auch mit Teilautomatisierungen können viele manuelle Arbeiten mit kleinen, sehr flexiblen Tools so automatisiert werden, dass sich Aufwände deutlich reduzieren und Fehlerquellen minimieren. Werden beispielsweise Excelbasierte-Tools automatisiert, lassen sich leicht bis zu 7 Tage manuelle Eingaben einsparen. Digitale Stifte können handschriftliche Eingaben auf einem Formular erfassen und Informationen direkt und digital weiter verarbeitbar übertragen. Solche kleinen digitalen Helfer unterstützen bei der Arbeit und entlasten von administrativen, aufwendigen Prozessen.

Neugierig? Dann zögern Sie nicht und beginnen damit, Zeit zu gewinnen und die Effizienz Ihrer Personalabteilung zu steigern.

Mehr zur Prozessoptimierung mit Ellrich & Kollegen finden Sie unter [www.ellrich-kollegen.de](http://www.ellrich-kollegen.de)

**ellrich & kollegen**

Ellrich & Kollegen Beratungs GmbH  
Ulmenstraße 52A  
90443 Nürnberg  
Tel.: +49 911 131313-10  
info@ellrich-kollegen.de



# An einem Strang ziehen

Mehr Geschwindigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: Die Transformation ist ein kontinuierlicher Prozess des Prüfens, Adaptierens und Neudenkens. Bei DATEV geht man ihn zusammen mit dem Betriebsrat.

► Die exponentielle Dynamik des technologischen Fortschritts, die Digitalisierung, Automatisierung und die Vernetzung von Daten und Prozessen verändern Tätigkeitsfelder und Märkte in bislang nie

dagewesener Tiefe und Geschwindigkeit. Streng hierarchische Organisationen und rein kaskadierende Vorgehensweisen sind einer zunehmend komplexen Welt, in der alles mit allem verbunden und in stetem Wandel begriffen ist, nicht gewachsen.

Von diesem Transformationsprozess ist auch die Datev (Unternehmensschreibweise: DATEV) betroffen. Das Unternehmen hat daher bereits vor einigen Jahren begonnen, Prozesse, Methoden und die Organisation zu transformieren sowie eine Veränderung der Unternehmenskultur in die Wege zu leiten, um auf die Anforderungen nach mehr Geschwindigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu reagieren. Die Grundannahme dabei lautet: Es gibt keinen dauerhaften Idealzustand eines Unternehmens, lediglich

## CASE STUDY

## DATEV eG



Die DATEV eG, 1966 gegründet, ist ein genossenschaftliches Softwarehaus und IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte sowie deren zumeist mittelständische Mandanten. Mit mehr als 7900 Mitarbeitern zählt das Unternehmen mit Sitz in Nürnberg zu den größten IT-Dienstleistern in Deutschland.

ein gewünschtes Zielbild. Der Weg dorthin ist ein kontinuierlicher Prozess des Prüfens, Adaptierens und Neudenkens.

## Der erste Schritt: Iterativ zur Betriebsvereinbarung

Die Transformation betrifft alle Mitarbeitenden. Es geht um kulturellen Change, die Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses, mehr Selbstorganisation, aber auch um kürzere Entscheidungswege. Insofern ist eine Zusammenarbeit der Betriebspartner essenziell für den Erfolg des Wandels, zumal eine Reihe von mitbestimmungspflichtigen Themen betroffen ist. Doch stellt das iterative Vorgehen mit kontinuierlichen Lernzyklen die klassische Zusammenarbeit der Betriebspartner vor neue Herausforderungen: Wie schaffen sie es, gemeinsam einen Transformationsprozess zu gestalten, in dem zwar das Zielbild und die Rahmenbedingungen bekannt sind, viele konkrete Ausformulierungen aber erst unterwegs entschieden werden können?

Die Herausforderung liegt vor allem darin, dass das Betriebsverfassungsgesetz nicht für Ablauforganisationen oder agile Vorgehensweisen gemacht ist. Es gibt dem Betriebsrat zum Beispiel ein Mitbestimmungs-, aber kein Gestaltungsrecht. Mit dem Modell einer iterativen Betriebsvereinbarung (BV) haben Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter einen Weg gefunden, um sowohl den Bedürfnissen der Belegschaft als auch des Unternehmens gerecht zu werden. Es schafft notwendige Sicherheit, räumt Unklarheiten aus und bietet dennoch den flexiblen Rahmen, den eine agile Transition benötigt.

## Der Anfang: Raum zum Experimentieren

Die Idee, eine neue Betriebsvereinbarung aufzusetzen, ist das Ergebnis eines längeren Lernprozesses. Die agile Transition hatte ihren Ausgangspunkt zunächst im Bereich Softwareentwicklung. Einzelne Teams riefen agile Initiativen ins Leben, die von anderen Entwicklerteams aufgegriffen wurden. Es entstanden neue Rollen, Arbeitsprozesse und Abläufe. Die Aufbauorganisation erlebt seither einen Wandel, der das gesamte Unternehmen erfasst hat. Damit einhergehend kamen viele Fragen auf: Wie gehen wir mit neuen Rollen um? Wie gliedern wir diese in die Struktur von Rollen und Verantwortungsebenen ein? Wie lassen sich in unserer Organisation flexible Teamstrukturen abbilden? Vieles davon wurde zunächst bewusst als Experimentierraum zugelassen. Es gab keine klare Vorstellung, wie sich Mitarbeitervertreter einbringen könnten.

## STOLPERSTEINE

### Wo hat es im Projekt gehakt?

- Die **Betriebspartner brauchten Zeit**, um eine Vertrauensbasis aufzubauen und alte Verhaltensmuster zu durchbrechen.
- Die neue Art einer iterativen Zusammenarbeit ist sowohl für Betriebsrat wie Geschäftsleitung ein ungewöhnlicher Modus, der geübt werden muss und **große Offenheit von allen Seiten** erfordert.
- Die Rolle des Betriebsrats verändert sich. Alte **Freund-Feind-Muster müssen aufgelöst werden**, um vertrauensvoll und zielorientiert gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Das führt auch zu Unverständnis und Anfeindungen von Menschen, die mit der Auflösung solcher Muster nicht einverstanden sind.
- **Der Aufwand eines iterativen Vorgehens** in der betriebspartnerschaftlichen Zusammenarbeit ist sehr hoch und muss von allen Seiten wirklich gewollt sein.

## UNTERM STRICH

### Was hat das Projekt gebracht?

- Das iterative Vorgehen ermöglicht ein gemeinsames Arbeiten von Unternehmen und Betriebsrat an aktuellen Themen. Die kurzen Zyklen ermöglichen größere Schnelligkeit und eine **höhere Flexibilität** in der Umsetzung.
- Der Blick weitet sich automatisch auf die Gesamtperspektive – kleinteilige Diskussionen können so **schneller in den Kontext eingebettet** und neu bewertet werden.
- Wenn die Betriebspartner gemeinsam an Lösungswegen arbeiten, schafft dies für die Mitarbeiter **Sicherheit und Orientierung**.
- Die konstruktive Zusammenarbeit hat zu einer erhöhten Transparenz, großem Verständnis und einer **guten Vertrauensbasis** geführt und sie leistet einen großen Beitrag, um die Veränderungsvorhaben in der Organisation erfolgreich gemeinsam zu begleiten.

## Das Vorgehen: Die Leitplanken für agiles Arbeiten

Bei Datev entwickelte sich eine neue Art der Zusammenarbeit, indem beispielsweise die Betriebspartner Themen in Workshops gemeinsam erarbeiten. Das war anfangs nicht unumstritten, im Ergebnis ist es aber sehr erfolgreich. In den Workshops ist im Jahr 2017 die Betriebsvereinbarung „Agile Arbeitswelt“ entstanden. Dort wurden unter anderem Spielregeln für die Zusammenarbeit festgelegt sowie die Begriffe „agile Einheit“ und „agile Teams“ definiert. Auch die Rolle der disziplinarischen Führungskraft in der agilen Arbeitsumgebung wurde beschrieben, genauso wie die Auswirkungen auf die Arbeitsintensität und -zeit sowie Homeoffice und Urlaub.

Die Herausforderung liegt vor allem darin, dass unser Betriebsverfassungsgesetz nicht für Ablauforganisationen oder agile Vorgehensweisen gemacht ist.

## Eine iterative Betriebsvereinbarung schafft notwendige Sicherheit, räumt Unklarheiten aus und bietet dennoch den flexiblen Rahmen, den eine agile Transition benötigt.

Zunächst war diese BV vor allem für den Bereich Softwareentwicklung gedacht. Doch mit Ausweitung der agilen Transition auf das gesamte Unternehmen zeigte sich, dass die BV „Agile Arbeitswelt“ der notwendigen Veränderungsgeschwindigkeit nicht gerecht wurde. Daher wurde sie 2019 durch die neue iterative Betriebsvereinbarung „Fit für die Zukunft“ ersetzt. Der iterative Ansatz der neuen BV steht für ein Vorgehen, bei dem die jeweils aktuell vorliegenden Regelungsbedarfe entschieden werden. Nachdem bereits im Rahmen der bisherigen BV ein Präzedenzfall vorlag, war es für beide Seiten nicht mehr ungewöhnlich, gemeinschaftlich in Workshops Themen zu erarbeiten und daraus Regelungsbedarfe abzuleiten, statt über vorgefertigte Konzepte zu entscheiden. Diese konstruktive Zusammenarbeit hat zu einer enormen Transparenz, großem Verständnis und einer guten Vertrauensbasis geführt.

### Die Umsetzung: Das paritätische Lenkungsboard

Ein wesentliches Element dieses iterativen Vorgehens ist das paritätisch besetzte Lenkungsboard mit jeweils vier Vertretern der Betriebspartner. In der aktuellen Phase der Transformation trifft sich das Board wöchentlich. Diskutiert und entschieden werden beispielsweise Aspekte wie Organisationsentwicklung, Feedback, Lernen, Mitarbeitergespräche oder Vergütung.

Ein Beispiel, wie das Board arbeitet, zeigt sich beim Thema Staffing. Die Herausforderung lautete: Die personelle Ausstattung der Workstreams muss flexibel und bedarfsorientiert erfolgen, je nach benötigten Kompetenzen und Ressourcen. Das Ziel ist also relativ klar, doch wirft es in der Umsetzung viele Fragen auf, insbesondere bei der Besetzung der Stellen. Denn personelle Veränderungen in den Workstreams sind

die Regel, aber traditionelle Entscheidungs- sowie Mitbestimmungsregelungen sind dieser Geschwindigkeit und Flexibilität kaum gewachsen. Daher bedurfte es einer Einigung, wie eine richtige Zuordnung der Beschäftigten – in der Regel komplette Teams – erfolgen kann und gleichzeitig die Interessen der Mitarbeiter sowie des Betriebsrats berücksichtigt werden können.

Als wesentlicher Akteur in diesem Prozess war das Team Staffing gefordert, gemeinsam mit dem Lenkungsboard passende Prozesse und Werkzeuge zu entwickeln, um kontinuierlich Transparenz über alle anstehenden personellen Veränderungen herzustellen. In der Zusammenarbeit entwickelten die Parteien aufgrund der wöchentlichen Sitzungszyklen schnell ein gemeinsames Verständnis. So wurde ein unabhängiger Prozess aufgesetzt, der den Einsatz der Kapazitäten steuert und für einen kontinuierlichen Ausgleich der verschiedenen Bedarfe und verfügbaren Ressourcen sorgt. An einer zentralen Stelle werden vorhandene Kapazitäten und Skills/Kompetenzen sowie Einsatzort und -dauer sichtbar gemacht. Jede Mitarbeiterbewegung innerhalb der Workstreams läuft jetzt unter Einbeziehung des neuen Teams Staffing. Hilfreich für die gelungene Lösungsfindung war die Vertrauensbasis, die sich in den vergangenen Jahren zwischen den Betriebspartnern etabliert hat und die ein gemeinsames Vorgehen erst erlaubt hat.

### Die Ergebnisse: Schrittweise zum Erfolg

Bei allen Personalthemen steht das gemeinsame Interesse der Betriebspartner an einem fairen Ausgleich zwischen den Erwartungen des Unternehmens und den Bedürfnissen der Mitarbeiter im Vordergrund. Letztlich liegt die Herausforderung darin, einen Transformationsprozess zu gestalten, in dem Ziele und Rahmenbedingungen klar geregelt sind, aber viele konkrete Ausformulierungen erst bei Bedarf entschieden werden. Gegenstand der agilen Mitgestaltung ist deshalb nicht nur das Ergebnis, sondern der gemeinsame, betriebspartnerschaftliche Weg dahin. Das Motto lautet: Gemeinsam Erfahrungen machen und daraus lernen, statt den Lernprozess strikt zu reglementieren. Dieser Rahmen fördert die Veränderungsfähigkeit, die Innovationskraft und das Tempo in der Organisation. ■

#### AUTOREN



Julia Bangerth,  
Personalvorständin,  
Chief Operating Officer,  
DATEV eG, Nürnberg,  
Twitter: @julia\_bangerth



Peter Bach, Vorsitzender  
des Betriebsrats,  
DATEV eG, Nürnberg,  
Twitter: @peterba01508911

Der skurrile Fall des Monats

# Beziehungsstatus: Frisch getrennt



**Das eigene Foto auf der Facebook-Fanpage des Arbeitgebers: Dislike!**

Da die Mitarbeiterin einer Pflegeeinrichtung längst nicht mehr dort arbeitet, wollte sie auch nicht mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht werden.

VON DAVID SCHAHINIAN

► Peinliche Party-Polaroids, eigene Jugendfotos mit 80er-Jahre-Frisur – es gibt Bilder, die möchte keiner von sich auf Facebook sehen. Und falls ein Dritter sie gepostet hat, kann es teuer werden. Das zeigt ein Beschluss des Arbeitsgerichts (ArbG) Lübeck. Dabei hatte die Pflegeeinrichtung sogar eine gewisse Vorsicht walten lassen: Bevor sie das Foto der Mitarbeiterin im Aushang und auf der Homepage des Unternehmens veröffentlichte, holte sie deren Einwilligung ein. Die ehemalige Angestellte widerrief diese aber mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses und die Fotos wurden wieder entfernt.

Doch das Internet vergisst nichts. Leider auch keine peinlichen Party-Polaroids, was viele bedauern. Jedenfalls stellte die ehemalige Mitarbeiterin im Nachhinein fest, dass ihr Foto auch auf der Facebook-Fanpage des Unternehmens gepostet wurde und dort nach wie vor abrufbar war. Sie hielt es allerdings mit dem Motto von Heidi Klum: „Ich habe heute leider kein Foto für Dich!“ Ihre ehemalige Arbeitgeberin erhielt Post (ausgesprochen mit „o“) vom Anwalt und löschte den Post (ausgesprochen mit „o-u“) auf Facebook.

## Teurer als jedes Blitzerfoto

Zu mehr, sprich: zu einem Schadenersatz wegen Verletzung des Persönlichkeitsrechts, war das Pflegeheim jedoch nicht bereit. Der Kanzlei am Torhaus in Lübeck, die die Mitarbeiterin vertrat, gefiel dieses Verhalten nicht. Sie forderte 3500 Euro und berief sich dabei auf die Europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Artikel 82 der Verordnung sieht bei Verstößen einen solchen Schadenersatzanspruch vor. Tatsächlich sprachen ihr die Richter schließlich 1000 Euro zu.

Zur Begründung hieß es, dass keine Einwilligung für die Facebook-Veröffentlichung vorlag. Besondere Umstände, die eine Einwilligung entbehrlich machten, waren ebenfalls nicht zu erkennen. Die Veröffentli-

chung sei auch nicht zur Begründung, Durchführung oder Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses erforderlich.

„Gott sei Dank war es kein Gruppenfoto“, möchte man der Pflegeeinrichtung zurufen. Im Übrigen weist die Lübecker Kanzlei mahnd darauf hin, dass nach deutschem Recht Geldentschädigungen nur bei schwerwiegenden Persönlichkeitsrechtsverletzungen ausgesprochen werden. Die DSGVO kenne

aber eine solche Differenzierung nicht: „Es reicht ein beliebiger Datenschutzverstoß, welcher eine Persönlichkeitsrechtsverletzung zur Folge hat, um einen Anspruch zu begründen.“ Die Lübecker Richter setzten hingegen „nur“ 1000 Euro an. Sie begründeten dies damit, dass die Klä-

gerin einer identischen Veröffentlichung im Aushang und auf der Internetseite des Unternehmens einst zugestimmt hatte.

## Ungeschickt verschickt

Dass mit dem Recht am eigenen Bild nicht zu spaßen ist, zeigt auch ein Urteil des Landgerichts (LG) Frankfurt am Main. Die spezifischen Details des Falles dampfen wir an dieser Stelle zu einer kurzen Zusammenfassung ein: Person B sendete per E-Mail ein Foto von Person A an Person C. Das Foto hatte B aus dem Xing-Profil von A heruntergeladen und vor dem Versand noch ein wenig beschnitten. Es kam, wie es kommen musste: A bekam Wind von der Sache und klagte gegen B wegen der Verwendung des Fotos in der E-Mail an C – erfolgreich. Das LG sah in der Versendung des Fotos an einen Dritten ein Verbreiten im Sinne des Kunsturhebergesetzes. Danach dürfen „Bildnisse nur mit Einwilligung des Abgebildeten verbreitet oder öffentlich zur Schau gestellt werden“. Dass A das Bild bei Xing veröffentlicht hat, sei nicht schon als Einwilligung zu sehen. In dem Versand der E-Mail an einen einzigen Empfänger, nämlich an Person C, sahen die Richter indes schon eine Verbreitung im Sinne des Gesetzes. ■

**Es gibt Bilder, die möchte keiner von sich auf Facebook sehen. Und falls ein Dritter sie gepostet hat, kann es teuer werden.**

### Strafverfahren:

Beschluss des ArbG Lübeck vom 20. Juni 2019 (Az.: 1 Ca 538/19)

Urteil des LG Frankfurt vom 26. September 2019 (Az.: 2-03 0 402/18)



# Personalkostensenkung in der Krise

Den Unternehmen, die auf die Pandemie-Krise allein mit Entlassungen reagieren, fehlen im anschließenden wirtschaftlichen Aufschwung dringend benötigte Fachkräfte. Welche alternativen Instrumente senken also die Personalkosten? Rechtsanwalt Marc André Gimmy gibt Antworten.

INTERVIEW: CHRISTIANE SIEMANN

► **Personalwirtschaft: Arbeitgeber haben einige Optionen, um auf den aktuellen Wirtschaftseinbruch zu reagieren. Welche anderen Wege neben der Kurzarbeit gibt es, um Personalkosten zu senken?**

**Marc André Gimmy:** Zum Beispiel bietet sich das Instrument des Gehaltsverzichts oder der Gehaltsverschiebung an. Arbeitgeber können mit den Mitarbeitern beispielsweise einen teilweisen Verzicht ihres Gehaltes oder Lohns vereinbaren. Wenn das Unternehmen dieses Vorgehen zudem mit einem Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen verbindet, kann eine solche Maßnahme durchaus auch im Interesse der Arbeitnehmer liegen – soweit der Verzicht für sie finanziell möglich ist. In Betracht käme auch eine Verschiebung von Gehaltserhöhungen oder variablen Zahlungen wie Boni oder Provisionen. Wichtig ist: Der Verzicht muss arbeitsrechtlich wirksam sein.

**Was bedeutet das in der Praxis?**

Solche Vereinbarungen sind schriftlich abzuschließen. Außerdem muss auf jeden Fall jeden Monat der Mindestlohn ausgezahlt werden. Ist das Unternehmen tariflich oder über eine Betriebsvereinbarung an die Höhe des Entgelts gebunden, kann auf diese Bestandteile nur verzichtet werden, wenn dies dort ausdrücklich vorgesehen ist. Auch bieten sich Sanierungstarifverträge in Gestalt von Haustarifverträgen an. Solche Instrumente haben sich in den vergangenen Krisen sehr bewährt.

**Dürfen variable Vergütungen gekürzt werden?**

Möchten Arbeitgeber an Bestandteilen wie Tantiemen, Boni, Prämien, Zulagen und anderem sparen, muss er mit seinen Mitarbeitern eine einvernehmliche Lösung finden. Dies geschieht in Krisenzeiten häufig, indem in Arbeitsverträgen entsprechende Anpassungs- oder Widerrufsvorbehalte vereinbart wurden.

Deren Wirksamkeit orientiert sich jedoch an der strengen Transparenzrechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG).

**Können Arbeitgeber ihre freiwilligen Leistungen einstellen?**

Sie könnten das in Erwägung ziehen. Vertraglich in Aussicht gestellte Benefits wie Dienstwagen, Zuschüsse zu Fahrtkosten, vermögenswirksame Leistungen oder die Übernahme der Kinderbetreuungskosten stellen jedoch einen Teil der Vergütung dar und dürfen auch nur einvernehmlich gestrichen werden. Ein Freiwilligkeitsvorbehalt im Arbeitsvertrag kann dem Unternehmen nur helfen, wenn es sich um eine Gratifikation handelt, für die es keine konkrete Gegenleistung erwartet, beispielsweise Jubiläumsgeld, Urlaubs- und Weihnachtsgeld.

„Die Praxis zeigt, dass die juristischen Erleichterungen wohl nicht weit genug gehen.“

**Können Arbeitgebern Betriebsvereinbarungen, die materielle Leistungen für Arbeitnehmer vorsehen, kündigen?**

Ja, das hängt aber im Einzelfall sehr vom Inhalt der Betriebsvereinbarung ab. Wenn in einer Betriebsvereinbarung übertarifliche Zulagen festgelegt sind, der Arbeitgeber die Höhe der Zulagen aber auf null setzen will, hat er die Möglichkeit, die Vereinbarungen unter Beachtung der Dreimonatsfrist zu kündigen. Grundsätzlich unterliegen dabei mitbestimmungspflichtige Regelungen auch der Nachwirkung. Das heißt, die Normen gelten weiter, bis sie durch eine andere Abmachung der Tarifpartner ersetzt werden.

**Würden Sie Arbeitgebern zu diesem Vorgehen raten? Oder gibt es bessere Alternativen?**

Nein, kurzfristige Einspareffekte sind so nicht zu erzielen. Hier sollte sich der Arbeitgeber um eine ersetzende Betriebsvereinbarung zu günstigeren Bedingungen



Foto: Taylor Wessing

Marc André Gimmy, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Leiter der deutschen und internationalen Arbeitsrechtsabteilung von Taylor Wessing Partnerschaftsgesellschaft mbB

bemühen, also mit dem Betriebsrat eine neue Vereinbarung abschließen.

### **Angenommen, ein Unternehmen fühlt sich in der Krise durch einen Tarifvertrag übermäßig an Gehaltsvorgaben gebunden. Ist ein Tarifausstieg sinnvoll?**

In Einzelfällen mag ein Verbandsaustritt als Flexibilisierungselement in Betracht kommen. Allerdings bleibt die Tarifgebundenheit bestehen, bis der Tarifvertrag endet. Daher ist diese Reaktion in der aktuellen Lage wenig zielführend. Sollte sich die Krise verschärfen, könnte der Abschluss von Sanierungstarifverträgen in Betracht kommen, die bestimmte Sparmaßnahmen enthalten. Beispielsweise das Aussetzen von Lohnerhöhungen sowie die Kürzung oder Nichtgewährung von Sozialleistungen. Die beteiligte Gewerkschaft wird dann als „Gegenleistung“ in der Regel den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen für einen gewissen Zeitraum verlangen.

### **Können Arbeitgeber die Beiträge zur Sozialversicherung stunden lassen?**

Ja, wenn die sofortige Einziehung mit erheblichen Härten für den Arbeitgeber verbunden ist und der Anspruch

durch die Stundung nicht gefährdet wird. Weiß der Geschäftsführer, wenn er den Antrag stellt, dass die Zahlung der Beiträge möglicherweise durch die Corona-Krise gefährdet ist, geht er ein erhebliches Haftungsrisiko ein. Die Hilfestellung der Bundesregierung greift hier viel zu kurz und löst das Haftungsrisiko des Geschäftsführers wegen Nichtabführens von Sozialversicherungsbeiträgen nicht auf.

### **Wie sieht es mit einem Downgrading von Mitarbeitern aus, um sie in eine niedrigere Gehaltsgruppe einzustufen: Ist das erlaubt?**

Dieser Weg funktioniert – wenn überhaupt – nur über eine Änderungskündigung. Also das Beenden des Arbeitsverhältnisses, verbunden mit dem Angebot, es zu anderen Bedingungen fortzusetzen. Allerdings unterliegt diese Art der Kündigung zur Reduzierung des Entgelts hohen rechtlichen Hürden. Es müssten alle anderen Einsparmaßnahmen durch das Unternehmen ausgeschöpft sein. Außerdem zieht dieser Weg nach sich, dass der Mitarbeiter mit anderen Tätigkeiten als vorher beauftragt wird. Dies muss wiederum verhältnismäßig sein. Der Abstieg vom Leiter Controlling zum Sachbearbeiter Marktdatenerfassung wäre nicht adäquat. Dieses Gestaltungsmittel stellt daher kein geeignetes Instrument für die Bewältigung der Wirtschaftskrise infolge der Pandemie dar.

### **Bewähren sich die neuen Regeln zum Kurzarbeitergeld und zur Entschädigung bei Quarantäne?**

Die Praxis zeigt, dass die juristischen Erleichterungen wohl nicht weit genug gehen. Die Bescheide für Kurzarbeitergeld ergehen unter dem Vorbehalt der Nachprüfungen und viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, die Voraussetzungen zu erfüllen. Somit müssen sie nach der Prüfung durch die Agentur für Arbeit mit erheblichen Nachforderungen rechnen. Ähnliche

Scheinhilfen werden Arbeitnehmern gewährt, die von einer behördlich angeordneten Quarantäne betroffen sind und nach dem Infektionsschutzgesetz (IfSG) für einen erlittenen Verdienstaussfall eine Entschädigung

erhalten sollen. Zum einen wird nicht erwähnt, dass die Höhe der Entschädigung auf einen Betrag von 109 Euro pro Tag gedeckelt ist und mit dem üblichen Entgelt überhaupt nicht vergleichbar ist. Des Weiteren muss der Arbeitgeber in Vorleistung treten, bevor die Behörde die Entschädigung erstattet. Letztlich handelt es sich nur um einen Subsidiäranspruch. Denn es ist unstritten, ob der jeweilige Arbeitnehmer, der sich in Quarantäne befindet, aber nicht arbeitsunfähig ist, nun eine Entschädigung nach dem IfSG, dem Entgeltfortzahlungsgesetz oder überhaupt kein Entgelt erhält. ■

„Der Arbeitgeber muss in Vorleistung gehen.“

# Erleichterungen in der Corona-Krise

Um die Herausforderungen der Corona-Krise bewältigen zu können, haben Bundestag, Ministerien und Sozialversicherungsträger mehrere neue Gesetze und Regelungen auf den Weg gebracht. Wir stellen sie vor.

VON CHRISTIANE SIEMANN



## → „Kollegenhilfe“

Auch ohne Antragstellung und Erlaubnis nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) können Arbeitgeber kurzfristig und unbürokratisch ihre Mitarbeiter anderen Betrieben zur Verfügung stellen. Dieses Vorgehen ist durch eine Regelung im AÜG (§ 1 Absatz 3 Nummer 2a) abgedeckt, die eine „gelegentliche“ Arbeitnehmerüberlassung erlaubt. In der jetzigen Situation, die in manchen Bereichen wie Landwirtschaft, Logistik, Einzelhandel und Gesundheitswesen zu enor-

men Personalengpässen führt, ermöglicht diese „Kollegenhilfe“ ein schnelles Handeln.

Voraussetzung ist, dass

- die betroffenen Arbeitnehmer der Überlassung zustimmen,
- ein Unternehmen nicht plant, dauerhaft in der Überlassung tätig zu sein, und
- die einzelne „Verleihung“ nur zeitlich begrenzt in der aktuellen Krise erfolgt.

## Neue Regeln für die Kurzarbeit

Mit dem „Arbeit-von-morgen-Gesetz“, das am 13. März 2020 verabschiedet wurde, wurde der Zugang zum Kurzarbeitergeld (KUG) erleichtert. Das neue Gesetz trat rückwirkend zum 1. März in Kraft und gilt bis 31. Dezember 2020.

► **Aktuell müssen nur noch zehn Prozent der Arbeitnehmer im Betrieb vom Arbeitsausfall betroffen sein (statt bisher ein Drittel), damit Unternehmen Kurzarbeitergeld beantragen können. Weitere Einzelheiten:**

- Arbeitgebern werden die Sozialversicherungsbeiträge, die sie bislang während der Kurzarbeit selbst tragen mussten, in voller Höhe durch die Bundesagentur für Arbeit (BA) erstattet.
- Auch Leiharbeiter erhalten jetzt Kurzarbeitergeld. Die Personaldienstleister können ihren Arbeitsausfall bei der Agentur für Arbeit anzeigen.
- Bisher mussten Betriebe, um Kurzarbeit zu vermeiden, zunächst Plusstunden auf Arbeitszeitkonten abbauen. Oder aber mögliche Vereinbarungen zu Arbeitszeitschwankungen, die auch Minusstunden vorsehen, in Anspruch nehmen. Dies gilt vorläufig nicht mehr.
- Normalerweise wird die Auszahlung von Kurzarbeitergeld auf zwölf Monate beschränkt. Der Gesetzgeber hat aber in einer Rechtsverordnung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales festgelegt, es jederzeit unkompliziert auf 24 Monate verlängern zu können.

### Arbeitsrechtliche Voraussetzungen gelten weiter

Unternehmen dürfen Kurzarbeit nicht per Direktionsrecht einführen, sondern sie benötigen immer eine rechtliche Grundlage auf der Basis von Tarifverträgen, einer Betriebsvereinbarung oder konkreter, arbeitsvertraglicher Vereinbarungen mit dem einzelnen Arbeitnehmer. Zunächst müssen Arbeitgeber also prüfen, ob ein anwendbarer Tarifvertrag existiert oder Arbeitsverträge, die auch die Einführung von Kurzarbeit ermöglichen. Wenn das Unternehmen nicht tariflich gebunden ist, aber ein Betriebsrat existiert, ist die Einführung von Kurzarbeit mitbestimmungspflichtig. In diesem Fall sind Arbeitgeber verpflichtet, eine Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit abzuschließen. Darin müssen unter anderem Dauer und Umfang der Kurzarbeit, die Abteilung sowie die Lage und Verteilung der verringerten Arbeitszeit festgehalten werden. Gleiches gilt für Geltungsdauer dieser Betriebsvereinbarung.

Wenn weder ein Betriebsrat und noch ein Tarifvertrag vorhanden ist, müssen Arbeitsverträge, die keine Kurzarbeitsklausel enthalten, geändert werden. In diesem Fall sind Arbeitgeber gezwungen, mit jedem Arbeitnehmer individuell eine Vereinbarung zu treffen. ■



### → Arbeitszeitlockerung

Die Bundesregierung hat auf der Grundlage des Infektionsschutzgesetzes den Weg für längere Arbeitszeiten frei gemacht. Das Arbeitsministerium darf ohne die Beteiligung des Parlaments Ausnahmen von den geltenden Regeln erlassen – mit dem Ziel, die öffentliche Sicherheit und Ordnung, das Gesundheitswesen, pflegerische Versorgung sowie die Versorgung der Bevölkerung mit existenziellen Gütern sicherzustellen. Im Gespräch sind laut Handelsblatt ein zulässiger Zwölfstundentag sowie zusätzliche Sonn- und Feiertagsarbeit. Betroffen wären von dieser Regelung die Beschäftigten in systemkritischen Bereichen. Dazu zählen unter anderem die Arzneimittelbranche, die Energie- und Wasserversorgung, die Lebensmittelindustrie, das Transport- und Verkehrswesen, die Medien, das Daten- und Netzwerkmanagement sowie die öffentliche Verwaltung.

### → Sozialversicherung stunden lassen

Arbeitgeber müssen bei einer finanziellen Notlage wegen der Corona-Krise zunächst keine Sozialversicherungsbeiträge abführen. Auf Antrag können die Beiträge bis Mai gestundet werden, teilen die Sozial-

versicherungsträger mit. Ausnahmsweise würden dafür keine Zinsen fällig. Voraussetzung ist, dass andere Hilfsmaßnahmen vorab beantragt wurden.

### → Hinzuverdienst für Kurzarbeiter

Nach dem sogenannten Sozialschutz-Paket können Kurzarbeiter mehr dazuverdienen als vorher. Wer während der Kurzarbeit eine Beschäftigung in einem systemrelevanten Bereich aufnimmt, muss sich das verdiente Entgelt nicht auf das Kurzarbeitergeld anrechnen lassen. Allerdings darf das Gesamteinkommen das normale Nettoeinkommen nicht übersteigen.

### → Neues Recruiting-Potenzial

Die Bundesregierung erwartet infolge der Corona-Krise Personalengpässe in versorgungssensiblen Bereichen. Aber auch Erkrankungen oder Quarantäneanordnungen können in Betrieben zu Personalengpässen führen. Daher wurde die Hinzuverdienstgrenze für Rentner nach oben angehoben: Statt 6300 Euro können sie jährlich vorübergehend 44 590 Euro ohne Abzüge hinzuverdienen. Diese Regelung gilt rückwirkend vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2020. ■

# Zeit für wesentliche HR-AUFGABEN

**Zeitfressende Verwaltungsprozesse steuern Ihren Alltag?**

Das HR-Betriebssystem von Personio schafft Freiraum für wichtige Personalarbeit!

[www.personio.de/freiraum](http://www.personio.de/freiraum)



#DPP2020



# Kein Lockdown für den DPP!

**Bewerbungsphase bis 10. Juni 2020 verlängert**

Wir rufen wir Sie auch in diesen schwierigen Zeiten auf:  
Schicken Sie uns Ihr großartiges **HR-Projekt** und bewerben Sie sich um  
den **Deutschen Personalwirtschaftspreis 2020**.

**Sie haben eine Auszeichnung verdient, jetzt erst recht!**

Weitere Infos zur Bewerbung finden Sie unter:  
[deutscher-personalwirtschaftspreis.de](http://deutscher-personalwirtschaftspreis.de)

Die Einschränkungen des öffentlichen und wirtschaftlichen Lebens zur Bekämpfung der Corona-Pandemie treffen zurzeit viele HR-Veranstaltungen. Möglicherweise werden auch wir bei der geplanten Preisverleihung im Herbst Auflagen erfüllen müssen, die den Charakter unseres Events verändern. **Aber eine Auszeichnung wird es geben!**

Denn Sie als HR-Verantwortlichen haben es gerade in diesen schweren Zeiten mehr als verdient, für vorbildliche Arbeit gewürdigt zu werden.

/// Gerade heute wird vielen Unternehmen bewusst, welchen Beitrag HR zum Unternehmenserfolg in schwierigen Zeiten leistet. Ich freue mich daher auf eine große Zahl an kreativen Ideen.



**Dr. Sebastian Dettmers**  
Teil der Geschäftsführung  
von StepStone und DPP  
Jurymitglied



**Roland Hehn**  
Chief Human Resources  
Officer bei Heraeus und  
DPP Jurymitglied

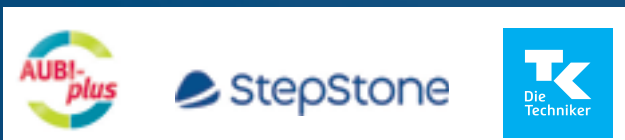
/// Wir alle haben keine Erfahrung mit dem Management von Pandemien und müssen schnell und innovativ Lösungen finden. Jetzt den Grundstein für den Erfolg von morgen zu legen und nicht zu aktionistisch zu agieren wird zu einem langfristigen Vorteil. Das gilt natürlich auch und in besonderem Maße für innovative Personalarbeit – und der Personalwirtschaftspreis ist eine der herausragenden Plattformen dafür!

/// Besonders in diesen Zeiten sind etablierte Projekte im Betrieblichen Gesundheitsmanagement ein wunderbares Signal an die Mitarbeitenden, dass auch langfristig in ihre Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation investiert wird - dass sie das Kapital des Unternehmens sind!



**Dr. Sabine Voermans**  
Leiterin Gesundheitsma-  
nagement der TK  
und DPP Jurymitglied

Partner:



Veranstalter:

**Personalwirtschaft**





## Wir machen uns die Welt

Vom Gaming ins Business: Jüngste Entwicklungssprünge könnten Virtual und Augmented Reality zum Durchbruch in Unternehmen verhelfen. Denn so zahlreich die Hindernisse, so vielfältig scheinen die Perspektiven – auch und gerade in HR.

VON ULLI PESCH

► Virtuelle und erweiterte Realität mögen Technologien der Zukunft sein, aber sie haben auch eine Vergangenheit. Und keine kurze: Der Begriff Virtual Reality (VR) reicht mindestens in die 80er-Jahre zurück – das erstmalige Generieren von Wirklichkeit per Computer noch weiter. Von Augmented Reality (AR) war erstmals um 1995 die Rede. Damals waren meist schwere Brillen über Kabelstränge mit Rechnern und Stromversorgung verbunden und relativ schlichte Software erzeugte mit in die Brillen integrierter Optik eine stark gepixelte Welt aus einfachen Polygonen. VR und AR (Definition siehe Seite 45) waren etwas für absolute Spezialisten und die Preise für die Hard- und Software entsprechend hoch.

Doch die Lage hat sich verändert. Die Digitalisierung hat hochleistungsfähige, dabei miniaturisierte Hard- und Software entstehen lassen, die die Techniken reif für den Massenmarkt zu machen scheinen – und zwar

nicht nur im Gaming, dem Kerneinsatzgebiet von VR und vor allem AR. Die neuen Produkte zeigen die enormen Anwendungsmöglichkeiten für die Wirtschaft auf. Und sie sind erschwinglich: Für Hardware müssen Anwender zurzeit zwischen etwa 450 und 3500 Euro investieren. So viel kosten das VR-Headset der Facebook-Tochter Oculus beziehungsweise die HoloLens, das Mixed-Reality-Gerät von Microsoft. Es geht um neue Dimensionen, auch im Arbeitskontext: Nach Angaben von Pricewaterhouse Coopers (PWC) sind heute rund 1,7 Millionen Jobs weltweit direkt von VR und AR beeinflusst. Laut dem aktuellen PWC-Report „Seeing is believing“ könnte sich diese Zahl bis 2030 auf 23,4 Millionen erhöhen. In Deutschland hätte dann jeder hundertste Beschäftigte mit den innovativen Technologien zu tun, insgesamt 400 000 Arbeitnehmer – zurzeit sind es 30 000. Im Kundendienst etwa könnten nach Prognosen der Marktforscher von Gartner in drei Jahren schon zwei Drittel aller Unternehmen immersive Anwendungen (also VR und AR) einsetzen, nämlich zur Steigerung von Effizienz und Kundenzufriedenheit. Ähnlich soll sich die Lage in Bereichen wie Training und Simulation entwickeln.

Es geht um neue Dimensionen, auch im Arbeitskontext.

## Ob sich das Blatt wirklich wendet, hängt nicht allein von Technikmöglichkeiten und Marktmechanismen ab



### Eitelkeit als Entwicklungshemmer

Aber vorerst sind das lediglich Szenarien. Ob sich das Blatt wirklich wendet, hängt nicht allein von Technikmöglichkeiten und Marktmechanismen ab. Sondern von vielen Faktoren, selbst von individuellen Eitelkeiten. Darauf weist **Dr. Sebastian Klöß** hin, Referent Consumer-Technologien beim Digitalverband Bitkom: „Ich habe von Anwendern gehört, die nur ungerne solche Brillen anziehen. Nicht weil sie die Technologie ablehnen, sondern weil sie befürchten, ihre Frisur zu zerbeulen. Es gibt auch Führungskräfte, die das Tragen der Brille scheuen, weil sie meinen, ihre Mitarbeiter würden sich dann über sie lustig machen. Auch abseits von Corona ist aber klar: Die Brillen müssen nach jedem Einsatz gereinigt werden, weil sie meist von verschiedenen Personen genutzt werden.“

Experten sehen auch organisationspezifische Hürden. **Torsten Fell** etwa berät Unternehmen seit Jahren beim Einsatz von VR- und AR-Technologie, hält Fachvorträge zu dem Thema und betreibt unter anderem das Institute for Immersive Learning. Dass in Deutschland weder die erweiterte noch die virtuelle

Realität nennenswerte Verbreitung gefunden haben, liegt seines Erachtens vor allem daran, „dass die meisten Unternehmen noch nicht den Mehrwert des Einsatzes von VR und AR verstehen“. Auch mangle es ihnen an Skills und Mitarbeitern, die sich wirklich mit dem Thema auskennen und ihr Wissen weitergeben könnten, „sei es als VR-Trainer, Lernarchitekten oder als Programmierer von VR- und AR-Learning-Experience.“

### Einsatz ohne Grenzen

Auch wenn VR und AR in Unternehmen bislang eher vereinzelt zum Einsatz kommen, verbreitet sich die Anwendung stetig. So können immersive Lösungen die Kommunikation erleichtern: Virtuelle Arbeitsumgebungen machen den Austausch und die Zusammenarbeit mit internen oder externen Gesprächspartnern schneller und billiger.

Hinzu kommen operative Einsatzspektren. In Handel und Marketing, wo die Techniken zuerst Einzug hielten, liegt das Potenzial etwa in der Gestaltung virtueller Umkleidekabinen oder darin, Nutzern vor dem Kauf zu zeigen, wie ein Möbelstück zu Hause aussieht. Kunden von Architekten indes können virtuell durch das eigene neue Haus spazieren, bevor überhaupt der Grundstein gelegt wurde. Realitätsnahe Simulationen noch vor dem Entstehen von Prototypen können die Entwicklungen von Produkten und Dienstleistungen also deutlich beschleunigen.

Die meisten Perspektiven aber eröffnen zurzeit die Bereiche Weiterbildung und Personalentwicklung. Bereits heute werden im weltweiten Gesundheitssektor AR- und VR-Technologien in der Ausbildung eingesetzt. „VR ermöglicht es beispielsweise, angehende Ärzte in virtuellen Operationssälen auszubilden“, erklärt **Werner Ballhaus**, Leiter des Bereichs Technologie, Medien und Telekommunikation bei PWC Deutschland. „Auf diese Weise lässt sich etwa das Verhalten in Stresssituationen testen und trainieren, ohne auch nur einen Patienten zu gefährden. Grundsätzlich können so aber auch Sozialkompetenzen wie der Umgang mit Patienten oder Fachkompetenzen wie die Durchführung komplexer Untersuchungsabläufe geschult werden.“

Auch in anderen Sektoren können VR und AR die Effizienz, die Produktivität und die Genauigkeit von Tätigkeiten und Prozessen verbessern: Ingenieure zum Beispiel erhalten über eine AR-Schnittstelle Informationen in Echtzeit, um Probleme schnell zu identifizieren

### Augmented Reality (AR)\*

Computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung, die im Prinzip alle menschlichen Sinne anspricht. Meist geht es aber um visuelle Information, also die digitale Ergänzung von Bildern oder Videos mittels Einblendung oder Überlagerung. Über Smartphone, Tablet, Head-up-Display, Holografiesystem oder eine Augmented-Reality-Brille möglich.

### Virtual Reality (VR)\*

Als virtuelle Realität, kurz VR, wird die Darstellung und Wahrnehmung der Wirklichkeit in einer in Echtzeit computergenerierten, interaktiven Umgebung bezeichnet. Sie wird durch Hilfsmittel wie eine VR-Brille ermöglicht. Der Nutzer nimmt die reale Umwelt nicht mehr wahr.

\*Quellen: Wikipedia.de, Magic-Holo.com, Holographie.de



Dr. Sebastian Klöß



Werner Ballhaus



Torsten Fell

## Anbieter für Weiterbildung rund um VR und AR

Seit einiger Zeit bieten Institutionen Qualifikationen zur Anwendung von VR und AR an. Und einige Unternehmen haben sehr spezielle Trainings entwickelt. Eine Auswahl:

- Das **Institute for Immersive Learning** vermittelt im Rahmen des „Experience Day VR/AR für Führungskräfte“ die Einsatzmöglichkeiten der beiden Techniken. Darüber hinaus veranstaltet es einen knapp eintägigen Lehrgang zur Erstellung von 360-Grad-Content und zwei IHK-zertifizierte Fortbildungen: zum „Digital Reality Trainer“ und zum „Digital Reality Learning Architect“.
- Die in Leipzig beheimatete **HSB Akademie** bietet einen Fernschulkurs zum **Augmented/Virtual Reality Marketing Manager** mit IHK-Zertifikat an.
- Das **Fraunhofer-Institut für Graphische Datenverarbeitung (IGD)** hat das Trainings-tool „Machine@Hand“ entwickelt. Ursprünglich als visuelles Assistenzsystem für das produzierende Gewerbe entwickelt, unterstützt es inzwischen unter anderem die Ausbildung ehrenamtlicher **Rettungsanwärter**. Bei der Heidelberger Druckmaschinen AG etwa ist Machine@Hand im Einsatz, um Serviceingenieure auszubilden.
- Bei **Bosch** hat man das Tool „Collaborative Training 4.0“ implementiert. Es nutzt Mixed Reality, also ein System, bei dem virtuelle Realität mit der natürlichen menschlichen Wahrnehmung vermischt wird. Ein Gerät, das diese Technik einsetzt und von Bosch in der **Werkstattausbildung** interaktiven Trainings eingesetzt wird, ist Microsoft HoloLens. Es kann beispielsweise virtuelle Motorelemente auf echte Automodelle projizieren.
- **Stihl**, Hersteller von Arbeitswerkzeugen, hat für die Ausbildung an Kettensägen den „**Sägen Simulator**“ entwickelt, über den Kunden in VR-Lehrgängen einen Schein zum Umgang mit Kettensägen erwerben können.

und Reparaturen rasch auszuführen. In Trainings lassen sich realistische Szenarien darstellen und durchspielen. Auch Simulationen von Hochrisiko-Umgebungen – Fallschirmsprünge etwa oder die Entschärfung von Sprengmunition – zeigen, was machbar ist.

Nicht alles liegt in der Zukunft: Bereits heute gibt es etliche Berufe, die sich auf virtuelle und erweiterte Realitäten spezialisiert haben. UX- und UI-Designer beispielsweise kümmern sich um die Gestaltung und Benutzerführung innerhalb der Anwendungen. Und laut Werner Ballhaus von PWC ist im Aus- und Weiterbildungsbereich „natürlich auch das Erstellen und Managen von Inhalten ein wichtiger Bestandteil“. Deshalb gebe es Redakteure, die darauf spezialisiert sind, Inhalte für VR und AR zu konzipieren, zu planen und aufzubereiten. Auch nähmen immer mehr Universitäten und Fachhochschulen die beiden Technologien in ihre Studiengänge auf.

### VR pusht HR

Insofern scheint es eine Frage der Zeit zu sein, wann operative Unternehmensbereiche auf großer Band-

breite nachziehen. Zurzeit können beispielsweise Ingenieure der Automobilindustrie in einer virtuellen Werkstatt standortübergreifend und in Echtzeit an Hologrammen von Fahrzeugprototypen arbeiten und sich dabei so austauschen, als befänden sie sich im selben Raum. Das erleichtert nicht nur die Zusammenarbeit, sondern macht die Unternehmen auch attraktiv für Fachkräfte aus aller Welt, die ihre Karriere so ortsunabhängiger gestalten können.

Überhaupt müsste nicht zuletzt HR Interesse an den interaktiven Technologien haben. Auch können Personalabteilungen Führungskräfte mithilfe von VR-Lösungen auf schwierige Mitarbeitergespräche vorbereiten oder eigene Mitarbeiter für Einstellungs- oder Austrittsgespräche schulen. Die Technologie ersetze an der Stelle beispielsweise Rollenspiele, sagt Ballhaus. Denn in denen sich fühlen sich viele Menschen gehemmter als in der virtuellen Realität.

Auch das Onboarding lässt sich mittels der immersiven Verfahren vereinfachen und optimieren: Ein neuer Mitarbeiter erhält vor dem Start per Post ein Päckchen mit VR-Brille samt Software. Damit kann er sich virtuell schon seinen Arbeitsplatz ansehen und durch das Firmengebäude spazieren. Gegebenenfalls lernt er auch schon Arbeitsabläufe kennen. So oder ähnlich funktioniert das heute schon beim Maschinenbauer Stihl und in Konzernen wie Bayer, Airbus oder EnBW. Der Bildungsanbieter Educube (Eigenschreibweise edu:cube) etwa hat eine Lösung entwickelt, mit der solche Szenarien umsetzbar sind.

Der Einsatz von AR und VR setzt nach Meinung der Experten einiges voraus, nicht selten auch einen Kulturwandel. Deshalb müsse bei der Planung auch HR mit am Tisch sitzen. Werner Ballhaus hält etwa die Frage für wichtig, wie sich mögliches Misstrauen oder Teilnahmslosigkeit gegenüber den neuen Arbeitsmitteln ausräumen lassen. Auch gelte es Missverständnissen zu begegnen, wozu VR und AR im Unternehmen dienen und wie sie grundlegend funktionieren. Für die Personalabteilung gehe es dabei im Zusammenspiel mit anderen Unternehmensbereichen darum, die Mitarbeiter zu informieren und sie an den Einsatz der Neuerungen heranzuführen.

Freilich sieht etwa Torsten Fell das, was die 3D-Techniken bislang bremst, gerade auch in HR verbreitet: Unkenntnis und Skepsis, die sich gegenseitig bedingen. Und hinzu komme womöglich noch etwas: „Wie bei Start-ups zu sehen, wird das Thema VR und AR meist durch Männer vorangetrieben. Da in HR sehr viele Frauen tätig sind, könnte darin eine weitere Herausforderung lauern.“ Jenseits der Geschlechterfrage ist auch **Dr. Andreas Kohne**, Vorsitzender des Arbeitskreises AR & VR beim Bitkom, der Ansicht, dass HR zunächst selbst die Einsatzge-



Andreas Kohne

In virtuellen Trainings lassen sich realistische Szenarien durchspielen.

biete und Vorteile der neuen Technologie verstehen müsse. Erst dann könnten Personaler bewerten, ob und wo ein Einsatz von VR und AR für ihr Unternehmen vorteilhaft wäre.

## Die Frage der Zukunft

Womit man bei der Gretchenfrage wäre: Unter welchen Umständen kann sich der Einsatz der Technik rentieren? Wer diese Frage stellt, erhält, wie so oft, keine zufriedenstellende Antwort. „Da es sich fast immer um Einzelprojekte handelt, ist eine ROI-Betrachtung höchst individuell“, sagt Andreas Kohne. Im Schulungsbereich etwa ließen sich durch virtuelle Techniken zum Beispiel Kosten für die ansonsten notwendige Bereitstellung von Trainingsmaschinen, die Umrüstung und weltweite Verfügbarkeit in Schulungszentren sowie mögliche Reisezeiten einsparen.

Auf der anderen Seite gibt es laut Kohne – auch Leiter Digital Media Sales und Business Development bei der Materna TMT GmbH – keine Studien, die belegen, dass mittels VR geschulte Mitarbeiter um einen Prozentsatz X schneller oder besser lernten. „Das hängt ganz stark von der didaktischen Ausgestaltung der Trainings ab“, so Kohne. Schon die Frage, ob das Lernen in einer VR-Umgebung mehr bringe als eine klassische Präsenzeinheit, sei aus seiner Sicht schwer zu prüfen. Von diesem Vorteil geht beispielsweise Niko Mohr von Mc Kinsey aus (siehe Interview Seite 48/49). So könne das positive Feedback der Teilnehmer eines Trainings immer auch in ihrer Begeisterung über die Technologie begründet liegen.

Während Kohne weitere Untersuchungen zu dem Thema für nötig hält, macht Werner Ballhaus keinen Hehl aus seiner Überzeugung. „Insbesondere bei Präsenzs Schulungen mit sehr vielen Teilnehmern sollten VR-Trainings als geeignete Alternative berücksichtigt werden“, sagt der PWC-Manager, der – immerhin – einen Vorteil für messbar und erwiesen hält: „Ab einer gewissen Teilnehmerschwelle sind VR-Trainings nicht nur günstiger, ihre Teilnehmer machen auch etwa 20 Prozent weniger Fehler im Vergleich zu traditionellen Trainingsformaten.“

Andreas Kohne ist davon überzeugt, dass der schnelle und persönliche Austausch durch die weltweite Vernetzung immer wichtiger wird. Das zeige sich gerade in der Corona-Krise. Deswegen prognostiziert der Bitkom-Vertreter einen starken Anstieg virtueller Kollaboration. „Hierbei geht es zum einen um den Austausch in Form von virtuellen Meetings, zum anderen um das verteilte Arbeiten an Modellen.“ Es gibt ja nicht wenige Menschen, die der aktuellen Krise auch positive Effekte zuschreiben. Anbieter von VR- und AR-Produkten könnten dazugehören. ■

# Compliance für Personaler



## HR-Compliance Praxisleitfaden Compliance im Personalwesen

Herausgegeben von **Dr. Yvonne Conzelmann**  
2020, 362 Seiten, € (D) 59,95  
ISBN 978-3-503-18796-6

Was beim **Umgang mit personalspezifischen Compliance-Anforderungen** in der Praxis zu beachten ist, erfahren Sie in diesem Band – mit vielen konkreten Umsetzungshilfen für alle zentralen Risiko- und Einsatzfelder. Ein leicht verständlicher Leitfaden, mit dem Sie **Compliance-Risiken im HR-Kontext** wirksamer erkennen und geeignete Maßnahmen für einen geregelten Betriebsablauf ergreifen können.

Online informieren und bestellen:

 [www.ESV.info/18796](http://www.ESV.info/18796)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

*Auf Wissen vertrauen*

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de) · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)

# Bewerbungsgespräch mit Staplerfahrt

Niko Mohr ist Partner und Experte für Digitaltransformationen bei Mc Kinsey & Company. Im Interview spricht er über die aktuelle Bedeutung von AR und VR in Unternehmen – und über die Möglichkeiten von HR, sie zu steigern.



Foto: Mc Kinsey

Prof. Dr. Niko Mohr berät bei Mc Kinsey mittelständische Unternehmen in Fragen der digitalen Transformation.

## ► Personalwirtschaft: Herr Mohr, wo in HR sehen Sie Einsatzszenarien für Virtual und Augmented Reality?

**Niko Mohr:** AR und VR werden im HR-Bereich derzeit hauptsächlich für Trainings und Weiterbildungen genutzt, aber auch schon bei Bewerbungsgesprächen und Beurteilungen. Interviews mithilfe von VR sollen helfen, die Kompetenzen der Bewerber besser einzuschätzen. Das geht teils so weit, dass auf die Frage „Können Sie einen Gabelstapler fahren?“ ein direkter Test mit Gabelstapler-Simulator folgt. AR kann aber auch spezifische Leistungen einzelner Mitarbeiter zu bewerten helfen, etwa Wartungsarbeiten auf dem Bau oder in der Fabrik. Gut vorstellbar ist aber auch die Nutzung von Mixed Realities, wie die Kombination von VR und AR bezeichnet wird, im Change Management.

## Wie kann das aussehen?

Nach Unternehmenszusammenschlüssen zum Beispiel tun sich beide Belegschaften in der Regel schwer, zusammenzufinden. Virtuelle Unternehmensbegehungen können die Akzeptanz und das Verständnis für den anderen und seine Situation potenziell steigern und bei der späteren Integration helfen.

„HR sollte den Mitarbeitern ermöglichen, sich aktiv mit VR und AR auseinanderzusetzen.“

## Wo liegen die Vorteile im Trainingsbereich?

AR und VR bieten die Möglichkeit, den Aufwand für Schulungen zu minimieren und sie zugleich viel realitätsnaher und effektiver zu gestalten. Durch virtuelle Trainings können zum Beispiel Mitarbeiter in der Produktion ohne großen Aufwand damit vertraut gemacht werden, Maschinen selbst zu reparieren – wofür sich wiederum AR einsetzen lässt, was die Ausfallzeiten der Maschine und auch die Kosten für Techniker reduziert.

## Welche grundsätzlichen Aufgaben kommen bei der Einführung von Mixed Realities im Unternehmen auf HR zu?

Zunächst muss sich HR selbst damit anfreunden und sie einsetzen. Zum anderen sollten Personal- oder Mitarbeiterern ermöglichen, sich aktiv mit VR und AR auseinanderzusetzen, die Technologien kennenzulernen und zu nutzen.

## Das klingt nach längeren Lernprozessen für alle Beteiligten.

Unbedingt. Die Verwendung von digitalen Tools und Endgeräten sollte stets durch mehrstufige Trainings – in Person sowie über E-Learning – begleitet werden. Nur so können Sie sicherstellen, dass Sie Kollegen aller Altersgruppen mitnehmen. Aber langfristig genügt das meist nicht. Grundsätzlich empfiehlt es sich, Mitarbeiter einzusetzen, die als

Übersetzer zwischen den Technologiespezialisten und den HR-Verantwortlichen fungieren. Sie sollten beide Seiten verstehen und die sinnvolle Digitalisierung von HR aktiv begleiten, also die Personalabteilung an die technischen Möglichkeiten des Jetzt anpassen. So kann HR die eigene Funktion mitgestalten, statt sich von Technologien

getrieben fühlen, und kommt aus einem rein transaktionalen Verhältnis mit zum Beispiel der IT-Abteilung heraus.

## Gibt es bestimmte Personen- oder Altersgruppen, die eher affin darauf reagieren?

Die Annahme, dass nur junge Menschen eine neue Technologie nutzen, ist ein Mythos, der auch VR und AR betrifft. Eigentlich ist das eine Ausrede für zu komplexe oder schlechte Benutzeroberflächen. Aber wir alle sind gerade Beobachter einer tiefgreifenden Veränderung in Richtung einer breiten Akzeptanz und Nutzung digitaler Tools und Technologien. Auch wenn die Corona-Pandemie in allererster Linie eine



menschliche Tragödie ist, hat sie auf die Durchsetzung digitaler Technologien und Werkzeuge einen sehr positiven Einfluss. Von dieser neuen Offenheit werden auch VR und AR im Arbeitsumfeld profitieren.

**Wie bewerten Sie die Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von VR und AR?**

Das hängt sehr stark vom Anwendungsfall ab. Grundsätzlich müssen die Technologien bestehende Herangehensweisen oder Verfahren in den Schatten stellen, um erfolgreich zu sein. Es braucht Applikationen, die dem Anwender einen wirklichen Mehrwert bieten. Denn es gibt natürlich auch Unternehmensbereiche, in denen der Einsatz von AR und VR keinen Sinn macht. Die Buchhaltung ist so ein Beispiel.

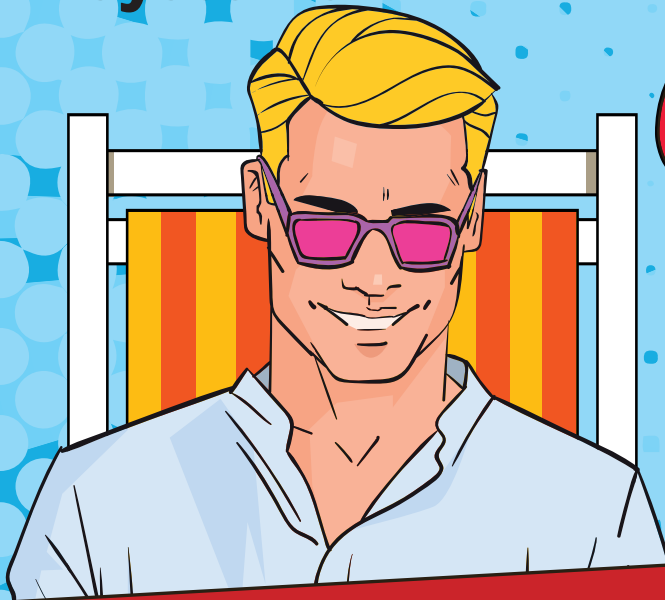
**Und in welchen Anwendungen ist der Mehrwert besonders groß?**

Die großen Vorteile von VR und AR liegen in der Raumerfassung und Realitätsnähe. Schon jetzt spielen sie deshalb eine Rolle bei der Planung neuer Fabriken und beim Design sowie der Anwendung von Produkten, aber auch dem Identifizieren von Sicherheitsproblemen. Auch bei der Wissensvermittlung sehe ich VR/AR klar im Vorteil gegenüber dem Präsenzunterricht und Online-Bildungsange-

boten. Das gilt gerade bei großem Nutzensumfang, zum Beispiel über 1000 Schüler. Das mittels VR und AR vermittelte Wissen bleibt besser im Gedächtnis, da es nicht nur passiv konsumiert wird. Die Interaktivität und das Körperliche helfen, neue Kenntnisse zu verinnerlichen. Das gleiche Lernniveau mit traditionellen Methoden zu erreichen, erfordert mehr Unterrichtsstunden. Wie hilfreich Remote-Weiterbildung auch in Unternehmen sein kann, zeigt sich derzeit an der Corona-Krise.

**Trotz allem gibt es in vielen Unternehmen und bei Mitarbeitern noch Berührungsängste. Was fehlt Mixed Realities noch zum Durchbruch?**

Da geht es um Punkte wie schlechte Übertragungstechnologie, zu technokratische und benutzerunfreundliche Bedienung, fehlenden Tragekomfort oder auch Motion Sickness. So nennt sich das Phänomen, wenn VR-Brillen bei manchen Nutzern Übelkeit hervorrufen. Diese negativen Begleiterscheinungen behindern eine vollständige Ausbreitung. Unternehmen müssen also noch Alternativen zur Anwendung mittels Brille anbieten. Allerdings arbeiten die Hersteller sehr intensiv daran, dass sich das Seherlebnis mit einer VR-Brille dem menschlichen Sehen immer weiter angleicht. (up) ■



**Personalarbeit genießen!**  
[www.rexx-systems.com](http://www.rexx-systems.com)

# Software und Dienstleister für den Job HR

Der Marktplatz der Technik: Hier stellen wir Softwarelösungen vor und liefern IT-Informationen für den Job HR.

BGM in Corona-Zeiten

## Aeroscan launcht Angebote für Pflegebranche und Homeoffice



Das Berliner BGM-Unternehmen reagiert damit auf die Herausforderungen für Arbeitnehmer durch die Corona-Einschränkungen. Das digitale Aeroscan-Programm für Beschäftigte im Gesundheitswesen besteht aus Achtsamkeitsübungen, Ernährungstipps und vier- bis siebenminütigen Videos mit einfachen Bewegungsübungen. Beschäftigte sollen sich damit geistig und körperlich fit halten können und ihr Immunsystem stärken, wirbt der Anbieter. Das Angebot für Homeoffice-Arbeiter ist ähnlich aufgebaut, es soll zusätzliche Tipps zur Bewältigung des Arbeitsalltags zu Hause unter ungewohnten Umständen geben. Die beiden Programme sind jeweils auf 100 Tage ausgelegt. Das Pflegekräfte-Programm vertreibt Aeroscan für die Hälfte des regulären Preises. Der Hersteller wirbt damit, dass viele Krankenkassen die Kosten für seine Programme entweder bezuschussen oder komplett übernehmen.

[aeroscan.com](http://aeroscan.com)

Personalüberlassung

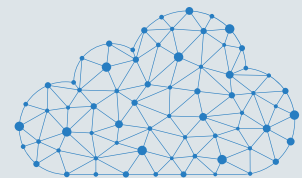
## Mindshyft vermittelt Unternehmenspartnerschaften

Während die einen Unternehmen ihre Mitarbeiter aufgrund der Corona-Krise in Kurzarbeit schicken müssen, suchen andere händeringend nach Arbeitskräften. Das Berliner Startup Mindshyft will deshalb Personalpartnerschaften vermitteln, um Personalressourcen möglichst effizient zu nutzen. Auf der Plattform [mindshyft.de](http://mindshyft.de) können Unternehmen mit enormen Auftragseinbußen ihre überschüssigen Arbeitskräfte mit zeitlicher und örtlicher Verfügbarkeit einstellen. Firmen mit Personalengpässen können die Einträge einsehen oder eigene Bedarfsmeldungen auf der Plattform schalten. Das Bundesarbeitsministerium stellte zuletzt klar, dass Arbeitnehmer aktuell ausnahmsweise auch ohne Erlaubnis nach dem AÜG unter bestimmten Voraussetzungen anderen Unternehmen überlassen werden dürfen. Auf Mindshyft lassen sich Vertragsvorlagen herunterladen, um die Personalpartnerschaft rechtlich auf sichere Beine zu stellen. Die Plattform soll bis auf Weiteres kostenfrei nutzbar sein.

[mindshyft.de](http://mindshyft.de)

Recruiting-Prozess

## Cloudbasiertes Recruiting mit Matching-Technologie



Die Lösung von Logon Consulting fokussiert sich mit ihrem digitalen Recruiting-Assistenten auf datenbasiertes Recruiting. Dabei kommt eine Profiling- und Matching-Technologie zum Einsatz. Suche, Vorauswahl und Bewerbung werden in der Cloud „easy recruit“ auf Basis autonomer, KI-basierter Profilerstellung digitalisiert und automatisiert. Dabei spielt das Kompetenz-Matching eine zentrale Rolle. Zur Verfügung stehen unter anderem ein Bewerbungs-Chat mit „easy apply“, automatisiertes Active Sourcing mit „easy source“ sowie Social-Media-Recruiting mit „easy boost“. Die digitalen Recruiting-Assistenten und -Services führen KI-basiert zu relevanten

Kandidaten, Bewerbern und Leads. Außerdem bietet Logon eine kostenfreie Plattform, die auf der Basis von Chatbot-Technologie Menschen, Unternehmen und Hilfsangebote zur Bewältigung der Corona-Krise zusammenbringt. Kandidaten, zum Beispiel Menschen mit Kenntnissen oder einer Ausbildung in Pflege, Erster Hilfe oder sozialen Hilfsdiensten, können ihre Kompetenzen über den Chatbot auf der Plattform präsentieren. Unternehmen, Hilfsorganisationen oder Kommunen haben dann die Möglichkeit, mit den Anbietern in Kontakt zu treten, um deren Leistungen in Anspruch zu nehmen.

[logon-tech.io/de](http://logon-tech.io/de)

# Darf es etwas

# meHR sein?



Unser Anbieterverzeichnis bietet Ihnen das gesamte Menü an passenden Dienstleistungen und Produkten für Ihre Personalarbeit. Finden Sie im Handumdrehen Ihren Service-Partner. Zum Anbieterverzeichnis: [pwgo.de/anbieter](https://pwgo.de/anbieter)

**Sie möchten auch Teil des Anbieterverzeichnisses werden?**

Wenden Sie sich einfach per Mail an [denise.fei@wolterskluwer.com](mailto:denise.fei@wolterskluwer.com) oder rufen Sie uns an: **0221 / 94373 - 7323**

**Personalwirtschaft**

# Bewerbung, Klappe die erste

Statt eines klassischen Anschreibens ein Vorstellungsvideo anfordern: Viele Unternehmen wollen auf diese Weise schon beim Recruiting ein modernes Image vermitteln.

Doch was halten potenzielle Bewerber davon? Eine Studie gibt Aufschluss darüber.

► Aus Sicht der Forschung wäre der Wegfall des klassischen schriftlichen Bewerbungsverfahrens kein großer Verlust. Bereits 2016 ließ eine Studie der Hochschule Osnabrück darauf schließen, dass mehr als zwei Drittel der Jobsuchenden ihr Anschreiben ohnehin nicht selbst verfassen, sondern mit Vorlagen aus dem Internet arbeiten oder sich der Dienste von Ghostwritern bedienen. 2018 wies eine weitere Studie darauf hin, dass formale Elemente des Anschreibens wie Textlänge, Tippfehler und persönliche Ansprache keine Aussagen über Persönlichkeitsmerkmale ermöglichen.

Doch was ist die Alternative? Ein selbst gedrehtes Vorstellungsvideo statt des etablierten Schriftstücks einzufordern, ist eine noch relativ neue Recruiting-Methode. Jenseits der Frage, ob ein solches Video aussagekräftigere Informationen über einen Bewerber liefert, vertrauen manche Unternehmen offenbar auf eine positive Wirkung des Mediums Film im Sinne des Personalmarketings. Eine Videobewerbung, so die Erwartung, werde von Interessenten als freier, moderner oder individueller wahrgenommen, steigere das Image des Arbeitgebers und somit die Bereitschaft zur Bewerbung. Ob und inwieweit dies der Fall ist, wurde Ende 2018 in einer Studie der Hochschule Osnabrück mit 216 Teilnehmern untersucht. Sie wurden stichprobenartig über soziale Netzwerke wie Xing und Facebook ausgewählt und waren im Durchschnitt 26 Jahre alt. In einem Experiment wurden sie nach dem Zufallsprinzip einer von zwei Gruppen zugeteilt und aufgefordert, eine fiktive Bewerbersituation mit einem internationalen Großkonzern durchzuspielen.

Die erste Gruppe stellte dabei imaginär klassische Bewerbungsunterlagen zusammen, Anschreiben, Lebensläufe und Zeugnisse. Die Mitglieder der zweiten Gruppe wurden hingegen instruiert, sich vorzustellen, dass sie statt eines Anschreibens ein Bewerbungsvideo drehen. Wie in einem klassischen Anschreiben sollten sie darin Angaben zur eigenen Person machen, besondere Fähigkeiten und Talente hervorheben, ihre Bewerbungsmotivation sowie berufsrelevante Erfahrungen darstellen.

Anschließend mussten die Teilnehmer beider Gruppen einen kurzen Fragebogen ausfüllen, der folgende Themen mit jeweils mehreren Fragen umfasste:

- Image des Arbeitgebers
- Bewertung des Auswahlverfahrens, einerseits bezogen auf die Möglichkeit zu Partizipation der Bewerber, andererseits auf die Transparenz des Prozesses
- Allgemeine Akzeptanz des Verfahrens
- Bewerbungsbereitschaft
- Angemessenheit des Bewerbungsaufwandes
- Wahrgenommene Verbreitung der Methode

Die Teilnehmer beantworteten die Fragen, indem sie Punkte auf einer Skala von 1 (Tiefstwert) bis 5 (Höchstwert) vergaben.

## Videos bessern das Image auf

Unterschiede in der Bewertung von klassischem Anschreiben und Videobewerbung zeigt die Abbildung 1. Die Möglichkeit einer Videobewerbung wirkte sich positiv auf das vermittelte Image des fiktiven Unternehmens aus. Es wurde im Vergleich als deutlich moderner wahrgenommen.

Insgesamt fand die Videomethode jedoch keine größere Akzeptanz, sondern wurde teils besser, teils schlechter bewertet als das klassische Verfahren. In den Augen der fiktiven Bewerber vermittelt der Bewegtbildansatz durch die viel breiteren Gestaltungsmöglichkeiten zwar eine größere Partizipation am Auswahlprozess. Ganz anders sieht es jedoch beim Kriterium der Transparenz aus: Den Bewerbern war beispielsweise nicht klar, wie und nach welchen Kriterien der Arbeitgeber die Videobewerbung auswerten würde. Hier konnte eher das klassische Anschreiben punkten. Der Aufwand einer Videoproduktion wurde zudem als signifikant weniger angemessen eingestuft. Unter dem Strich senkte der Einsatz der Technologie eher die Bereitschaft zur Bewerbung.



### Studie kompakt

#### Forschungsfrage:

Wie bewerten potenzielle Bewerber den Einsatz der Videobewerbung als Alternative zur klassischen Bewerbung?

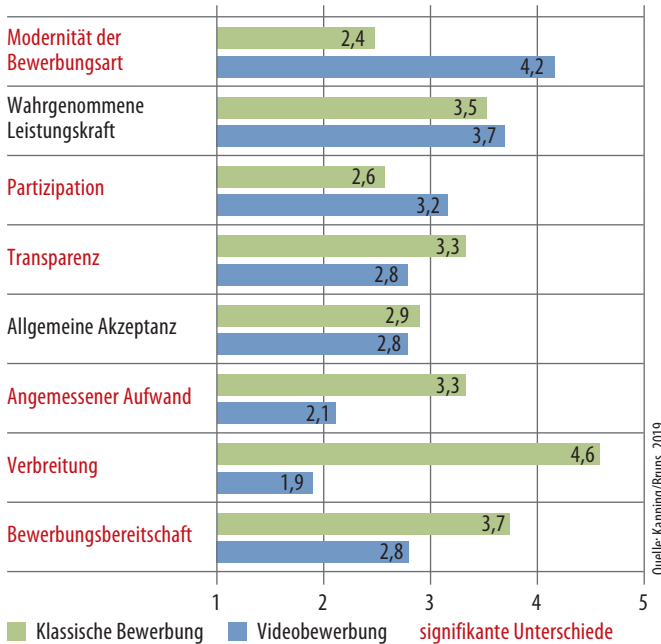
#### Forschungsansatz:

Befragt wurden 216 Personen bis maximal 26 Jahre, die den Einsatz eines Videos (Experimentalgruppe) oder eines klassischen Anschreibens (Kontrollgruppe) im Hinblick auf verschiedene Kriterien bewerteten.

#### Forschungsergebnisse:

Das Anfordern eines Videos statt eines Anschreibens im Bewerberprozess kann sich positiv auf das Image eines Unternehmens auswirken. Dennoch geht die Anforderung von Videobewerbungen auch bei einer relativ jungen Zielgruppe derzeit noch mit einer reduzierten Bewerbungsbereitschaft einher. In dem Maße, in dem sich das Verfahren etabliert, könnte sich dieser Nachteil verflüchtigen.

## Bewerbungsarten in der Wertung



Bei der Studie (n = 216) wurden die Teilnehmer (Durchschnittsalter 26) gebeten, die Bewerbungsarten Anschreiben und Video nach bestimmten Kriterien zu bewerten. Die befragten Kandidaten gaben ihre Einschätzung auf einer Skala von 1 (Tiefstwert) bis 5 (Höchstwert) an. Statistisch bedeutsame – also nicht durch den Zufall zu erklärende – Werte sind rot markiert.

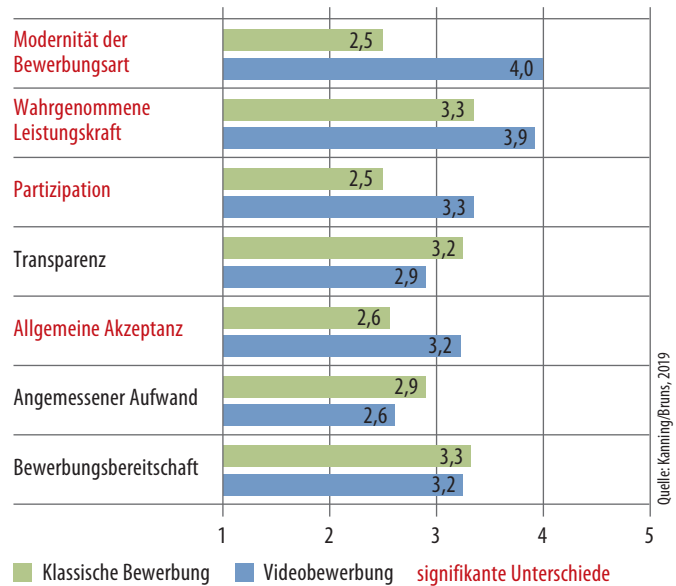
Die jungen Studienteilnehmer stuften die Videobewerbung als ein bislang kaum verbreitetes Verfahren ein. Deshalb dürften viele von ihnen diesem Verfahren mit einer gewissen Skepsis begegnet sein: Frühere Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass Bewerbungstechniken umso mehr Akzeptanz bei Jobsuchenden finden, je stärker sie sich am Markt etabliert haben, beziehungsweise je mehr Erfahrungen Bewerber bereits damit sammeln konnten.

Aus diesem Grund entschloss sich das Studienteam zu einer Kovarianzanalyse (siehe Info rechts), um den Aspekt der aktuellen Verbreitung von Videos in Bewerbungsprozessen aus den vorliegenden Ergebnissen herauszurechnen: Auf diese Weise konnten Ergebnisse für ein theoretisches Szenario geschätzt werden, in dem Videobewerbungen ein ebenso gängiges Verfahren sind wie schriftliche Bewerbungen.

### Was wäre, wenn?

Das Ergebnis dieser Kovarianzanalyse scheint die vorliegenden Befunde zu bestätigen: Mit der Verbreitung als Anschreibenersatz würde den Schätzungen zufolge die Akzeptanz des Videos zumindest in jungen Zielgruppen signifikant steigen. Der heute schon bestehende Vorteil im Bereich der wahrgenommenen Partizipation bliebe diesem Szenario zufolge ebenso erhalten wie der Nachteil bei der Transparenz. Gleichzeitig würde die Bewerbungsbereitschaft sinken. Auch der Aufwand würde nach den Ergebnissen der Kovarianzanalyse als angemessener eingeschätzt werden. Doch dies sind nur Prognosen für eine Zukunft, in der das

## Ergebnis der Kovarianzanalyse



Bei einer Kovarianzanalyse (s. u.) wurde ein theoretisches Szenario geschaffen, in dem Videos in Bewerbungen genauso verbreitet sind wie Anschreiben. Unter diesen Bedingungen änderte sich u. A. die allgemeine Akzeptanz dieses Bewerbungsverfahrens signifikant.

Video als Bewerbungsmedium eine breitere Akzeptanz erfährt. Gegenwärtig ist damit zu rechnen, dass die Aufforderung an Jobsuchende, statt eines Anschreibens ein Video einzuschicken, einen Teil von ihnen davon abschrecken könnte, sich tatsächlich zu bewerben. Noch ist diese Methode zu neu und ungewohnt.

### Blick in die Zukunft

Dies muss jedoch kein grundlegendes Problem sein. Ziel des Personalmarketings ist es schließlich nicht, so viele Bewerber wie möglich anzulocken, sondern den Markt so zu beeinflussen, dass sich die für die ausgeschriebene Stelle am besten geeigneten Personen bewerben. Im günstigen Fall kann die Aufforderung zu einer Videobewerbung diesen Prozess unterstützen, sofern sich zum Unternehmen passende Talente durch die Methode angesprochen fühlen und sich mit größerer Wahrscheinlichkeit bewerben. Ungünstigerweise könnte das modernere Verfahren natürlich auch Topkandidaten fernhalten.

Jenseits des Personalmarketings stellt sich die grundlegende Frage, nach welchen Kriterien eine Videobewerbung auszuwerten ist. Der ganze Aufwand für beide Seiten lohnt sich schließlich nur dann, wenn sich aus dem Video valide Aussagen über die Qualifikation des Bewerbers und seine Passung zu der Stelle ableiten lassen. Hier könnten sich Arbeitgeber zukünftig an der Methode von Assessment-Centern orientieren und den Film ähnlich wie eine Verhaltensübung auswerten.



In einer Kovarianzanalyse wird ein möglicher Effekt von weiteren Variablen (die sogenannte Kovariante) herausgerechnet. In diesem Fall geschah dies mit der höheren Verbreitung von klassischen Bewerbungsschreiben im Vergleich zu Videos.

### AUTOREN



Prof. Dr. Uwe P. Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie, Hochschule Osnabrück, u.kanning@hs-osnabrueck.de



Maresa Bruns, Recruiting Specialist, Vodafone GmbH, Düsseldorf, maresa.bruns@vodafone.com

Ralf Reischmann, Amplifon

# „Wir wollen Partner auf Augenhöhe sein“

Ralf Reischmann leitet seit 1. Februar den Bereich HR und Corporate Communications bei Amplifon Deutschland. Noch nie gehört? Das Unternehmen ist nach eigenen Angaben Weltmarktführer für Hörgeräte und beschäftigt in Deutschland knapp 2000 Mitarbeiter.



Foto: privat

## Ralf Reischmann

**Ausbildung:**  
Assessor juris,  
Diplomkaufmann

**Erster Arbeitgeber:**  
Allianz Deutschland AG

**Stärken (Selbsteinschätzung):** Starkes unternehmerisches Denken mit schneller Auffassungsgabe von komplexen Zusammenhängen, gepaart mit positiver Energie und hohem Gestaltungswillen

### ► Personalwirtschaft: Warum sind Sie von der Allianz Suisse zu Amplifon Deutschland gewechselt?

**Ralf Reischmann:** Ich habe mich mit meiner Familie in der Schweiz sehr wohl gefühlt, insofern war das keine einfache Entscheidung. Aber am Ende waren folgende Punkte ausschlaggebend: Extrem spannender Wachstumsmarkt, in dem man noch viel aufbauen und bewegen kann. Hohe Motivation, mit seiner Arbeit täglich dazu beizutragen, das Lebensgefühl von einer Vielzahl von Menschen deutlich zu steigern. Und berufliche Herausforderung und Chance, die Gesamtverantwortung für den HR- und Kommunikationsbereich zu übernehmen.

### Sie sind sowohl für HR als auch für Corporate Communications zuständig. Sehen Sie Überschneidungen zwischen beiden Feldern?

Am auffälligsten sind die Schnittmengen zwischen der externen Kommunikation und dem Employer Branding sowie der internen Kommunikation und der Mitgestaltung bei der Förderung einer positiven Unternehmenskultur. Kommunikation soll kein Selbstzweck sein, sondern den Sendern wie den Empfängern Vorteile bieten. Schauen Sie sich heute zum Beispiel den deutlich schnelleren Wandel an: In fast allen Unternehmen sind große Projekte an der Tagesordnung. Ein gutes Change Management ist aber oft Fehlanzeige. Gerade dort braucht es HR- und Kommunikationskompetenzen.

### Mit welchen HR-Aufgaben sind Sie in den ersten Monaten vorrangig beschäftigt?

Zunächst ging es um die richtige Positionierung auf dem Arbeitsmarkt, ein effektives Recruiting und eine Weiterentwicklung der positiven Unternehmenskultur, um unser starkes Wachstum zu unterstützen. Seit einigen Wochen steht dagegen das aktive Coronamanagement an erster Stelle: Viele Kommunikationsthemen, Vertrauen schaffen und die Einführung von Kurzarbeitsmodellen, die unsere Arbeitsplätze sichern und uns bestmöglich für die Zeit nach Corona aufstellen. Entscheidend ist, erkennbar zum Unternehmensziel beizutragen und als Partner auf Augenhöhe wahrgenommen

zu werden. Nach Corona werden wir dazu auch das HR-Businesspartner-Modell und weltweit moderne und einheitliche IT-Systeme einführen beziehungsweise weiter anpassen.

### Hörgeräte gelten als nicht besonders „sexy“, sind aber ein starker Wachstumsmarkt. Wie wollen Sie im Recruiting Gehör beim talentierten Nachwuchs finden?

Die ersten Mobiltelefone waren auch nicht wirklich „sexy“. Genauso arbeiten wir daran, dass die neuen Produkte immer attraktiver werden. Der Markt wächst so stark, weil durch die immer kleiner werdenden Hörgeräte und die technisch immer ausgereifteren Produkte eine hohe Attraktivität entsteht. Unsere Kunden kommen damit immer selbstbewusster zu uns und freuen sich, dass die neuen Produkte deutlich mehr „sexy“ sind als in der Vergangenheit. Genau das müssen wir im Markt

festigen. Daneben ist ein Wachstumsmarkt für den talentierten Nachwuchs deutlich attraktiver, um Karriereoptionen wahrzunehmen. Durch das Wachstum entstehen bei uns immer wieder neue Funktionen und auch Führungspositionen, die wir mit unseren Talenten besetzen wollen.

### Was war Ihre bisher größte Herausforderung im Berufsleben und wie haben Sie sie gelöst?

Ich habe das Gefühl, dass jedes Jahr seine neuen spannenden Aufgaben mit sich bringt. In den letzten Jahren waren dies die Akquisition und Integration der Dextra-Rechtsschutzversicherung in der Schweiz, die Einführung des HR-Businesspartner-Modells oder auch zuvor die Einführung eines neuen Führungs- und Steuerungsmodells in der Vertriebsorganisation der Allianz in Deutschland. Wenn ich eines herausheben müsste, dann wäre es die Akquisition. An ihr kann man vorbildhaft sehen, wie ein Projekt ökonomisch wie auch personell erfolgreich umgesetzt wird, wenn HR von Beginn an in dem Projekt dabei ist und sehr eng mit den höchsten Entscheidungsträgern zusammenarbeitet. Wir haben die Integration innerhalb eines halben Jahres umgesetzt und unser Budget dabei sogar deutlich unterschritten. (ds) ■

# Transformation unter erschwerten Bedingungen

Dr. Julia Schäfer übernahm im September 2019 die Leitung der Personalentwicklung des Universitätsklinikums Bonn. Wir haben nachgefragt, was sie an der Aufgabe reizte und welche HR-Themen sie angesichts der aktuellen Pandemie besonders beschäftigen.

► Sicher, von der Corona-Pandemie ist derzeit wohl jeder und jede Personalverantwortliche betroffen (siehe auch Titelstrecke ab Seite 18). Für Menschen wie Julia Schäfer gelten jedoch verschärfte Bedingungen: Innerhalb weniger Wochen sind die Mitarbeiter des Gesundheitssektors in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Kein Wunder also, dass sie derzeit vor besonderen Herausforderungen steht. „Wir analysieren unsere Intensivkapazitäten und bauen in diesem Bereich auch gezielt auf, reduzieren nicht dringend notwendige Kapazitäten in den OPs und Ambulanzen und bilden Personalpools auf Abruf – nach Fachrichtung, Spezialisierung und Verfügbarkeit mithilfe strukturierter Abfragen des Personalcontrollings“, berichtet sie.

Darüber hinaus werden Freiwillige und Medizinstudierende sowie pflegerische und ärztliche Unterstützung für die Virologie, Intensivmedizin und Innere Medizin sowie für die Anästhesiologie organisiert.

„Wir haben auch die beteiligungspflichtigen Entscheidungen mit unseren Personalräten auf digitale Abstimmungswege und Videokonferenzen umgestellt“, erklärt sie. Der Digitalisierungsschwung mache sich auch in der ad hoc geforderten Umstellung auf Homeoffice bemerkbar – eine Hoffnung, die viele Unternehmen hegen.

## Reizvolles Aufgabenfeld

Davon konnte Julia Schäfer bei ihrem Wechsel von einem Krankenhaus in Bad Cannstatt nach Bonn noch nichts ahnen. Seinerzeit reizte sie die Komplexität eines Uniklinikums: „Die Symbiose aus Forschung, Lehre und Krankenversorgung ist eine tägliche Herausforderung.“ Hinzu kam die Aufgabe, die Personalentwicklung aufzubauen und Themen wie Führungskräfte trainings, Wissensmanagement, Coaching, Rekrutierung und Talent Management voranzutreiben.

Vor dem Wechsel auf die operative Krankenhausesseite war sie über dreizehn Jahre als Personalberaterin im Gesundheitswesen tätig. Seit mehr als zehn Jahren nimmt sie außerdem Lehraufträge zu den Themen Bewerbertraining und HR im Krankenhaus wahr. Dadurch sei sie

immer wieder gefordert, Karrierehinweise und strategisches Personalmanagement an die aktuellen Herausforderungen anzupassen, erklärt sie: „Die Teilnehmenden sind Ärzte, Pharmakologen oder Psychologen, um nur einige zu nennen. Das entspricht meinem seit jeher präferierten interdisziplinären Ansatz.“

## Blick zurück nach vorn

Die Voraussetzungen bringt sie mit – hat sie ihren Doktor doch ursprünglich in einem ganz anderen Fach, der Geschichte, gemacht. Was sich fachfremd anhört, war bei genauerem Hinsehen eine gute Schule für das, was kam: „Ich habe mich in meinem Hauptstudium und während meiner Promotion nicht nur mit der Medizin- und Wissenschaftsgeschichte beschäftigt, sondern auch mit den

Arbeitswissenschaften, Arbeitsökonomie und Effizienzstudien.“ Dieses Prozessverständnis helfe ihr heute, die HR-Abteilung nach Aufbau- und Ablauforganisation zu betrachten, Lean-Ansätze zu integrieren und zu

restrukturieren. Sie ist sich sicher: „Grundsätzlich ist es bei der Beschäftigung mit Personalangelegenheiten immer ratsam, die Historie zu erfragen und verschiedene Quellen zu (be)werten.“

Julia Schäfer ist zudem Mitherausgeberin des Buchs „SOS Krankenhaus – Strategien zur Zukunftssicherung“. Drängend sei vor allem die Transformation des HR-Bereichs: „Die Digitalisierung der Mitarbeiterakten, aber auch Self-services, Angebote flexibler Arbeitszeitgestaltung und Benefits müssen verstärkt werden.“ Ebenso erfolgskritisch seien innovative und professionelle Rekrutierungswege, verbunden mit einem abgestimmten Bewerbungsmanagement. „Auch die Rolle der HR-Verantwortlichen ist gefordert als interner Dienstleister, Berater der Führungskräfte und als Change-Begleitung von Organisationsveränderungen.“ Das benötigte Nähe zum und Verständnis des operativen Kerngeschäfts: „Gerade im Krankenhauskontext ist es wichtig, pragmatisch und unbürokratisch sowie aktiv gestaltend zu agieren, nicht als bloßer Umsetzer von Verwaltungsakten oder Tarifwerken.“ (ds) ■



Foto: UfB

## Dr. Julia Schäfer

**Ausbildung:**  
Dr. phil.

**Erster Arbeitgeber:**  
Universitätsklinikum Düsseldorf

**Stärken (Selbsteinschätzung):**  
Sensibilität für Ambidextrie, strategischer Radar, Humor, Resilienz, Verbindlichkeit, transparente Kommunikation, Diskussionsfreude, Hartnäckigkeit

# Leere Hallen, voller Kalender

Im Frühling beginnt auch in der HR-Szene die Veranstaltungssaison – normalerweise. In diesem Jahr ist alles anders, Covid-19 wirft den Eventkalender um. Ein Überblick.

► Als die Zahl der mit dem Coronavirus infizierten Menschen in Deutschland zu steigen begann, gehörten Eventorganisatoren und -besucher zu den ersten, die die Beschränkungen des öffentlichen Lebens direkt betrafen. Auch die Agenda 2020 der HR-Szene wurde schnell durcheinandergewirbelt.

Es begann mit einer Empfehlung des Gesundheitsministers Jens Spahn: Um die Ansteckungsgefahr mit Covid-19 zu senken, sollten Veranstaltungen mit einer Teilnehmeranzahl von 1000 Personen abgesagt werden. Durch den zunehmend dramatischen Verlauf der Pandemie wurde diese Richtlinie in vielen Bundesländern in ein Verbot von Großveranstaltungen umgewandelt. In Berlin waren bereits Mitte März Veranstaltungen ab 50 Personen verboten. Ende des Monats beschlossen Bund und Länder ein deutschlandweites Kontaktverbot, das schon Treffen von nur drei Menschen aus verschiedenen Haushalten untersagte, zunächst bis Ende April.

Was bedeutet dies konkret für die geplanten HR-Events im Jahr 2020? Fast alle Einträge im gut gefüllten Veranstaltungskalender wurden schlicht verschoben. So gehen die Organisatoren der Talentpro optimistisch davon aus, ihr Ende März geplante Expofestival bereits Anfang Juli 2020 in München nachholen zu können – und auch diese Verschiebung fiel bei aller Vernunft schwer: „Bis zur behördlichen Anordnung war unser Team voller Enthusiasmus an den letzten Vorbereitungen zugange“, so Alexander Petsch, CEO des Veranstalters HRM Research in einer Pressemitteilung.

Dieses Engagement verpuffte allerdings nicht, sondern floss in ein ganz neues Konzept: Der geplante März-Termin wurde mit den Digital Days befüllt, einem Online-Festival, bei dem 75 für die Talentpro vorbereitete Vorträge kostenlos gestreamt wurden. Als zusätzliche Angebote gab es statt Messeständen Live-Demos, in denen Unternehmen sich vorstellten, und Möglichkeiten, sich in virtuellen Räumen fachlich auszutauschen. Trotz der knappen Vorlaufzeit von nur zwei Wochen registrierten sich über 2100 Teilnehmer online. Die L&D Pro, ebenfalls von HRM Research organisiert, wurde vom Mai in den November verschoben, doch in der Zwischenzeit gibt es zwei viertägige Online-Konferenzen (siehe Terminplan) mit Webinaren und Frageunden.

## Virtuelle Lösungen gesucht

Ein ähnliches Konzept stellen die HR Pioneers vor. Anstelle der Agile HR Conference Ende April laden sie online zum Agile People Summit ein und sind auch dazu bereit, eine solche digitale Alternative erneut anzubieten: „Natürlich hoffen wir sehr, dass die Agile HR Conference im September in Präsenz stattfinden kann, zumal fast alle Vortragenden auch für diesen Ausweichtermin zugesagt haben. Sollte dem nicht so sein, werden wir eine virtuelle Lösung finden.“

Auch Quadriga, Veranstalter des Personalmanagementkongresses 2020, weicht ins Netz aus – und zwar mit seinem gesamten Weiterbildungsangebot. Wie



genau das digitale Konzept beim Kongress Ende Juni umgesetzt wird, ist allerdings noch nicht bekannt. Noch stellt ein derartiges digitales Ersatzangebot die Ausnahme dar. Die meisten Veranstaltungen weichen (Stand Mitte April) auf Sommer und Herbst aus. Andere, wie die Frühjahrsmessen der Zukunft Personal, fallen in Reaktion auf die Krise 2020 ganz aus und springen direkt ins nächste Jahr, wenn sich die Lage entspannt haben könnte. Die "Zukunft Personal Europe" sowie der Deutsche Personalwirtschaftspreis 2020 sollen nach jetzigem Stand stattfinden. Wer bereits Tickets für ausgefallene oder verschobene Veranstaltungen gekauft hat, kann diese in den meisten Fällen unkompliziert zurückgeben oder umbuchen (siehe oben). Der Verlust der Kunden ist also gering, härter trifft es Eventfirmen, Caterer und andere Dienstleister.

### Erstattungsregelung in Krisenzeiten

Durch den bundesweiten Ausfall von Großveranstaltungen haben viele Eventfirmen derzeit mit hohen finanziellen Verlusten zu kämpfen. Im April kündigte die Bundesregierung daher an, Veranstalter mit einem Gesetzesentwurf für den Ticketkauf vor dem 8. März 2020 zu entlasten. Die Regelung soll ermöglichen, Kunden statt einer Rückzahlung einen Gutschein anzubieten – mit der Voraussetzung, dass dieser bis Ende 2021 seine Gültigkeit behält. Bereits jetzt bieten viele Ticketverkäufer diese Option an.

Was die Einnahmeverluste im Einzelnen bedeuten, wird man wohl frühestens in einigen Monaten sehen. Ob dann wieder Events mit Hunderten oder gar Tausenden Menschen zugelassen werden, ist bis dahin höchst fraglich. (ahw) ■

## HR-Terminkalender

Die meisten größeren HR-Veranstaltungen finden nach derzeitigem Stand – Mitte April – weiterhin statt, nur einige zu späteren Zeitpunkten. Tagesaktuelle Informationen über weitere Änderungen erhalten Sie auf den angegebenen Event-Webseiten.

### HR Pepper Hoffest

Ort: Berlin, HR Pepper  
Datum: 12. Juni 2020  
Info: [hrpepper.de/portfolio/events/hoffest](http://hrpepper.de/portfolio/events/hoffest)

### Personalmanagementkongress:

Ort: Berlin Congress Center  
Datum: 23. bis 24. Juni  
Die Möglichkeit einer rein digitalen Teilnahme ist vom Veranstalter geplant.  
Info: [personalmanagementkongress.de](http://personalmanagementkongress.de)

### Talentpro

Ort: München, Zenith & Kohlenbunker  
Datum: 8. bis 9. Juli 2020  
Info: [www.talentpro.de](http://www.talentpro.de)

### HR Campus

Ort: Quedlinburg, Palais Salfeldt  
Datum: 9. bis 10. September 2020  
Info: [hrcampus-mitteldeutschland.de](http://hrcampus-mitteldeutschland.de)

### Zukunft Personal Europe

Ort: Köln, Koelnmesse  
Datum: 15. bis 17. September 2020  
Info: [zukunft-personal.com](http://zukunft-personal.com)

### Talent 2063

Ort: Hannover, Werkhof Nord  
Datum: 29. bis 30. September 2020  
Info: [talent2063.com](http://talent2063.com)

### Agile HR Conference

Ort: Köln, Balloni-Hallen  
Datum: 30. September bis 1. Oktober 2020  
Am 29. April findet zudem online der Agile People Summit statt  
Info: <https://hr-pioneers.com/2020/04/agile-people-summit-2020>

### HR BarCamp Berlin

Ort: Berlin, Frannz Club  
Datum: 27. bis 28. Oktober 2020  
Info: [hrbarcamp.eu/berlin](http://hrbarcamp.eu/berlin)

### L&D Pro

Das eigentliche Event wurde auf den 11. November verschoben und findet wie gehabt im MVG Museum, München, statt. Vom 15. bis 18. Juni und vom 21. bis 24. September gibt es als Überbrückung zwei Online-Konferenzen.  
Info: [Ind-pro.de](http://Ind-pro.de)

### #RC20 – Recruiting Community Festival

Ort: Köln, Die Halle, Tor 2  
Datum: 17. bis 18. November 2020  
Info: [rc20.de](http://rc20.de)

### H.U.G. 2020

Datum: 19. bis 20. November 2020  
Ort: München, Zenith, Kesselhaus und Kohlebunker  
Info: [hug.personio.de](http://hug.personio.de)

### #NWX20 – New Work Experience

**Fällt aus**  
Tickets gelten auch für die #NWX21  
Datum: 20. April 2021  
Ort: Hamburg, Elbphilharmonie  
Info: [nwx.new-work.se](http://nwx.new-work.se)

### Zukunft Personal Süd

**Fällt 2020 aus**  
Ort: Landesmesse Stuttgart  
Datum: 20. bis 21. April 2021  
Info: [sued.zukunft-personal.com](http://sued.zukunft-personal.com)

### Zukunft Personal Nord

**Fällt 2020 aus**  
Ort: Hamburg Messe und Congress  
Datum: 18. bis 19. Mai 2021  
Info: [nord.zukunft-personal.com](http://nord.zukunft-personal.com)

### Kienbaum People Convention

**Fällt aus**  
Tickets gelten auch für 2021  
Datum: 20. Mai 2021  
Ort: Köln, Kienbaum Headquarter  
Info: [www.kienbaum.com/de/veranstaltungen/people-convention-2020/](http://www.kienbaum.com/de/veranstaltungen/people-convention-2020/)

Stand 14. 4. 2020

## Stellenangebote

Einfach auf <http://stellen.personalwirtschaft.de> die gewünschte Job-ID eintippen und Sie landen direkt beim gewünschten Stellenangebot.

## Jobsuche nach Job-ID

Bitte geben Sie hier die Job-ID aus der Zeitschrift ein.

Ihre Stellenanzeige war nicht dabei?

Fragen Sie Sabine Vockrodt unter 089 / 2183-7049 nach den attraktiven Konditionen zu Anzeigenschaltungen in unserem Stellenmarkt.

**STADA Arzneimittel AG****Bad Vilbel**

sucht HR-Business Partner (w/m/d) für die Individuelle Beratung der Führungskräfte und Mitarbeiter in allen operativen und strategischen Personalangelegenheiten

Job-ID: 012785413

**Stadt Iserlohn****Nordrhein-Westfalen**

sucht Leitung Personal (m/w/d) für die Zukunftsorientierte Leitung und strategische Weiterentwicklung des Personalmanagements

Job-ID: 012785301

**intersoft AG****Hamburg**

sucht Recruiter (m/w/d) für die Entwicklung einer passenden Recruiting-Strategie inkl. der Auswahl von geeigneten Medien & Tools

Job-ID: 012604915

**WITRON Service GmbH & Co. KG****Parkstein**

sucht HR-Specialist (m/w/d) Compensation & Benefits für die Globale Analyse von Vergütungstrends und Umsetzung passender Maßnahmen

Job-ID: 012604595

**nvb Nordhorer Versorgungsbetriebe GmbH****Nordhorn**

sucht Personalreferent / HR Business Partner (m/w/d) für die Weiterentwicklung und Implementierung innovativer Projekte und Prozesse im Personalbereich

Job-ID: 012575026

**diva-e Platforms GmbH****Karlsruhe**

sucht Payroll Specialist / HR Assistant (m/w/d) im Bereich Human Resources für die Durchführung von Lohn- und Gehaltsabrechnungen in DATEV

Job-ID: 012569097

**Corel GmbH****Alzenau bei Frankfurt/Main**

sucht HR Business Partner / Senior Talent Acquisition Specialist, EMEA (m/f/d) for Supervision of all internal and external HR related matters

Job-ID: 012559983

**Greenpeace e.V.****Hamburg**

sucht Mitarbeiter/in für das Team PersonalKultur für die Einführung einer neuen Personalsoftware, Prozessoptimierung, Personaladministration

Job-ID: 012545884

**Carl Zeiss AG****Jena**

sucht Senior People Development Expert (m/f/x) for Drive cultural change in close alignment with the demands of the business

Job-ID: 012528849

**FraSec Fraport Security****Services GmbH****Frankfurt am Main**

sucht Lohnsachbearbeiter (m/w/d) für die Durchführung der monatlichen Gehaltsabrechnung mit DATEV LODAS

Job-ID: 012524096

**Texas Instruments Deutschland GmbH****Freising**

sucht HR Shared Services Specialist (m/f/d) for Reporting to the EMEA HR Operations Manager

Job-ID: 012512294

**CHECK24****Berlin**

sucht Personalreferent (m/w/d) für die Betreuung eines festen Mitarbeiterstamms in allen Personalangelegenheiten

Job-ID: 012500064

**Stadtwerke Potsdam GmbH****Potsdam**

sucht Leiter Entgeltabrechnung / Projektleiter (m/w/d) für die Sicherstellung der Entgeltabrechnung sowie des Melde- und Bescheinigungswesen

Job-ID: 012493451

**Atotech****Beteiligungs und Management GmbH & Co. KG****Berlin**

sucht Specialist (m/w/d) HR Processes/HR IT in der Funktion Global HR für die Unterstützung der Digitalisierung und Transformation der Personalfunktion

Job-ID: 012493361

**Prüftechnik Dieter Busch GmbH****bei München**

sucht Recruiting Professional (m/w/d) für die Erstellung und Implementierung einer Personalbeschaffungsstrategie, um den aktuellen Personalbedarf zu decken

Job-ID: 012472482

**über interpars Ltd.****Darmstadt**

sucht HR-Manager (w/m/d) für die Leitung eines Teams für alle HR-relevanten Fragestellungen und Personalentwicklungsmaßnahmen in Deutschland, Österreich, Niederlanden und Kroatien

Job-ID: 012460516

**Evangelische Jugendhilfe****Friedenshort GmbH****Freudenberg**

sucht Personalcontroller (m/w/d) für die für die Vorbereitung und Kalkulation der Personalkosten im Rahmen der jährlichen Budgeterstellung

Job-ID: 012450454

# Qualifizierte Mitarbeiter für die Personalbranche gesucht?

Jetzt gezielt finden im Stellenmarkt von Personalwirtschaft.



Personalwirtschaft

- ▶ Effektives und nachhaltiges Recruiting mit Personalwirtschaft: **Print und Online.**
- ▶ Ihre Print-Anzeige erscheint automatisch 60 Tage online – ohne Zusatzkosten unter [www.personalwirtschaft.de/stellenmarkt](http://www.personalwirtschaft.de/stellenmarkt).
- ▶ Auch als Kombi mit dem W&V Stellenmarkt buchbar.

Jetzt informieren bei:

**Sabine Vockrodt**

Telefon 089/2183-7049

Telefax 089/2183-7864

E-Mail [stellenangebote@wuv.de](mailto:stellenangebote@wuv.de)

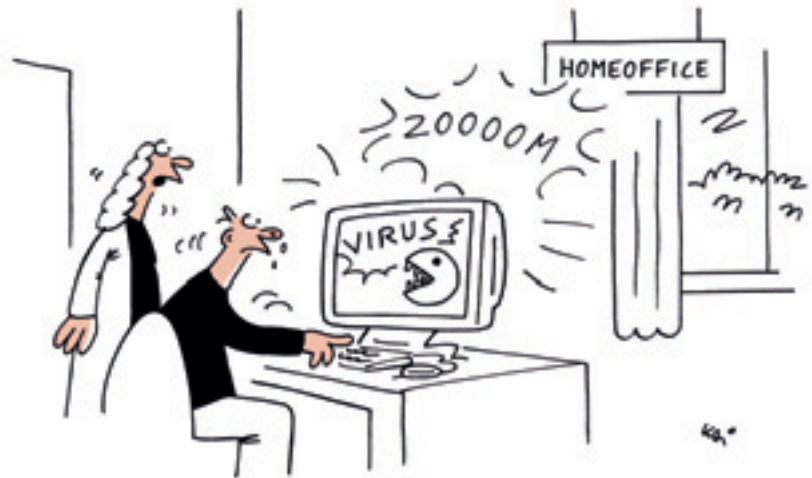
# Was vom Heft **übrig** blieb

Unser Schlagwort und unsere Superzahl des Monats

## Zoom ...

hat es gemacht, das Virus. Zwar nicht so romantisch wie bei Klaus Lage damals, der den foto- und filmtechnischen Begriff in einen lautmalerisch-bildhaften Ausdruck menschlichen Erlebens verwandelte, aber im Kern doch vergleichbar. Durch die Pandemie erscheint von einem (historischen) Moment auf den nächsten alles anders, sieht sich der Betrachter mit einer Realität konfrontiert, die er für irgendwie denkbar halten musste, sich aber nicht konkret vorstellen konnte oder mochte.

Zoom. Plötzlich ist da, was der Börsenhändler Nassim Nicholas Taleb uns schon 2001 als Schwarze Schwäne angekündigt hatte (Seite 14/15). Plötzlich erleben Arbeitnehmer, Führungskräfte und Spitzenmanager in harter Konsequenz, was in einer volatilen, unsicheren, kontingenten und ambivalenten, kurz: in einer VUKA-Arbeitswelt geschehen kann. Plötzlich geraten Menschen, Organisationen, Gesellschaften und Systeme an Grenzen und darüber hinaus, lernen neue Ängste kennen und hoffentlich auch Chancen (Seite 10).



*„Du hättest dich mit deiner verschnupften Nase nicht so dicht an den Computer setzen dürfen...“*

Zoom. Plötzlich ist HR viel weniger mit Employer Branding befasst (Seite 16/17) als mit Kostensenkung (Seite 38/39) und Kurzarbeitergeldregelungen (Seite 40/41). Außer in Branchen wie der Pflege, wo das Personal von den Menschen laut beklatscht und den Politikern hofiert wird statt, wie meist, übersehen (Seite 6, 7 und 18 bis 32). Plötzlich arbeiten Menschen im Homeoffice, die sich das so wenig hätten vorstellen können wie ihre Arbeitgeber (Seite 8/9). Plötzlich hat eine Kommunikations-App Berühmtheit erlangt, die vorher nur Skype-Gegner anwendeten. Ihr Angebot und auch ihr Name stehen dafür, wie viele von uns diese Virus-Wochen und Corona-Monate erleben.

## 2,35

Vom Pflege- und Gesundheitswesen ist also die Rede, endlich mal. Ein wunder Punkt der Gesellschaft, ein Wirtschaftsbereich, der nach Ansicht vieler Betroffener keiner sein sollte und jedenfalls nach Veränderung schreit, wenn auch in Deutschland nicht ganz so laut wie anderswo. Denn wo Menschen gesunden sollen, werden manche Mitarbeiter krank vor Überforderung.

Personaler des Sektors hören und sehen das zu gut, insbesondere wenn sie rekrutieren, was sie immerzu tun müssen. Es mangelt an Interessenten für die Jobs, die für das System auch deshalb so relevant sind, weil sie an der Konfliktlinie zwischen Einnahmezielen und Menschenrechten verrichtet werden. Einer Befragung unter 474 Einrichtungs- und Personalleitern für diese Ausgabe zufolge melden sich ganze zwei bis drei Kandidaten auf die Ausschreibung von Pflegestellen hin (Seite 28 bis 32), die in der Konsequenz teils monatelang unbesetzt bleiben. Man darf und muss gespannt sein, was Corona an diesen Verhältnissen ändert.

## IMPRESSUM

## VERLAG UND REDAKTION

Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln, Telefon: 0221/94373-7311, Fax: 0221/94373-7292, E-Mail: [personalwirtschaft@wolterskluwer.com](mailto:personalwirtschaft@wolterskluwer.com), [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de)

## VERLAGSLEITER

Jürgen Scholl

## HERAUSGEBER

Erwin Sticking (sti)

## CHEFREDAKTEUR

Cliff Lehnen (cl)

## REDAKTION

Sven Frost (sff), Angela Heider-Willms (ahw), Elke Schwuchow (es), Tim Stakenborg (ts)

## KORREKTORAT UND SCHLUSSREDAKTION

Harriet Gehring

## FREIE MITARBEITER DIESER AUSGABE

Kai Felmy, Julius Fiedler (jf), Winfried Gertz (wg), Lars-Thorben Niggehoff (nig), Ulli Pesch (up), Nicolas Richter (nr), David Schahinian (ds), Christiane Siemann (cs), Ute Wolter (uw)

## BEIRAT

Roland Hehn, Heraeus; Professor Dr. Wolfgang Jäger, Hochschule RheinMain; Rudolf Kast, Die Personalmanufaktur; Isabell Krone, i-Restart; Professor Dr. Gunther Olesch, Phoenix Contact; Thomas Sattelberger, Publizist und Politiker; Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, DB Mobility Logistics; Professor Dr. Dirk Sliwka, Universität zu Köln

## ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Postfach 2352, 56513 Neuwied  
Telefon: 02631/801-2222, Fax: 02631/801-2223  
E-Mail: [info-personalwirtschaft@wolterskluwer.com](mailto:info-personalwirtschaft@wolterskluwer.com)  
Erscheinungsweise: 12-mal jährlich, 46. Jahrgang 2020  
Bezugspreis: Standard-Abo jährlich 195 €, Halbjahres-Abo 102,50 €, Einzelpreis 18 €. Für Studierende und Auszubildende jährlich 51 €. Alle Preise zzgl. Versand. Auslandsabonnement auf Anfrage.

## ARCHIV

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de).

## ANZEIGEN

Denise Fei (Anzeigenmarketing), Telefon: 0221 94373-7323  
E-Mail: [denise.fe@wolterskluwer.com](mailto:denise.fe@wolterskluwer.com)  
Christian Wenzel (Anzeigenmarketing), Telefon: 0221 94373-7316  
E-Mail: [christian.wenzel@wolterskluwer.com](mailto:christian.wenzel@wolterskluwer.com)  
Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66  
E-Mail: [joerg.walter@wanema.de](mailto:joerg.walter@wanema.de)  
Lea Linder (Anzeigendisposition), Telefon: 0221 94373-7338,  
E-Mail: [anzeigen-personalwirtschaft@wolterskluwer.com](mailto:anzeigen-personalwirtschaft@wolterskluwer.com)

## HERSTELLUNG: Ursula Schmidt

GESTALTUNG: [www.auhage-schwarz.de](http://www.auhage-schwarz.de)

## BILDNACHWEIS: i-stock/gettyimages

## ISSN: 0341-4698

## DRUCKEREI: Williams Lea &amp; Tag GmbH, München

## COPYRIGHT: Luchterhand, eine Marke der Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

© 2020 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln.  
Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## WOLTERS KLUWER DEUTSCHLAND GMBH

Sitz der Gesellschaft: Luxemburger Straße 449, 50939 Köln  
Telefon +49 (0) 221 94373-7000, Fax +49 (0) 221 94373-7201  
E-Mail: [info-wkd@wolterskluwer.com](mailto:info-wkd@wolterskluwer.com)  
Geschäftsführer: Martina Bruder, Michael Gloss, Christian Lindemann, Nick Schlattmann, Ralph Vonderstein, Stephanie Walter  
Handelsregister beim Amtsgericht Köln: HRB 58843  
Umsatzsteuer-ID-Nummer: DE 188836808  
Zur außergerichtlichen Beilegung von verbraucherrechtlichen Streitigkeiten hat die Europäische Union eine Online-Plattform („OS-Plattform“) eingerichtet, die Sie unter [ec.europa.eu/consumers/odr/](http://ec.europa.eu/consumers/odr/) erreichen.

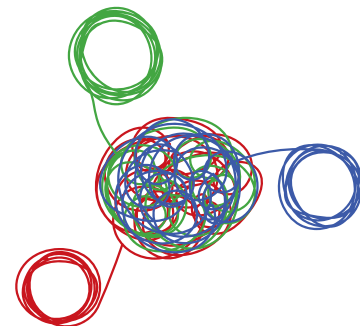
Die zum Schutz Ihrer Zeitschrift verwendete Versandtasche aus PP (Polypropylen) ist zu 100 % recycelbar, verursacht weder bei der Herstellung noch bei der Entsorgung gesundheits- oder umweltschädigende Stoffe und ist damit umweltneutral.

## PERSONALWIRTSCHAFT 06\_2020

## Unsere Topthemen im Juni

TITEL HR in Krisenzeiten  
Pandemie – und jetzt?

Der neue Coronavirus zwang Unternehmen auf der ganzen Welt, ihre Notfallpläne von einem Tag auf den anderen in die Tat umzusetzen. Ob das Aufspüren von Laptops für das Arbeiten von zu Hause oder die Anpassung der Arbeitszeitregelung für Eltern, Personaler sahen sich in dem Ausmaß bisher unbekannter Herausforderungen gegenüber. In unserer Titelstrecke stellen wir Unternehmen aus verschiedensten Branchen die Frage, wie sie mit der Krise umgegangen sind. So unterschiedlich die Probleme und die folgenden Lösungsstrategien waren, eines ist klar: Ohne Teamwork und Flexibilität geht gar nichts, weder im Buchverlag noch in der Bank.

SPECIAL Personalberatung  
Krise als Chance

Auch die Personalberater haben mit den wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise zu kämpfen: Immer mehr Unternehmen treten bei neuen Suchaufträgen auf die Bremse. Doch wie gehen Unternehmen und Dienstleister am besten damit um? Und wo liegen die Chancen der derzeitigen Lage? In unserem Special zum Thema „Personalberatung“, in dem namhafte Experten zu Wort kommen, geben wir Antworten.

SONDERHEFT BGM  
Wohlbefinden wichtiger denn je

Corona hat aus den meisten Büromenschen Einzelkämpfer im Homeoffice gemacht. Diese Isolation lässt viele Mitarbeiter mit Fragen, Existenzsorgen oder der Angst vor Erkrankung alleine. Auch Sport bleibt häufig auf der Strecke. Wohl den Unternehmen, die schon ein Employee Assistance-Programm initiiert haben, um Mitarbeitern telefonischen Support zu leisten, oder ein digitales BGM anbieten können. Unser Sonderheft gibt Antworten auf die aktuellen Herausforderungen eines BGM unter Corona-Einfluss.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft  
erscheint am 31. Mai 2020.

# Zeit des Umdenkens

Die Corona-Krise hat die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, auf den Kopf gestellt. Können wir auch langfristig die Arbeitswelt verändern?

VON OLIVER BLÜHER

► Bis vor Kurzem gab es in vielen Unternehmen eine große Skepsis gegenüber flexiblen Arbeitsbedingungen. Die meisten Führungskräfte waren es gewohnt, ihrem Team über die Schulter zu schauen und ihre Mitarbeiter von neun bis fünf Uhr im Büro zu sehen. Doch die Pandemie hat alles verändert. Die Maßnahmen gegen die Ausbreitung des Virus zwangen viele Unternehmen, genau die Wege zu beschreiten, denen sie zuvor kritisch gegenüberstanden. Aufgrund der Corona-Krise mussten quasi über Nacht weitgreifende Veränderungen umgesetzt werden und viele Führungskräfte sahen sich plötzlich in der ungewohnten Situation, ihre Mitarbeiter nicht ständig um sich zu haben.

Aber auch jenseits von Corona gibt es viele gute Gründe, sich endlich für eine neue Art der Zusammenarbeit zu öffnen. Die fortschreitende Digitalisierung, die Anforderungen von Generation Y und Z, die jetzt in den Arbeitsmarkt eintreten, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind nur einige der Herausforderungen, denen sich Unternehmen stellen müssen. Es ist eigentlich längst überfällig, sich von den oft starren Vorstellungen darüber, wie Arbeit aussehen soll, zu lösen und einen Schritt in die Zukunft zu machen.

Die Art und Weise, wie wir jetzt arbeiten, erfordert einen breiteren Mentalitätswandel, weg von der Konzentration auf die geleisteten Arbeitsstunden hin zur Bewertung der Ergebnisse. Es geht dabei nicht darum, weniger zu arbeiten, sondern sich auf die Resultate bezüglich der dafür aufgewendeten Zeit zu konzentrieren. Manager sollten gemeinsam mit ihren Teams festlegen, was realistischerweise in einer Arbeitswoche erreicht werden kann und was dabei die höchste Priorität hat. Teams können dann mit größerer Autonomie ihre Ziele erreichen. Dabei ist es wichtig, dass der Arbeitsfortschritt für alle transparent ist, ohne dass Zeit



Foto: Maisberger

„Für viele Unternehmen wird die Vermittlung neuer Aufgaben und Kompetenzen zu einer Schlüsselfähigkeit.“

in Statusbesprechungen verschwendet wird.

Das Arbeiten im Homeoffice ist gewöhnungsbedürftig, aber das bedeutet nicht, dass man einsam oder unproduktiv sein muss. Meiner Erfahrung nach hilft es, sich von Zeit zu Zeit bei den Kollegen zu melden, um zu sehen, wie es ihnen geht, und um sich darüber auszutauschen, wie man sich in der neuen Welt der Remote Work zurechtfindet. Die meisten erleben momentan wahrscheinlich sehr ähnliche Herausforderungen, und es ist immer hilfreich, mit Menschen

in Kontakt zu kommen, die im selben Boot sitzen wie man selbst. Gerade jetzt sollten Mitarbeiter lernen, selbst aktiv zu werden und neue Routinen zu finden, zum Beispiel eigenständig Videokonferenzen zu organisieren und sich zu Beginn jeder Sitzung gegenseitig über die gemeinsamen Fortschritte zu informieren. Gleichzeitig müssen Organisationen ihren Mitarbeitern mehr vertrauen und sich in erster Linie auf die Ergebnisse ihrer Arbeit und nicht auf die aufgewendete Zeit konzentrieren.

Slack wurde als Plattform konzipiert, um Zusammenarbeit und Kommunikation neue Wege zu bieten, Wissenssilos aufzubrechen und einen permanenten Austausch zu ermöglichen. Wir möchten die Koordination von Ressourcen und Teams damit erleichtern und Unternehmen eine Art von Agilität und Reaktionsfähigkeit mitgeben, die für den Übergang in eine neue Art der Arbeitswelt erforderlich ist. Für einige Unternehmen hatte die Umstellung auf eine flexiblere Arbeitsweise bisher keine Priorität. Doch die neue Situation erforderte schnelles Handeln. Die aktuelle Krise zeigt uns also, was alles möglich ist – auch in der Zukunft nach Corona. ■

OLIVER BLÜHER ist seit Juni 2019 Country Manager für die DACH-Region. Slack ist eine Channel-basierte Messaging-Plattform, die für das kollaborative Arbeiten von Teams verwendet wird.

**GANZ.**



**OFFEN.**



**KUNDIG.**



## Gefüllt mit Praxiswissen und Expertenrat: das Onlineportal für Betriebsräte!

BetriebsratsPraxis24.de bietet Ihnen aktuelle Nachrichten, Fachthemen und verlässliches Praxiswissen für die erfolgreiche Arbeitnehmervvertretung. Profitieren Sie vom Expertenrat renommierter Fachanwälte und erfahrener Betriebsräte. So sind Sie immer auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber!

- **Bewährt:** BetrVG-Praxiskommentar mit aktueller Rechtsprechung und Anwendungsbeispielen
- **Zuverlässig:** mehr als 1.000 Volltext-Arbeitshilfen wie Betriebsvereinbarungen, Mustertexte und Checklisten
- **Aktuell:** neue Arbeitsgerichtsurteile und Gesetze
- **Umfangreich:** Betriebsratslexikon, Arbeitsrechtslexikon, Strategie-Know-how und mehr
- **Vielfältig:** unabhängige Seminardatenbank

BetriebsratsPraxis24.de:  
(Fach-)Wissen, wenn's drauf ankommt!

**BetriebsratsPraxis24.de**

**Die Adresse für Betriebsräte!**

BetriebsratsPraxis24  
gehört zu den  
erforderlichen  
Arbeitsmitteln nach  
§ 40 BetrVG.





Mit einem **Lächeln** auf der Suche nach **Talenten**? **Wir** zeigen wie!

**Die neue Plattform für Recruiting und Talent Acquisition –  
Ihr Wegweiser für erfolgreiche Stellenbesetzungen!**

Sie sind auf der Suche nach aktuellen und relevanten Informationen rund um die Themen Jobbörsen, Active Sourcing, Onboarding, Recruiting-Software, Employer Branding oder Personalberatung?



**Hier werden Sie fündig!**

[pwgo.de/recruiting-guide](https://pwgo.de/recruiting-guide)