

# PERS NAL

## FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR  
PERSONALVERANTWORTLICHE  
AUSGABE 3.2022 / € 9,80  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

„Wenn jemand  
den Purpose sucht:  
Da ist er!“

Carla Eysel, Vorstand Personal  
und Pflege an der Charité,  
über die Professionalität  
in der Pflege und die  
Demut vor einem großen Erbe

Nähe auch auf Distanz

Themenschwerpunkt:

Hybrides Führen und Arbeiten

Best Practice:  
Google, OTTO, Rossmann, Vattenfall, Vodafone





## 12

### **Mehr Erfolg und Harmonie**

Für viele Unternehmen ist hybrides Arbeiten das Szenario der Zukunft. Eine Umfrage der LeadershipGarage verdeutlicht, welche Anforderungen auf Führungskräfte zukommen. Sie haben es in der Hand, den Erfolg und die Harmonie im Team zu steigern.



## 20

### **Tapetenwechsel wagen**

Der Umzug an neue Standorte bietet Unternehmen die Chance, Arbeitsumgebungen umzugestalten. Mit dem Szenario „Architektonische Identität“ realisiert der Energieversorger Vattenfall Arbeitswelten und -kulturen, die Flexibilisierung, Partizipation und Eigenverantwortung der Beschäftigten stärken.

# Hybrides Führen und Arbeiten Der Schwerpunkt



#### AKTUELLES

### **04 EVIDENZ TO GO**

Wie lernt man mit Virtual Reality?

### **06 DGFP VOR ORT**

New Ways of Working

### **09 STUDIE**

Arbeitgeberattraktivität und Pandemie

### **10 HR INNOVATIV**

Personalplanungstool PYTHIA Automotive  
Jutta Rump / David Zapp, Ludwigshafen

#### THEMENSCHWERPUNKT

### **12 FÜHRUNG WIRD HYBRID**

Sabine Remdisch, Lüneburg

### **20 ARBEITSUMGEBUNGEN ERNEUERN**

Ralf Dassau, Hamburg

### **28 „FUTURE READY“ BEI VODAFONE**

Thierry Tournassat, Düsseldorf

### **34 UNTERNEHMENSKULTUR IM FOKUS**

Markus H. Dahm / Celina Boock /  
Mareike Geyer, Hamburg

### **42 HYBRIDES FÜHREN UND ARBEITEN**

Materialien für die Personalarbeit

## 28

**Booster für Kollaboration** Das Konzept „Future Ready“ stellt bei Vodafone die Weichen für Selbstbestimmung der Mitarbeitenden und flexible Auswahl des Arbeitsorts. Kollaboration und Vernetzung stehen auf der Agenda des Mobilfunkanbieters.



## 34

**Eine Frage der Kultur**

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur bei digitalen Transformationsprozessen? Google und OTTO haben den Wandel geschafft, indem sie den Faktor Mensch in den Vordergrund rückten.



## HERAUSGEBER-INTERVIEW

**44 PERSONAL PLUS PFLEGE**

Wie der Pflegebereich aufgewertet werden kann, wie Fachkräfte gewonnen und gehalten werden können, ist ein zentrales Thema für Carla Eysel, die Anfang November 2020 den neu geschaffenen Posten des Vorstands Personal und Pflege an der Charité übernommen hat. Im Interview berichtet sie über ihren Jobeinstieg während der Pandemie, „Blitzeinstellungen“ von Pflegekräften und HR-Arbeit im ältesten Berliner Krankenhaus.

*Ralf Steuer / Rainer Spies, Berlin*



Carla Eysel diskutierte mit DGFP-Geschäftsführer Ralf Steuer (M.) und PERSONALFÜHRUNG-Redakteur Rainer Spies.

## FACHBEITRÄGE

**50 EFFEKTIVOLLE INSZENIERUNG**

Die Drogeriemarktkette Rossmann hat ihre Personalstrategie neu ausgerichtet. Das viertägige Kommunikationsevent „HR Festival“ vermittelte den Beschäftigten mit Musik und emotionalen Videos, wie ihre Arbeit zukünftig aussieht.

*Stefan Sander, Burgwedel / Christian Uhlig, Berlin*

**56 PFLEGE UND BERUF VEREINBAREN**

Bis zum Jahr 2030 wird es in Deutschland circa sechs Millionen pflegebedürftige Menschen geben. Unternehmen können sich an externe Dienstleister wenden, um pflegende Mitarbeiter zu unterstützen.

*Frederik Schäfer, Dortmund*

## NETZWERK

**76 HR PERSÖNLICH**

Thomas Sattelberger, Bettina Stark-Watzinger, Steffen Feldmann, Hans Jörg Millies, Silke Grimm, Simone Schwering, Mani Rafii, Martin Rabe, Bernd Osterloh, Arne Puls

**79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT**

Julius Heintz / Deutsche Visa und Konsular Gesellschaft

## SERVICE

**70 BILDNACHWEISE**

**62 BÜCHER** Kurzrezensionen, Autorengespräch: Ingo Hamm

**01 EDITORIAL****70 INSERENTEN**

**66 RECHT** Aktuelle Rechtsprechung, Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht

**08 TERMINE****80 VORSCHAU / IMPRESSUM**



# Weiche Faktoren im Fokus

## Hybride Führung erfolgreich gestalten

Hybrides Arbeiten gilt in vielen Unternehmen als Szenario der Zukunft und logische Weiterentwicklung der durch die Pandemie rasant veränderten Arbeitsmodelle. Es ist daher wichtig, Führung neu zu denken und Strategien zu entwickeln, wie eine nachhaltige, auf Zukunftsfähigkeit ausgerichtete Unternehmenskultur in die neuen dezentralen und flexiblen Arbeitsformen zu integrieren ist. In diesem Sinne ist hybride Führung mehr als eine notgedrungen zu akzeptierende Begleiterscheinung der digitalen, vernetzten Arbeitswelt: Hybride Führung ist eine Antwort auf viele Fragen der Organisationsentwicklung – und deshalb eine strategische Herausforderung.

Ich bin ungefähr zwei Tage in der Woche am klassischen Büroarbeitsplatz, die anderen Tage im Homeoffice beziehungsweise circa einen halben Tag auch mobil im Außeneinsatz und arbeite flexibel von unterwegs.“ So wie bei dieser Führungskraft aus der Luftfahrtindustrie sieht es derzeit bei vielen Führungskräften aus. Sie arbeiten und führen in hybriden Strukturen: Homeoffice, Office und alles dazwischen, Arbeiten von jedem beliebigen Ort der Welt aus – und das im steten Wechsel, heute so, morgen so, übermorgen wieder anders, für Führungskräfte und ebenso für Mitarbeitende. Die Arbeit ist heute etwas, das man tut, und nicht mehr ein Ort, an den man geht.

Welche Veränderungen erwarten Führungskräfte vor dem Hintergrund flexibler Arbeit für die Zukunft? Welche neuen Kompetenzen seitens der Führungskräfte und ihrer Mitarbeitenden werden benötigt? Unter welchen Bedingungen ist hybride Führung erfolgreich, und welche Voraussetzungen und Faktoren spielen eine Rolle? Die Leadership-Garage (s. S. 18) hat Personen in führenden Positionen, also Menschen, die in ihren Unternehmen die Umsetzung hybrider Arbeit maßgeblich mitgestalten, befragt und beschreibt in ihrem „Hybrid Leadership Model“ die notwendigen Rahmenbedingungen, identifiziert Erfolgsfaktoren und leitet die künftig geforderten Kompetenzen ab.

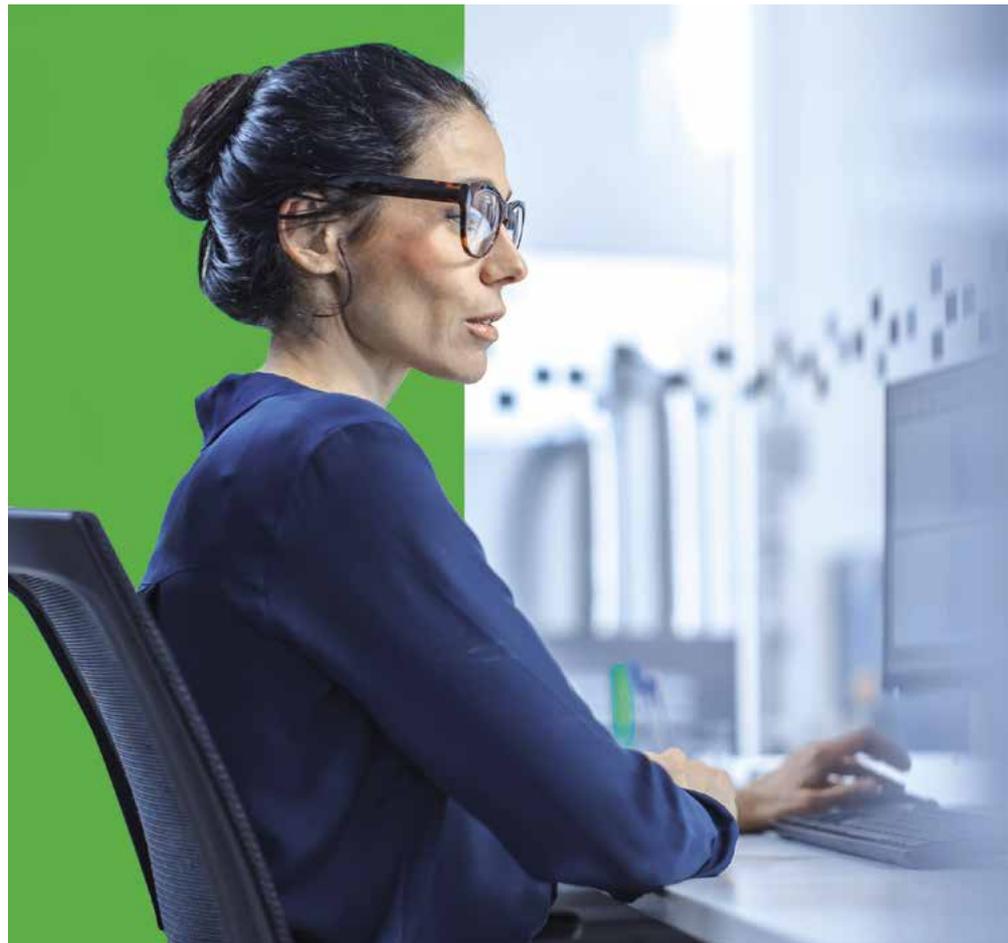
### GEWINNBRINGENDE SYMBIOSE ZWISCHEN BÜRO UND REMOTE

„Wir sind gerade dabei, neue Arbeitsplatzkonzepte umzusetzen, beispielsweise nach dem Hot-Desking-Prinzip.“ Dieser Auszug aus Interviewmaterial der Leadership-Garage bezieht sich darauf, dass Mitarbeitende sich zu unterschiedlichen Zeiten einen Büroarbeitsplatz teilen. Sie müssen sich also bei Ankunft einen freien Arbeitsplatz suchen und haben keinen eigenen Arbeitsplatz mehr. „Wir werden unser Großraumbüro zum Co-Working Space umbauen, und unsere Meetingräume werden zu Collaboration Spaces, in denen man sich face-to-face trifft, wirklich gemeinsam etwas erarbeitet und lebendige Diskussionen führt. Gerade die Interaktion bei kreativen Themen, die muss vor Ort stattfinden und auch gemeinsam.“

So wie in diesem Unternehmen sind neue Raumkonzepte, verbunden mit einer neuen Raumflexibilität, derzeit in vielen Organisationen ein zentrales Thema und die Neugestaltung von Büro-

Remote-Arbeit wird ermöglicht durch digitale Kommunikationstools und Kollaborationsanwendungen.

flächen an der Tagesordnung. Genauso wie die Diskussionen um das passende hybride Arbeitsmodell rund um die Flexibilität des Arbeitsplatzes und der Arbeitszeit: Office First oder Virtual First, teil- oder vollflexible Wahl des Arbeitsorts, fest definierte Arbeitszeiten oder Teil- oder auch Voll-Flexible-Lösungen. Bei Letzteren sind die Mitarbeitenden vollkommen unabhängig von Kernarbeitszeiten tätig.



Hybride Arbeit lässt sich beschreiben als eine Arbeitsform, die feste Arbeitszeiten im Büro mit Remote-Arbeit verbindet, mit dem Ziel, flexibel zu sein und auf unterschiedliche Herausforderungen der Organisation und unterschiedliche Bedürfnisse der Mitarbeitenden adaptiv reagieren zu können. Die Remote-Arbeit wird ermöglicht durch digitale Kommunikationstools und Kollaborationsanwendungen. Das Büro wird zum Ort der Begegnung und dient der sozialen Interaktion und kreativen Zu-

sammenarbeit, konzeptionelle Arbeit und individuelles Abarbeiten passieren dagegen überwiegend remote. Der Fokus der hybriden Arbeit liegt darauf, beides, Remote-Arbeit und Büroarbeit, zu ermöglichen, systematisch zu verbinden und in die Organisationsstrukturen zu integrieren. Die Unternehmen suchen nach hybriden Arbeitsmodellen, die gleichzeitig die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität maximieren.

richten, dass sich Themen oft nicht klären und öfter wieder auf dem Schreibtisch landen, weil der direkte und persönliche Kontakt fehlt. Wir müssen sehr gut überlegen, wie unser Arbeitsmodell der Zukunft final aussehen soll, damit wir wirklich alle mitnehmen und eine übergreifende Unternehmenskultur aufbauen können.“ (Auszug aus Interviewmaterial der LeadershipGarage)

So ist die Möglichkeit hybrider Arbeit beispielsweise im produzierenden Gewerbe kaum gegeben.

Auch sollten der Reifegrad der Mitarbeitenden, ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation, ihre Eigeninitiative und ihr Verantwortungsbewusstsein vorab betrachtet werden. Einer erhöhten Flexibilität mit vielen Freiheitsgraden bei der persönlichen Arbeitsgestaltung

und abteilungsübergreifenden Synergien dank virtueller Projektarbeit stehen die Entgrenzung der Arbeit, Überforderung und erhöhter Koordinationsaufwand gegenüber. Aufseiten der Führungskräfte braucht es das richtige Führungs-

verständnis und Sensitivität. Einige Führungskräfte schätzen die breite Kommunikation dank der digitalen Medien, andere beklagen die großen Anstrengungen bei der Entwicklung einer gemeinsamen Teamkultur.

Ziel muss letztendlich ein hybrides Arbeitsmodell sein, das die sozialen Interaktionsmöglichkeiten der Office-Räumlichkeiten gewinnbringend mit der Flexibilität des Homeoffice beziehungsweise des mobilen Arbeitens verbindet. Die Chancen und Herausforderungen für solche ausgedehnten hybriden Modelle sind ebenso vielfältig wie individuell (Abb. 1).

## POSITIVE ERFAHRUNGEN, WACHSENDE ANFORDERUNGEN

Laut der aktuellen Umfrage des Manager Barometers (Odgers Berndtson 2021) ist für fast alle befragten Führungskräfte hybrides Arbeiten mittlerweile Normalität. Und die Erfahrungen der Führungskräfte mit hybriden Arbeits- und Führungsmodellen sind gut: Sie erwarten für die zentralen Erfolgskenngrößen wie Produktivität ebenso wie für Nachhaltigkeit, Work-Life-Balance oder Arbeitszufriedenheit tendenziell posi-



## HYBRIDE ARBEITSMODELLE – CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

„Eine Umfrage in unserem Unternehmen, wie die Mitarbeitenden und Führungskräfte mit dem flexiblen und mobilen Arbeiten zurechtkommen, zeigt, dass einige das Gefühl haben, im Job produktiver zu sein und dennoch deutlich mehr Zeit für die Familie zu haben, während andere be-

Kosten-Nutzen-Verhältnisses der hybriden Arbeit.

Bei der Überlegung, bis zu welchem Grad das Arbeiten aus der Ferne erfolgen soll, spielt auch eine wichtige Rolle, inwieweit die Arbeit tatsächlich nicht an einen klassischen Büro-beziehungsweise Inhouse-Arbeitsplatz gebunden ist. Für verschiedene Branchen ergeben sich unterschiedliche Potenziale für die Arbeit im Homeoffice.

### DIE AUTORIN



**PROF. DR. SABINE REMDICH** ▶  
Professorin für Personal- &  
Organisationspsychologie,  
Leiterin des Instituts für Performance Management, Leuphana  
Universität Lüneburg  
▶ remdich@leuphana.de

tive Effekte (vgl. Petzel / Remdisch 2021, 55 ff.).

Die Umfrage macht weiterhin deutlich, dass hybride Führung insgesamt mehr Fokus und Aufmerksamkeit braucht. Fast zwei Drittel der Führungskräfte nahmen unter hybriden Arbeitsbedingungen eine gestiegene Bedeutung von Führung und steigende Anforderungen wahr. Damit einher geht eine stärkere Belastung der Führungskräfte. Eine besondere Bedeutungssteigerung erfahren die Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden, der Aufbau einer Teamkultur und die Bekämpfung sozialer Isolation von Mitarbeitenden. Somit rücken die psychologischen und weichen Faktoren noch stärker in den Fokus. Auch innovationsförderndes Führungsverhalten und die Wahrnehmung individueller Bedürfnisse und Leistungen von Mitarbeitenden erlangen eine höhere Bedeutung (vgl. Petzel / Remdisch 2021, 55 ff.).

### GESTEIGERTER WEITERBILDUNGSBEDARF

Hybride Führungsarbeit führt zu gesteigertem Weiterbildungsbedarf. Bis zur Hälfte der Befragten wünscht sich Unterstützung in Form von Training beziehungsweise Coaching zur Erweiterung von Kompetenzen im Bereich Aufbau einer Teamkultur, Förderung des Wirgefühls, von Nähe und Gemeinschaft sowie die Verhinderung sozialer Isolation (vgl. Petzel / Remdisch 2021, 63).

Im Manager Barometer zeigte sich, dass ein höherer Digitalisierungsgrad im Unternehmen mit positiveren Einstellungen der befragten Führungskräfte zu Hybrid Work zusammenhängt. Insbesondere die schnelle Reaktionsfähigkeit von Unternehmen, die Entscheidungsqualität sowie Kreativität und Innovativität profitieren von einem hohen Digitalisierungsgrad. Für die richtigen digitalen Tools und eine moderne technische Infrastruktur für die Mitarbeitenden zu sorgen, stellt somit eine zentra-

CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN DER HYBRIDEN ARBEIT	
CHANCEN VS. HERAUSFORDERUNGEN	
<b>Flexibilität</b> Erhöhte örtliche und zeitliche Flexibilität für die Organisationsmitglieder und bessere Work-Life-Integration	<b>Entgrenzung</b> Gefahr der Entgrenzung der Arbeit mit erhöhtem Stresslevel und gesundheitlichen Folgen
<b>Selbstverantwortung</b> Mitarbeitermotivation durch mehr Selbstverantwortung und Initiative	<b>Überforderung</b> Überforderung durch mangelnden Reifegrad der Mitarbeitenden
<b>Breite Kommunikation</b> Breite Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten durch digitale Medien und Kollaborationstools	<b>Mangelnde Empathie</b> Reduzierte Qualität der Kommunikation und Interaktion in virtuellen Settings und mangelnde Empathie durch fehlendes Feedback
<b>Einfache Vernetzung</b> Schnelle Vernetzungsmöglichkeiten und abteilungsübergreifende starke Synergien durch digitale Kollaboration	<b>Mühsame Teamkultur</b> Große Anstrengungen beim Aufbau einer positiven Teamkultur und bei der Entwicklung gemeinsamer Teamziele
<b>Mitarbeitergewinnung</b> Zielgerichtete Mitarbeitergewinnung durch globale Rekrutierung von Talenten aufgrund weniger räumlicher Abhängigkeiten	<b>Bindung</b> Geringere Bindungswirkung und Gefahr der sozialen Isolation von Mitarbeitenden
<b>Vielfalt an Perspektiven</b> Virtuelle Projektarbeit mit multikulturellen Teams und einer Vielfalt von Perspektiven und Ideen	<b>Mangel an Zufallsbegegnungen</b> Eingeschränkte Kreativität und Innovativität durch Mangel an Zufallsbegegnungen und reduzierter spontaner Kommunikation (Serendipity)
<b>Individuelle Produktivität</b> Freiheitsgrade bei der persönlichen Arbeitsgestaltung, d.h. arbeiten, wenn man sich am produktivsten fühlt, mit folglich höherer Zufriedenheit	<b>Kollektiver Koordinationsaufwand</b> Erhöhter Koordinationsaufwand z.B. bei der Planung der Bürobelegung, Organisation von hybriden Meetings, Dokumentation von Teamergebnissen
<b>Integration</b> Gleiche Chancen für unterschiedliche Mitarbeiterpersönlichkeiten und für jede/n die individuell passendste und damit produktivste Arbeitsform, Anpassung an Lebensphasen und Lebenslagen	<b>Ungleichgewicht</b> Risiko potenzieller Ungleichbehandlung von Remote- und Büromitarbeitenden z.B. in hybriden Meetings und Gefahr des Sich-zurückgesetzt-Fühlens bei remote-ungeeigneten Arbeitsplätzen
<b>Robuste Strukturen</b> Robustheit gegen Ausfall kritischer Infrastruktur aufgrund der stärker dezentralen Organisation	<b>Mangelhafte Ausstattung</b> Gefahr mangelhafter technischer oder ergonomischer Ausstattung der Remote-Arbeitsplätze
<b>Einsparungen</b> Einsparmöglichkeiten bei Büroflächen durch z.B. Desksharing-Ansätze	<b>Zusatzkosten</b> Zusatzkosten für die Umgestaltung der Büroflächen und für digitale Tools

Quelle: Remdisch

Abb. 1

le Aufgabe der Führungskräfte dar (vgl. Petzel / Remdisch 2021, 62).

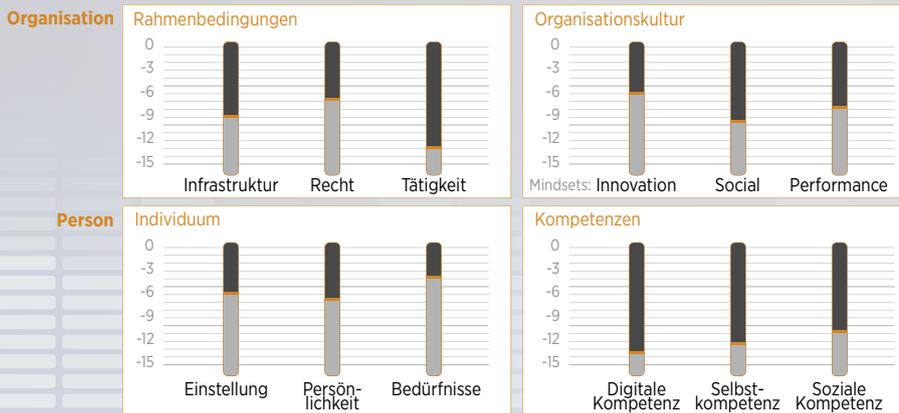
### DAS HYBRID LEADERSHIP MODEL

Eine umfassende Beschreibung der Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg unter hybriden Führungs- und Arbeitsbedingungen liefert das Hybrid Leadership Model (Remdisch / Petzel 2022). Es spezifiziert wichtige Variablen für das Führungsverhalten in hybriden Strukturen und gibt so Führungskräften einen Rahmen für erfolgreiches Handeln. Das Modell nutzt ein „Mischpult“ als Symbol, um die Führungszusammenhänge zu verdeutlichen. Die Führungs-

kraft sitzt an ihrem „Hybrid-Leadership-Mischpult“ (Abb. 2), in das diverse Signale zu den Rahmenbedingungen der Organisation hereinkommen. Im oberen Teil des Mischpults (Hybrid Work Levels) sieht die Führungskraft die Pegel, das heißt die Stärke der Ausprägung der einzelnen Signale. Im unteren Teil des Mischpults (Hybrid Leadership Sliders) stehen der Führungskraft unterschiedliche Regler zur Verfügung, mit denen sie auf die Signale reagieren kann. Die Führungskraft hat nun die Aufgabe, die einzelnen Signale zu bewerten und durch die Regler zu beeinflussen – letztlich mit dem Ziel, durch eine gute Abmischung einen schönen Klang zu erreichen.

## DAS HYBRID-LEADERSHIP-MISCHPULT

## HYBRID WORK LEVELS

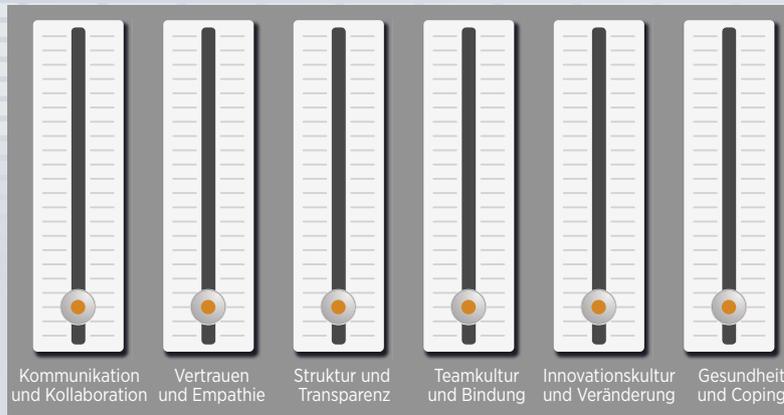


## ERFOLG

- Produktivität
- Innovativität
- Zufriedenheit
- Commitment

## HYBRID LEADERSHIP SLIDERS

## Führung



Quelle: Remdich / Petzel 2022

Abb. 2

In dem Modell zur hybriden Arbeit und Führung werden die Organisationsebene, die Personenebene und die Führungsebene unterschieden. Auf der Ebene der Organisation spielen die Rahmenbedingungen wie die technische Infrastruktur, die rechtlichen Regelungen oder der Tätigkeitsbereich sowie die Organisationskultur eine wichtige Rolle. Diese organisationale Situation gilt es seitens der Führung systematisch zu bewerten.

Eine gute technische Infrastruktur und ein passender rechtlicher Rahmen sowie eine Unternehmenskultur, in der das soziale Wohlbefinden aller Mitarbeitenden Beach-

tung findet, in der das richtige Mindset vorherrscht und Innovation, Change und eine positive Fehlerkultur verankert sind, fördern gelingende und belastungsarme Arbeitsprozesse. Die Rahmenbedingungen der Arbeit, wie zum Beispiel die Erwünschtheit einer hybriden Arbeit, die beispielsweise im produzierenden Gewerbe kaum gegeben ist, wirken sich auf die aktuelle Situation aus.

Auf der Ebene der Person sind die Persönlichkeit der Mitarbeitenden und Führungskräfte, ihre Einstellung gegenüber hybrider Arbeit und auch die individuellen Be-

dürfnisse rund um die Arbeitsgestaltung zentral. Zusätzlich sind gut ausgeprägte individuelle Kompetenzen (z.B. Kommunikations- und Selbstorganisationsfähigkeiten und digitale Kompetenz) erforderlich, damit hybride Arbeit funktioniert, sowohl bei den Führungskräften als auch bei ihren Mitarbeitenden.

## SECHS FÜHRUNGSFAKTOREN

In dem Hybrid Leadership Model gibt es sechs Führungsfaktoren, die entsprechend der Ausprägung der Rahmenbedingungen und kulturellen Bedingungen sowie der Bewertung der Persönlichkeitsvariablen und

der Kompetenzen jeweils quasi als Regler eingestellt werden müssen, das heißt, die Führungskraft versucht, mit ihrem Führungshandeln das Geschehen erfolgreich zu beeinflussen. Insbesondere die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Mitarbeitenden und Führungskräften, die sich an unterschiedlichen und stetig wechselnden Arbeitsorten befinden, stellt in dem Modell ein Kernelement dar. Nur eine reibungslose und erfolgreiche Kooperation in Teams und zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften gewährleistet die Produktivität der Arbeit, Kreativität und Innovativität sowie die Gewinnung beziehungsweise Bindung von wichtigen Mitarbeitenden. Führungskräfte müssen bereit sein, ihren Mitarbeitenden zu vertrauen und ihnen Freiräume zu geben. Das setzt voraus, dass beide Seiten Gelegenheit haben, sich (ein-)schätzen zu lernen.

Wenn in der digitalen Welt die Grenzen von Projekten und sogar von Unternehmen verschwimmen, besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende sich nicht mehr mit dem eigenen Unternehmen identifizieren. Eine starke Unternehmenskultur und eine gemeinsame Vision sind dann umso wichtiger. Hier sind die Führungskräfte gefragt, Mitarbeitende zu motivieren, Leistung zu sichern sowie für die Zukunft kreatives Denken und Handeln anzustoßen und disruptive Innovationsprozesse zu beschleunigen. Das Arbeiten über Raum- und Zeitzonen hinweg verdrängt bisherige Interaktionskanäle, die Gefahr von Missverständnissen steigt, Feedback wird erschwert. Digitale Tools müssen daher zielführend eingesetzt und Qualitätsstandards und Feedbacks effizient in diese neuen Arbeitsprozesse integriert werden.

Das Modell gibt Hinweise darauf, dass Kompetenzen, die Personen mitbringen müssen, um in hybriden Verhältnissen erfolgreich arbeiten zu können – dazu zählen beispielsweise die Selbstmanagement- und Kommunikationskompetenz –, stärker zunehmen werden. Ähnlich positiv verhält es sich bei

## LeadershipGarage

Die LeadershipGarage ist ein Netzwerk für Führungskräfte, die Innovationen in ihren Unternehmen vorantreiben wollen. Die LeadershipGarage verbindet aktuelle Forschung mit praktischer Erfahrung aus der Wirtschaft und hilft, die zentralen Fragen einer erfolgreichen Unternehmensführung im digitalen Zeitalter zu beantworten. Sie wurde 2014 von Professorin Dr. Sabine Remdich gegründet. Seitdem gestaltet sie durch Wissen und Kompetenzen, durch Konzepte und Werkzeuge die Zukunft von Unternehmen und unterstützt deren Digital- und Innovationsprozesse mit fundierten, innovativen Formaten und einer inspirierenden Atmosphäre.

den organisationalen Rahmenbedingungen: Hier wird erwartet, dass es einen Zuwachs an Tools und technischem Fortschritt gibt. Transparenz hat sich ebenfalls als wichtiger Führungsfaktor herausgestellt. Transparenz bedeutet im Wesentlichen, dass die Wichtigkeit von Aufgaben bekannt ist, es klare Verantwortlichkeiten gibt, klare Bewertungskriterien für Arbeitsleistungen und klare Feedbacks von Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten.

Auch die durch hybride Arbeitsarrangements neu entstehenden beziehungsweise steigenden Belastungen mit ihren potenziell negativen Effekten für Wohlbefinden und Gesundheit müssen betrachtet werden, da sie den Unternehmenserfolg beeinflussen. Hybride Arbeit kann zu einer verbesserten Work-Life-Integration führen, aber auf der anderen Seite können die zunehmenden Belastungen, unter anderem durch erschwerte Kommunikationsbedingungen, negative Konsequenzen für die psychische und physische Gesundheit und in der Folge dann auch für die Arbeitsqualität haben. Erfolgreiche Führungskräfte sind gute Vorbilder im Umgang mit der eigenen Gesundheit, leben gesundes Arbeitsverhalten vor und leiten zu gesundem Arbeitsverhalten an. Sie tragen doppelte Verantwortung – gegenüber sich selbst und gegenüber ihren Mitarbeitenden.

In Bezug auf die sechs Führungsfaktoren des Modells – Kommunikation und Kollaboration, Vertrauen und Empathie, Struktur und Transparenz, Teamkultur und Bindung, Kreativität und Innovationskultur, Gesundheit und Coping – kann man festhalten, dass es sich hier vor allem um soziale Fähigkeiten, also weiche Faktoren handelt, mithilfe derer die Führungskräfte ihre Führung kultivieren sollten. Innerhalb ihrer Führungsbereiche beziehungsweise Teams gilt es herauszufinden, wo jeweils genau das eigene Team aktuell steht und wie die Führungskraft dieses positiv beeinflussen, das heißt optimieren und unterstützen kann. Erfolge

können schließlich unter anderem an der Steigerung der Produktivität, Innovationskraft, Zufriedenheit und des Engagements gemessen werden. Um Erfolg und Harmonie im Team zu erreichen, ist die richtige Mischung bei der Anwendung der Führungsfaktoren erforderlich.

Das Hybrid Leadership Model zielt darauf ab, ein tieferes Verständnis der Einflussfaktoren auf erfolgreiche hybride Arbeit zu liefern und die zielgerichtete Ausrichtung von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung und von Trainings zur Förderung individueller Kompetenzen zu ermöglichen. ●

### Literatur

- Odgers Berndtson (2021): Manager Barometer 2021-2022. Elfte jährliche Befragung des Odgers Berndtson Executive Panels in Deutschland, Österreich und der Schweiz; [www.odgersberndtson.com/media/11152/ob-managerbarometer-2122.pdf](http://www.odgersberndtson.com/media/11152/ob-managerbarometer-2122.pdf)
- Petzel, T. / Remdich, S. (2021): Hybride Führung, in Odgers Berndtson: Manager Barometer 2021-2022. Elfte jährliche Befragung des Odgers Berndtson Executive Panels in Deutschland, Österreich und der Schweiz, 55-64
- Remdich, S. / Petzel, T. (2022): Hybride Führung erfolgreich gestalten: Das Hybrid Leadership Modell. Interner Projektbericht, Lüneburg



„Wenn jemand den  
Purpose sucht:  
Da ist er!“



**Carla Eysel, Vorstand Personal und Pflege  
an der Charité – Universitätsmedizin Berlin,  
über die Professionalität in der Pflege des  
Universitätsklinikums und die eigene Demut,  
für diese Verantwortung tragen zu dürfen**

**Frau Eysel, zeitgleich mit dem damaligen Höhepunkt der Coronapandemie haben Sie an der Charité als Vorstand Personal und Pflege begonnen. Wie haben Sie Ihr erstes Jahr erlebt, das mit einem Online-Onboarding begann?**

**CARLA EYSEL** Das war wirklich ungewöhnlich, mitten in einer Pandemie einen Jobwechsel zu vollziehen und dann noch zu einer so bedeutenden Institution.

**Auf dem damaligen Höhepunkt der Coronapandemie, Anfang November 2020, wurde Carla Eysel Vorstand Personal und Pflege an der Charité. Jetzt, die Infektionszahlen haben neue Höchststände erreicht, berichtet sie im Interview, wie sie das erste Jahr an der Charité erlebt hat, mit ver.di den Entlastungstarifvertrag verhandelt hat, der unter anderem Ausgleichszeiten für die Beschäftigten beim Unterschreiten bestimmter Personalbemessungsgrenzen beinhaltet, und darüber, dass HR-Themen an der Charité auf breites Interesse der Mitarbeitenden stoßen. Vielleicht liegt das auch an der neuen Personalchefin, deren Willen zur Mitgestaltung der Charité spürbar ist.**

An der Charité werden Veränderungen von mir erwartet. Die Kolleginnen und Kollegen haben es mir sehr leicht gemacht und ein wunderbares Onboarding-Programm für mich aufgestellt. Ich konnte digital alle kennenlernen, die Einarbeitung war dennoch eine echte Herausforderung, weil ich niemanden persönlich treffen konnte, und wir haben damals auch gleich die Initiative mit den Flugbegleitern gestartet.

**Sie meinen die Einstellung von Quereinsteigern bei der Charité...**

**EYSEL** Nach einem Gespräch mit einem unserer Professoren, in dessen Bereich auch Flugtauglichkeitsuntersuchungen durchgeführt werden, ergab sich die Idee, Menschen aus der damals brachliegenden Flugbranche anzusprechen. Der Kontakt zu den Vorständen der Fluggesellschaften hat dann zu einem schnellen Miteinander geführt, sodass wir unkompliziert Kolleginnen und Kollegen einstellen konnten, die uns im Pflegeservice unterstützt haben.

**Was spricht für den Pflegeberuf?**

**EYSEL** Die Pflege ist ein Beruf, der medial oft unterbewertet wird. Das ist einfach ein großartiger Job, hoch qualifiziert, konzentrationsbedürftig, es geht um „empirische“ Beobachtung, ergänzt um fürsorgliche Tätigkeiten. Und das in einer Zeit, in der der sinnstiftende Zweck für Mitarbeitende im Vordergrund steht. Für die Pflege an der Charité gilt: Wenn jemand den

Purpose sucht, da ist er! Ich konnte mir durch Praktika auf Stationen selbst einen ganz konkreten Eindruck davon verschaffen, wie breit das Spektrum der Tätigkeiten ist, auch im Zusammenspiel unterschiedlicher Professionen.

## WEITERE STARKE BELASTUNG BEFÜRCHTET

**Wie ist vor dem Hintergrund aktuell hoher Infektionszahlen die Lage an der Charité?**

**EYSEL** Die Stimmung in der Belegschaft ist sehr professionell, die Kolleginnen und Kollegen sind einfach daran interessiert, ihre Patientinnen und Patienten bestmöglich zu versorgen. Natürlich gibt es Frust darüber, dass von den Möglichkeiten, die wir vor einem Jahr noch nicht hatten, nicht ausreichend Gebrauch gemacht wurde, dass Menschen nicht geimpft sind. Jetzt kommt hinzu, dass wir aufgrund der Omikron-Variante mit Sorge auf die prognostizierte Zahl von Erkrankten blicken, die insbesondere einen großen Bedarf an normalstationären

Betten nach sich ziehen wird. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind besorgt um die Personengruppen, die darunter leiden, also beispielsweise onkologische Patienten oder auch Menschen, die eine Hüftgelenkserneuerung benötigen und nicht noch weiter warten möchten. Die Stimmung ist insoweit sehr professionell, aber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auch müde. Der Sommer hat nicht zur Erholung gereicht, jetzt befürchten wir durch die Omikron-Mutation eine bislang nicht dagewesene Belastung – des Gesundheitssystems und unseres Personals.

**Viele Pflegekräfte schmeißen hin. Gibt es eine höhere Fluktuation an der Charité?**

**EYSEL** Nein, wir merken das nicht. Tatsächlich haben wir aktuell „netto“ sogar mehr Menschen in der Pflege als letztes Jahr. Ich glaube, das hat viel damit zu

tun, wie wir an der Charité mit unseren Mitarbeitenden umgehen, dass wir viel investiert haben, auch in Personalaufbau. Die Pflegedirektion hat schon in den vergangenen Jahren angefangen, aus dem Ausland zu akquirieren und Integrationsprogramme zu starten. Wir haben während der Pandemie das Instrument der Blitzeinstellungen gewählt, da hat der Personalrat dankenswerterweise aktiv mitgewirkt.

**Sind „Blitzeinstellungen“ auch etwas für Nichtkrisenzeiten?**

**EYSEL** Ich muss ganz klar sagen: Es macht schon Sinn, Zeit zu investieren, um sich Bewerbungen genau anzuschauen – auch in einer Situation, in der Personal knapp ist. Wir wollen nicht jeden einstellen, sondern wir wollen Menschen einstellen, die gut zu uns passen und die richtigen Kompetenzen mitbringen.

## PSYCHOSOZIALE UNTERSTÜTZUNG

**Sie sprechen von Müdigkeit in der Belegschaft. Wie reagieren Sie darauf?**

**EYSEL** Was wir schon in der ersten Phase der Pandemie gemacht und jetzt im Tarifvertrag verstetigt haben: Wir haben eine psychosoziale Betreuung auf den Intensivstationen eingerichtet; in der besonders belastenden Frühschicht arbeiten Psychologinnen und Psychologen mit. Sie führen schwierige Patientengespräche, sind für Angehörige da, aber eben auch für unsere Kolleginnen und Kollegen. Wenn es eine An-

## DEMUT VOR DER GESCHICHTE

**Die Charité hat eine sehr bewegte Geschichte, sie ist Gegenstand von Filmserien und Dokus und steht im politischen wie gesellschaftlichen Fokus einer Weltstadt wie Berlin. Ist das Bürde oder Ansporn für Sie?**

**EYSEL** Ich würde sagen, es macht mich demütig. Also wenn ich hier in den Ge-

gung zukunftsfähig aufgestellt ist. Das hat viel mit Kompetenzklärung und Rollenbeschreibung zu tun; Themen, die von HR maßgeblich getrieben werden. Eine Pflegekraft muss zum Beispiel an einer Uniklinik keine Betten beziehen, dafür sind Servicekräfte da. Muss eine Pflegekraft Bestellungen von Materialien aufnehmen? Nein! So entsteht Zeit für die Kernaufgaben der Pflege. Viele Lösungsansätze für die Pflege sind HR-getrieben. Ich kann aber auch nachvollziehen, wenn andere sagen, die Pflege hat nicht die nötige Aufmerksamkeit, wir stellen durch einen eigenen Vorstand mehr Sichtbarkeit her. Ich freue mich, dass die Charité einen anderen Schwerpunkt gesetzt hat.



**CARLA EYSEL** ist seit Anfang November 2020 Vorstand Personal und Pflege an der Charité – Universitätsmedizin Berlin. Mit dem erfolgreichen Abschluss des Fachanwaltslehrgangs für Arbeitsrecht begann die Juristin ihre Karriere bei der TÜV Rheinland Holding AG im Bereich Arbeitsrecht, 2001 übernahm sie dort die Leitung der Personalabteilung in der Sparte Industrieservice. 2007 wechselte Carla Eysel als Leiterin des Bereichs Personal und Organisation zur ALBA Holding AG. Mit der Übernahme weiterer Aufgaben (IT, Einkauf, Strategieentwicklung, Innovation) und der Leitung diverser Großprojekte wurde sie Generalbevollmächtigte der ALBA Group Holding AG, Vorsitzende des Verwaltungsrats der ALBA SE und CEO der ALBA Europe Holding plc & Co. KG.

sprechpartnerin oder einen Ansprechpartner direkt vor Ort gibt und der oder die quasi Teil des Teams ist, ist es leichter, Gedanken und Gefühle anzuvertrauen. Das Angebot haben wir nun ergänzt mit einem Coachingprogramm zu Führung in schwierigen Zeiten.

**Weiterbildungen zum Thema Führung sind nicht an jeder Klinik gang und gäbe. Gibt es an der Charité dafür Angebote?**

**EYSEL** Das ist eines meiner wesentlichen Anliegen im Veränderungsprozess im Haus. Wir werden auf das Thema Führung ein besonderes Augenmerk legen, und wir sind auch stolz darauf, eine digitale Führungskräfteakademie mit verschiedenen Programmen aufgebaut zu haben, angefangen von Normfortbildungen bis hin zu Führungskräftetrainings. Wir haben allein in den letzten sechs Wochen 700 Menschen durch digitale Arbeitsrechtsseminare gebracht, um ein erstes Gefühl dafür zu bekommen, was Arbeitsrecht im täglichen Kontext bedeutet und auf was zu achten ist.

bäuden herumgehe, dann denke ich immer noch: „Wow, ich darf wirklich hier arbeiten“. Und ja, der Anspruch, den die Charité hat, dem gerecht zu werden, das ist schon Ansporn. Mich motiviert es, weil ich die Chance habe, diesem Anspruch in einem Feld, das die Charité bisher nicht besetzt hatte, zu folgen. Das treibt und motiviert mich – aber immer auch mit Demut vor dieser Geschichte und den Rahmenbedingungen.

**An anderen Kliniken wird kontrovers diskutiert, ob der Pflegebereich nicht eine eigenständige Vorstandsfunktion benötigt. Welche Zielsetzung verfolgt die Charité mit der Bündelung von Personal- und Pflegeleitung?**

**EYSEL** Ich bin für alle Mitarbeitenden der Charité da. Auf die Kombination zu setzen, hat den Hintergrund, dass der Fachkräftemangel uns in der Pflege als Erstes und am härtesten trifft. Insofern macht es Sinn, beispielsweise darüber nachzudenken, wie die Pflege strategisch im multi-professionellen Team der Krankenversor-

**Schließlich gilt es ja, insgesamt die Patientenerfahrung im Blick zu behalten...**

**EYSEL** Wir fragen, was die wichtigen Tätigkeiten sind, die wir tun müssen, um zufriedene Patientinnen und Patienten zu haben – und wer dafür welche Kompetenz einbringt und welche Überschneidungen es bei diesen gibt. Die Team-Experience zu gestalten ist die Herausforderung – und eine Chance, wenn es uns gelingt, Tätigkeiten, Rollen und Kompetenzen bestmöglich aufeinander abzustimmen. Wir wollen angelehnt an unsere Unternehmensstrategie einen Bereich „2030“ als Pilotbereich aufsetzen und dort genau diesen Kompetenzmix ausgerichtet auf unsere Patientinnen und Patienten umsetzen. Da wollen wir auch die Digitalisierungsoptionen ausprobieren und anwenden – und so weit möglich Menschen durch Technologie entlasten.

**Neben der Personalleitung weitere Aufgaben zu übernehmen, wie etwa IT oder Einkauf, ist für Sie nicht ungewohnt. Inwieweit hat „Multifunktionalität“ Ihre Sichtweise als Personalchefin und Ihr Tun verändert?**

**EYSEL** Ich habe klassisch als Arbeitsrechtlerin angefangen, aber dann zusätzlich BWL studiert. Ich wollte verstehen, wie die kaufmännischen Prozesse sind. Dadurch

hatte ich später die Chance, die IT, den Einkauf, aber auch das Qualitätsmanagement zu verantworten. Das muss nicht jeder so machen, aber ich finde, jeder, der im Personalbereich arbeitet, muss sich in die Bereiche begeben, wo das Geld im Unternehmen verdient wird oder der Organisationszweck ist. Ich sehe uns in HR als integralen Bestandteil der Wertschöpfungskette. HR kann sich nicht rausnehmen und sagen: „Ich bin ein Business Partner, ruf mich an, wenn du mich brauchst.“ Nein! Unsere Frage muss sein: „Was kann ich für dich tun?“

#### Was bedeutet das an einer Klinik?

**EYSEL** Das fängt an mit Berufungsverfahren, die viel von dem haben, wovon wir Personaler träumen: Viele schauen sich mehrdimensional einen Bewerber an, aber es wird weniger auf die Social Skills geschaut. Die Frage ist also: Wie bewerte ich in diesem Prozess überfachliche Kompetenz? Ein Uniklinikum ist ein Ausbildungsbetrieb, wir sind in der Konsequenz auch dazu da, Positionen in anderen Häusern zu besetzen. Es gibt also eine gewollte Fluktuation. Auch diese Mechanik zu verstehen, gehört mit dazu. Es gehört dazu, zu verstehen, warum Frauen im Studium überrepräsentiert, aber hinterher in der Praxis unterrepräsentiert sind. Um das zu verstehen, gilt es, mit den Leuten zu reden, das ist das Erfolgsgeheimnis. Und es geht darum, zu verstehen, wie die Verwaltung mit der Krankenversorgung zusammenwirkt, und sich dabei beispielsweise zu fragen, was ein Patient erlebt, der hier durchläuft, mit wem er Berührung hat und wie das vielleicht auch anders strukturiert werden kann.

Wie gehe ich praktisch vor? Ich setze mich mit den Kolleginnen und Kollegen zusammen, wir gehen in die Bereiche und fragen, wie wir seitens HR helfen können, was für die Bereiche wichtig ist, wo ihre Schwerpunkte liegen. Ich mache Praktika, ich gehe auf die Stationen, um mit allen Mitarbeitergruppen ins Gespräch zu kommen.

## ENTLASTUNGSTARIFVERTRAG VERHANDELT

**Zu Ihrer Aufgabe bei der Charité gehören Verhandlungen mit Gewerkschaften. Ver.di hat nach einem Streik gerade erst die Verschärfung des Entlastungstarifvertrags erstritten, auch der Marburger Bund verhandelt mit Ihnen. Wie sind Sie in die Rolle der Verhandlerin hineingewachsen?**

**EYSEL** Ich hatte die Chance, im Stillen zu wachsen. Ich habe seinerzeit beim TÜV Rheinland im Zuge der Deregulierung ein extrem komplexes Tarifkonstrukt verhandelt. Da saß ich allerdings nicht so auf dem Präsentierteller wie jetzt. Ich habe viel gelernt darüber, dass Wertschätzung der Treiber jeder Verhandlung sein sollte. Man sollte den anderen nicht als Gegner sehen, sondern als Partner, um ein Ergebnis zu erreichen. Und man braucht eine gute Beziehung, und zwar auch zu den Arbeitnehmervertretern, weil die am Ende bei einem Haustarifvertrag sagen, wo es langgeht. Wir haben bei den Verhandlungen die Ruhe bewahrt. Dabei hat mir total geholfen, dass meine Kolleginnen und Kollegen im Vorstand den Streik operativ ausgehalten haben und mir vermittelt haben, die Verhandlung zu einem guten Ergebnis zu bringen.

**Wie bewerten Sie das Ergebnis der Entlastungstarifverhandlungen mit ver.di vor dem Hintergrund, dass in der Pandemie gesagt wurde, es soll nicht nur beim Applaus für Pflegekräfte bleiben?**

**EYSEL** Die Grundlogik musste ver.di uns nicht abringen, wir waren uns da von Anfang einig. Mindestpersonalbemessungen zu regeln, ist eine ureigenste unternehmerische Aufgabe, das wollen wir nicht dem Staat allein überlassen. Ich bin echt stolz darauf, dass uns das in dem Tarifvertrag gelungen ist. Die Charité hat die Strategie, Hochleistungsmedizin anzubieten, deswegen gibt es insbesondere in den intensivmedizinischen Bereichen besonders gute quantitative Verhältnisse zwischen Patient und Pflegekraft. Zudem haben wir Ausbildungs-

programme vereinbart, beispielsweise für die Weiterqualifizierung von medizinischen Fachangestellten zu OP- oder Anästhesiefachkräften. Wir haben auch geregelt, dass wir Atemtherapeuten ausbilden, das kann man als Pflegefachkraft als Zusatzausbildung ebenso machen wie die zum Kardio-techniker. Wir haben mehrere Weiterqualifizierungsprogramme im Tarifvertrag vereinbart, um Pflegekräften Entwicklungsperspektiven zu ermöglichen.

## INTERNEN ARBEITSMARKT AUFBAUEN

**Sie sind mit dem Ziel angetreten, dem Fachkräftemangel in der Pflege entgegenzutreten, jetzt kommt die Umsetzung des Entlastungstarifvertrags hinzu. Ist die Rekrutierung von Fachkräften für Sie dank namhafter Wissenschaftler an der Charité wie etwa Christan Drostens zum Selbstläufer geworden?**

**EYSEL** Ein Name wird nicht ausreichen. Gutes Recruiting fängt bei der Bindung bestehender Mitarbeitender an. Wir brauchen in drei Jahren etwa 700 Mitarbeitende „netto“ mehr. Deswegen müssen wir unsere Kolleginnen und Kollegen binden. Wir haben viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Teilzeit, weil das einfach superanstrengende Jobs sind. Diese zu motivieren und die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass sie wieder Wochenarbeitsstunden aufstocken, dazu trägt der Tarifvertrag auch bei. Wenn ich weiß, ich kann in gesicherten Schichten arbeiten, ich muss nicht am Wochenende einspringen, ich habe Verlässlichkeit, dann hilft das. Auch unter einer kompetenten Führungskraft zu arbeiten, die Arbeitszeitmodelle anbietet, die meinem Work-Life-Bedürfnis entsprechen, ist schon mal die halbe Miete.

**Und die andere Hälfte?**

**EYSEL** Sie brauchen eine „Geschichte“, die sie den Leuten ernsthaft und wahrhaftig erzählen können. Die darf nicht abweichen von dem, was später vor Ort vorgefunden wird. Die Charité bietet natürlich

eine großartige Chance: Wir gestalten mit im großen Komplex Gesundheit, aktuell und für die folgenden Generationen. Deswegen wird es uns vielleicht etwas leichter fallen als anderen, Fachkräfte anzusprechen. Aber auch wir müssen uns genauso anstrengen, wir müssen gute Arbeitsbedingungen bieten, wir müssen Wertschätzung transportieren, und wir müssen den Menschen zeigen, dass sie sich entwickeln können.

Menschen verknüpft werden, damit diese lange hier arbeiten können, ohne dass ihre Motivation verloren geht.

### DIGITALISIERUNG NOCH AM ANFANG

**Stichwort Digitalisierung: Wo stehen Sie, was diesbezüglich die Modernisierung der Personalarbeit an der Charité angeht?**

ges großes HR-System zu investieren, da laufen Sie der Entwicklung immer hinterher.

**Mit Blick auf Ihre bisherigen Stationen und Aufgaben drängt sich eine Frage auf: Was unterscheidet die Personalleitung eines Unternehmens von der eines Krankenhauses?**

**EYSEL** Wir sind ja mehr als ein Krankenhaus. Neben der Krankenversorgung spie-



### Mehr als ein Krankenhaus

Die Charité – Universitätsmedizin Berlin ist eine der berühmtesten Universitätskliniken der Welt und mit seinen vier Standorten und über 100 Instituten und Kliniken in Berlin eine der größten und modernsten in Europa. Die Charité, was übersetzt Barmherzigkeit heißt, hat konzernweit etwa 19 400 Beschäftigte, darunter circa 4 700 Pfleger und Pflegerinnen, ebenso viele Ärzte und Ärztinnen und 300 Professoren und Professorinnen – und eine bewegte Geschichte. Sie wurde 1710 als Pesthaus gegründet und war im 19. Jahrhundert das Weltzentrum der Medizin. Zur Geschichte der Charité gehört ebenso, dass während des Nationalsozialismus viele exzellente Wissenschaftler der Klinik vertrieben wurden oder ihr Leben lassen mussten. Nach 1945 war die Charité das führende Krankenhaus Osteuropas, nach der deutschen Einheit wurden alle medizinischen Institutionen der Humboldt- und der Freien Universität Berlin unter ihrem Dach vereinigt.

Wir sind dabei, einen internen Arbeitsmarkt aufzubauen, wir sind ja knapp 19 000 Mitarbeitende konzernweit an der Charité. Im wissenschaftlichen Bereich sind Verträge oft befristet, weil die Projekte befristet sind. Die Forscherinnen und Forscher haben eine Expertise, die sich aus dem Unternehmen heraus entwickelt hat. Die Frage ist, wie verbinde ich diese Expertise mit einem Job. Ich glaube, die Zeit ist reif, die Verantwortung für aktuelle Lebenslauf- und Expertisedaten den Einzelnen zu übertragen, also beispielsweise Instrumente analog LinkedIn in die Company zu bringen. Die Mitarbeitenden können dort signalisieren, welche Fähigkeiten und Interessen sie haben und wo sie sich gerne einbringen und wie sie sich weiterentwickeln möchten. So können mithilfe intelligenter Algorithmen Arbeitsinhalte und Projekte mit

**EYSEL** Ganz am Anfang, wir haben jetzt ein paar zarte Pflänzchen, das entspricht aber noch nicht meinen Ansprüchen. Wir haben im vergangenen Jahr ein Karriereportal aufgesetzt, um nach außen sichtbar zu sein. Der nächste Schritt ist die digitale Bewerbung. Bis Ende März wollen wir ein Bewerbermanagementsystem implementieren. Ich denke, aus dem Nachteil, dass wir diese Tools bisher nicht hatten, können wir einen Vorteil erreichen. Die Geschwindigkeit, mit der sich Technologie verändert, spricht für kleine, schlanke SaaS-Lösungen. Wir müssen über ein Kernsystem verfügen, in dem die Personalstammdaten enthalten sind. Ein gutes Stammdatenmanagement zu haben, ist entscheidend. Dann muss man aber alles, was wir drum herum entwickeln, flexibel halten und so am Technologiewandel teilhaben. Viel Geld in ein einzi-

len Forschung und Lehre gleichberechtigte Rollen. Ein wesentlicher Unterschied, der mir aufgefallen ist, ist die Bereitschaft, konzeptionell an HR-Themen mitzuarbeiten. Ich erfahre hier wirkliches Interesse am Inhalt von Konzepten, auf allen Ebenen in der Charité wollen Menschen mitgestalten. Ich bin total begeistert! Iterationsschleifen mit Beteiligung von an den jeweiligen Themen interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dienen dabei dazu, etwas besser zu machen. Deswegen glaube ich auch, dass wir einen echten Unterschied in der Personalarbeit machen können.

**Vielen Dank für das Gespräch! ●**

Das Interview führten Ralf Steuer und Rainer Spies.