

Markus Krings

Das Personalmanagement sozialer Organisationen im Zeitalter der Digitalisierung



SOZIALMANAGEMENT – SOZIALWIRTSCHAFT

Herausgegeben von
Wilfried Gebhardt
und Julian Löhe

SOZIALMANAGEMENT – SOZIALWIRTSCHAFT

Band 2

Markus Krings

Das Personalmanagement sozialer Organisationen im Zeitalter der Digitalisierung

Tectum Verlag

Markus Krings

Das Personalmanagement sozialer Organisationen im Zeitalter der Digitalisierung
Sozialmanagement – Sozialwirtschaft, Bd. 2

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022

ePDF 978-3-8288-7948-5

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-8288-4832-0
im Tectum Verlag erschienen.)

ISSN 2751-353X

Umschlag: Tectum Verlag, unter Verwendung der Abbildung #150676433
von Archiwiz | www.shutterstock.com

Gesamtverantwortung für Herstellung bei der
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorwort

Die Digitalisierung hat auch in der Sozialwirtschaft an großer Bedeutung gewonnen. Weitere gewaltige Veränderungen sind zu erwarten. Insbesondere auch in dem Personalmanagement sozialer Organisationen.

Markus Krings leistet einen hervorragenden Beitrag dazu, die Digitalisierung des Personalmanagements im Bereich sozialer Organisationen zu untersuchen und Handlungsempfehlungen zu geben.

Die Ausarbeitung wird von drei Fragestellungen geleitet:

- Welche digitalen Gestaltungsmöglichkeiten bestehen für das Personalmanagement sozialer Organisationen?
- Mit welcher Herangehensweise lässt sich der Digitalisierung des Personalmanagements begegnen?
- Wie erfolgt die Digitalisierung des Personalmanagements in der Praxis sozialer Organisationen?

Die Fragestellungen werden angemessen ausführlich und doch sehr fokussiert sowohl aus theoretischer als auch aus empirischer Sicht (Befragung von Personalmanagerinnen und Personalmanagern) bearbeitet und für alle Leserinnen und Leser sehr hilfreich beantwortet.

Es ergeben sich wesentliche innovative Ansatzpunkte in der Form von Gestaltungsnotwendigkeiten, Gestaltungsmöglichkeiten und konkreten Herangehensweisen.

Vorwort

Die Ergebnisse überraschen nicht, sie verdeutlichen aber mit Nachdruck die Notwendigkeiten und zeigen einfache und innovative Wege auf, jetzt zu handeln:

Der digitale Reifegrad des Personalmanagements ist grundsätzlich deutlich zu steigern und dazu sind Digitalisierungschecks durchzuführen, Ziele festzulegen, Strategien und Maßnahmen zu konzipieren und umzusetzen.

Die Ergebnisse stellen einen erheblichen Gewinn für die Forschung dar. Sie beinhalten neue, auf wissenschaftlicher Basis generierte Erkenntnisse zum Stand der Digitalisierung des Personalmanagement sozialer Organisationen und über Potentiale zu deren Entwicklung.

Die Ergebnisse tragen weiterhin als innovative, praktische Schlussfolgerungen dazu bei, Impulse für Lösungen in der Praxis, die zunehmend verschärften Herausforderungen gegenüberstehen, zu erhalten.

So soll die Digitalisierung als Potential bei der Generierung von Fachkräften noch besser nutzbar gemacht werden. Aber auch die Automatisierung der Personaladministration, die softwaregestützten Analysen (HR Analytics) großer Datenmengen und der Einsatz von Social Media bis hin zu der Anwendung von Mobile HR müssen forciert werden.

Krings entwickelt eine Roadmap auf Gesamtorganisationsebene mit einem strategischen, ganzheitlichen und systematischen Ansatz für die Praxis. Das damit verbundene Vorgehen ist sehr empfehlenswert.

Mittels der Einblicke in die aktuelle Praxis sollen aktuell Handelnde nicht zuletzt zu einem zeitgemäßen und zukunftsfähigen Personalmanagement motiviert werden.

Fazit: Eine hervorragende Ausarbeitung für die Praxis und die Wissenschaft, die perfekt in das digitale Zeitalter passt.

Mönchengladbach im September 2022

Prof. Dr. W. Heister

Zusammenfassung

Das Personalmanagement in sozialen Organisationen ist besonderen und sich zunehmend verschärfenden Herausforderungen ausgesetzt, beispielhaft zu nennen ist der durch demografischen Wandel begünstigte Fachkräftemangel. Umso wichtiger ist es, dass alle Potenziale ausgeschöpft werden. Ein Potenzial der heutigen Zeit lautet: Digitalisierung. Nach *Glied* wird das Thema in der Praxis allerdings noch nicht wirklich angegangen; Chancen bleiben häufig ungenutzt.¹ Auch in der Literatur wird der Digitalisierung des Personalmanagements sozialer Organisationen bislang wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Diese Arbeit will diesem Desiderat begegnen, für das Thema sensibilisieren und eine zielgerichtete Diskussion unterstützen.

Dazu werden in einem theoretischen Diskurs Ansatzpunkte in Form von Gestaltungsmöglichkeiten und einer Herangehensweise herausgearbeitet. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind vielfältig und reichen von der Automatisierung der Personaladministration, über softwaregestützte Analysen großer Datenmengen (HR Analytics), dem Einsatz von Social Media bis hin zu der Anwendung von Mobile HR. Hinsichtlich der Herangehensweise wird eine Roadmap vorgestellt, die sich in vier Prozessschritte gliedert und von vier zentralen Hinweisen umrahmt wird. Diese Roadmap betrachtet die Gesamtorganisationsebene und hat einen strategischen, ganzheitlichen und systematischen

1 Vgl. Glied, K. [2019]: HR-Tech in der Sozial- und Gesundheitsbranche, <https://www.humanresourcesmanager.de/news/hr-tech-in-der-sozial-und-gesundheitsbranche.html>, Zugriff am: 24.02.2020.

Zusammenfassung

Ansatz zum Ziel. Dadurch soll unkoordinierten Einzelmaßnahmen entgegengewirkt werden.

Darüber hinaus hat die Arbeit eine empirische Studie zum Gegenstand, die die im theoretischen Diskurs erarbeiteten Inhalte und Ansatzpunkte in 61 sozialen Organisationen untersucht. Dies erfolgt anhand einer standardisierten Interviewserie mit leitenden Personalmanagern aus dem Verband der *Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe*. Neben den eigentlichen Studienergebnissen werden hier auch Implikationen für die Zukunft des Personalmanagements formuliert. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Studienteilnehmenden dem Thema einen hohen Stellenwert zuschreiben; der digitale Reifegrad ihres Personalmanagements diesem aber nach Einschätzung der Studienteilnehmenden nicht gerecht wird. Im Falle der Gestaltungsmöglichkeiten erfahren das Social Media Recruiting, die automatische Dokumentenerstellung, das Mobile Recruiting und die digitale Personalakte einen hohen; Wikis, Mobile Learning und Employee Self Services hingegen einen geringen Praxiseinzug. Im Falle der Herangehensweise wird deutlich, dass das Thema Digitalisierung unter den Studienteilnehmenden häufig im Top Management angesiedelt ist, trotzdem sind Handlungsbedarfe in Bezug auf nahezu alle strategischen und ganzheitlichen Herangehensweisen auf Gesamtorganisationsebene zu verzeichnen. So stehen beispielsweise die Durchführung eines organisationsweiten Digitalisierungschecks oder die Entwicklung einer übergeordneten Digitalisierungsstrategie weitestgehend aus oder sind nicht intendiert.

Schlüsselwörter: Digitalisierung, Personalmanagement, Soziale Organisationen, Gestaltungsmöglichkeiten, Automatisierung, Personaladministration, HR Analytics, Social Media, Mobile HR, Herangehensweise, Standardisierte Interviews, Stellenwert, Reifegrad, erweiterter Umsetzungsgrad.

Abstract

Human resource management in social organisations is subject to particular, increasingly difficult challenges. One example of this is the shortage of skilled workers as a result of demographic changes. This means it is even more important for all potential to be exhausted. One current area of potential is digitisation. According to *Glied*, however, the topic is still hardly being addressed at all in practice, and opportunities frequently remain unexploited.² Digitisation in the human resource management of social organisations has also received little attention in the literature to date. This paper seeks to address this need, raise awareness of the topic and facilitate targeted discussion.

To this end, starting points in the form of organisational opportunities and an approach will be developed as part of a theoretical discourse. The organisational opportunities are diverse and range from the automation of personnel management and the analysis of large quantities of data using software (people analytics) to the use of social media and mobile HR. In terms of the approach, a roadmap will be presented which is divided into four process steps and framed by four key points. This roadmap considers the entire organisational level and aims to facilitate a strategic, holistic and systematic approach, thereby seeking to counteract uncoordinated individual actions.

2 Cf. Glied, K. [2019]: HR-Tech in der Sozial- und Gesundheitsbranche, <https://www.humanresourcesmanager.de/news/hr-tech-in-der-sozial-und-gesundheitsbranche.html>, accessed on: 24 February 2020.

Abstract

Moreover, the paper considers an empirical study that investigates the content and starting points developed in theoretical discourse in 61 social organisations. The study was conducted on the basis of a standardised series of interviews with leading human resources managers from the association *Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe*. As well as the actual results of the study, the implications for the future of human resources management are formulated here too. The results reveal that the study participants attach a high degree of importance to the topic, but that the digital maturity of their human resources management falls short in the study participants' eyes. In terms of organisational opportunities, social media recruiting, automatic document creation, mobile recruiting and digital HR records are increasingly finding their way into practice. By contrast, the opportunities of wikis, mobile learning and employee self-services are not used to a significant extent in practice. With regard to the approach, it becomes clear that the study participants feel that the topic of digitisation often falls within the domain of top management. Nonetheless, there is a need for action relating to virtually all strategic and holistic approaches at the level of the entire organisational. For the most part, for instance, there is no organisation-wide digitisation check or overarching digitisation strategy, nor are these planned.

Keywords: Digitisation, human resource management, social organisations, organisational opportunities, automation, personnel management, people analytics, social media, mobile HR, approach, standardised interviews, importance, maturity, extended degree of implementation.

Inhalt

Vorwort	V
Zusammenfassung	VII
Abstract	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Forschungsstand und Zielsetzung der Arbeit	4
1.3 Aufbau der Arbeit	6
2 Grundlagen	11
2.1 Digitalisierung	11
2.1.1 Was ist Digitalisierung?	11
2.1.2 Wesentliche technologische Entwicklungen	14
2.2 Personalmanagement im Allgemeinen	21
2.2.1 Grundbegriffe im Personalmanagement	21
2.2.2 Aufgabenfelder des Personalmanagements	23
2.2.3 Entwicklung des Personalmanagements	29
2.2.4 Bedeutung der Digitalisierung für das Personalmanagement	34
2.3 Personalmanagement in sozialen Organisationen	36
2.3.1 Definition Soziale Organisation	36
2.3.2 Charakteristika sozialer Organisationen und Implikationen für das Personalmanagement	38
2.3.3 Entwicklungs- und Digitalisierungsstand	41
	XI

Inhalt

3	Digitale Gestaltungsmöglichkeiten für das Personalmanagement sozialer Organisationen	43
3.1	Automatisierung der Personaladministration	44
3.2	HR Analytics	52
3.3	Social Media	59
3.4	Mobile HR	69
4	Roadmap auf dem Weg zur digitalen sozialen Organisation	77
5	Empirische Studie	89
5.1	Methodische Vorgehensweise	89
5.1.1	Was ist ein standardisiertes Interview?	89
5.1.2	Fragebogen	91
5.1.3	Stichprobe	96
5.1.4	Durchführung der Interviews	97
5.1.5	Auswertung der Ergebnisse	99
5.2	Ergebnisse	102
5.2.1	Stichprobe	102
5.2.2	Stellenwert und Reifegrad	105
5.2.3	Gestaltungsmöglichkeiten	109
5.2.4	Herangehensweise	114
5.2.5	Gesamtbetrachtung	118
5.2.6	Detailanalyse	122
6	Zusammenfassung und Fazit	127
Anhang		135
	Anhang 1: Einordnung des Web 2.0	135
	Anhang 2: Die Bedürfnispyramide nach Maslow	136
	Anhang 3: Interviewfragebogen	138
	Anhang 4: Kurzfragebogen zur Person und Organisation	141
	Anhang 5: Interviewprofile	142
	Anhang 6: Detailanalyse der einzelnen Interviewfragen	203
Quellenverzeichnis		221
Danksagung		239

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit	9
Abbildung 2:	Ursprüngliches Digitalisierungsverständnis	12
Abbildung 3:	Organisationsrelevante technologische Entwicklungen	15
Abbildung 4:	Wesentliche Erscheinungsformen der Social Media	16
Abbildung 5:	„Fünf Vs“ im Kontext von Big Data	19
Abbildung 6:	Personalverwaltung vs. Personalmanagement	22
Abbildung 7:	Aufgabefelder des Personalmanagements	24
Abbildung 8:	Phasen des Personalmanagements	32
Abbildung 9:	Digitale Gestaltungsmöglichkeiten für das Personalmanagement sozialer Organisationen	44
Abbildung 10:	HR Analytics vs. Personalcontrolling	54
Abbildung 11:	HR-Analytics-Prozess	56
Abbildung 12:	Entwicklung der Datenorientierung im Personalmanagement	57
Abbildung 14:	Roadmap zur Digitalisierung sozialer Organisationen	78
Abbildung 15:	Regelkreis	87
Abbildung 16:	Vor- und Nachteile des standardisierten Interviews	90
Abbildung 17:	Operationalisierung der Forschungsfrage	91
Abbildung 18:	Operationalisierungsprozess – Gestaltungsmöglichkeiten	92
Abbildung 19:	Operationalisierungsprozess – Herangehensweise	93
Abbildung 20:	Stichprobe	103

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 21:	Ergebnisse Stellenwert und Reifegrad	105
Abbildung 22:	Stellenwert-Reifegrad-Matrix	108
Abbildung 23:	Ergebnisse Gestaltungsmöglichkeiten	109
Abbildung 24:	Ergebnisse Herangehensweise	115
Abbildung 25:	Würfel (Stellenwert, Reifegrad und erweiterter Umsetzungsgrad)	120
Abbildung 26:	Detailanalyse	123
Abbildung 27:	Implikationen aus der Stellenwert-Reifegrad- Matrix für die Praxis	133
Abbildung 28:	Einordnung des Web 2.0	135
Abbildung 29:	Bedürfnispyramide	136
Abbildung 30:	Profil Interview 1	142
Abbildung 31:	Profil Interview 2	143
Abbildung 32:	Profil Interview 3	144
Abbildung 33:	Profil Interview 4	145
Abbildung 34:	Profil Interview 5	146
Abbildung 35:	Profil Interview 6	147
Abbildung 36:	Profil Interview 7	148
Abbildung 37:	Profil Interview 8	149
Abbildung 38:	Profil Interview 9	150
Abbildung 39:	Profil Interview 10	151
Abbildung 40:	Profil Interview 11	152
Abbildung 41:	Profil Interview 12	153
Abbildung 42:	Profil Interview 13	154
Abbildung 43:	Profil Interview 14	155
Abbildung 44:	Profil Interview 15	156
Abbildung 45:	Profil Interview 16	157
Abbildung 46:	Profil Interview 17	158
Abbildung 47:	Profil Interview 18	159
Abbildung 48:	Profil Interview 19	160
Abbildung 49:	Profil Interview 20	161
Abbildung 50:	Profil Interview 21	162
Abbildung 51:	Profil Interview 22	163
Abbildung 52:	Profil Interview 23	164
Abbildung 53:	Profil Interview 24	165

Abbildung 54:	Profil Interview 25	166
Abbildung 55:	Profil Interview 26	167
Abbildung 56:	Profil Interview 27	168
Abbildung 57:	Profil Interview 28	169
Abbildung 58:	Profil Interview 29	170
Abbildung 59:	Profil Interview 30	171
Abbildung 60:	Profil Interview 31	172
Abbildung 61:	Profil Interview 32	173
Abbildung 62:	Profil Interview 33	174
Abbildung 63:	Profil Interview 34	175
Abbildung 64:	Profil Interview 35	176
Abbildung 65:	Profil Interview 36	177
Abbildung 66:	Profil Interview 37	178
Abbildung 67:	Profil Interview 38	179
Abbildung 68:	Profil Interview 39	180
Abbildung 69:	Profil Interview 40	181
Abbildung 70:	Profil Interview 41	182
Abbildung 71:	Profil Interview 42	183
Abbildung 72:	Profil Interview 43	184
Abbildung 73:	Profil Interview 44	185
Abbildung 74:	Profil Interview 45	186
Abbildung 75:	Profil Interview 46	187
Abbildung 76:	Profil Interview 47	188
Abbildung 77:	Profil Interview 48	189
Abbildung 78:	Profil Interview 49	190
Abbildung 79:	Profil Interview 50	191
Abbildung 80:	Profil Interview 51	192
Abbildung 81:	Profil Interview 52	193
Abbildung 82:	Profil Interview 53	194
Abbildung 83:	Profil Interview 54	195
Abbildung 84:	Profil Interview 55	196
Abbildung 85:	Profil Interview 56	197
Abbildung 86:	Profil Interview 57	198
Abbildung 87:	Profil Interview 58	199
Abbildung 88:	Profil Interview 59	200

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 89: Profil Interview 60	201
Abbildung 90: Profil Interview 61	202
Abbildung 91: Detailanalyse Frage 1	203
Abbildung 92: Detailanalyse Frage 2	204
Abbildung 93: Detailanalyse Frage 3	205
Abbildung 94: Detailanalyse Frage 4	206
Abbildung 95: Detailanalyse Frage 5	207
Abbildung 96: Detailanalyse Frage 6	208
Abbildung 97: Detailanalyse Frage 7	209
Abbildung 98: Detailanalyse Frage 8	210
Abbildung 99: Detailanalyse Frage 9	211
Abbildung 100: Detailanalyse Frage 10	212
Abbildung 101: Detailanalyse Frage 11	213
Abbildung 102: Detailanalyse Frage 12	214
Abbildung 103: Detailanalyse Frage 13	215
Abbildung 104: Detailanalyse Frage 14	216
Abbildung 105: Detailanalyse Frage 15	217
Abbildung 106: Detailanalyse Frage 16	218
Abbildung 107: Detailanalyse Frage 17	219