

Digitale Gestaltungsmöglichkeiten für die Personalfunktion



VON MARKUS KRINGS

Markus Krings ist Sozialmanager M.A. und Betriebswirt B.A. Er ist in leitender Funktion für das Diakonische Werk Rheinland-Westfalen-Lippe e.V. tätig. m.krings@diakonie-rwl.de

Die Digitalisierung gewinnt in der Sozialwirtschaft an großer Bedeutung. Wenn es darum geht, sich auf die Digitalisierung auszurichten und diese zu gestalten, ist insbesondere das Personalmanagement gefordert. Studienergebnisse zeigen aber gerade hier erhebliche Defizite auf. Um nicht abgehängt zu werden, gilt es jetzt zu handeln und digitale Maßnahmen zu ergreifen.

Befragt man leitende Personalmanager: innen sozialer Organisationen, messen die meisten von ihnen der Digitalisierung einen hohen bis sehr hohen Stellenwert für ihre Organisationseinheit bei. Lediglich dreizehn Prozent sehen einen geringen oder sehr geringen Stellenwert. Blickt man auf den digitalen Reifegrad, ergibt sich hingegen ein gänzlich Gegenteiliges Bild. Nur in jedem zehnten Fall wird dieser mit hoch oder sehr hoch angegeben. Die Hälfte aller Befragten konstatiert einen geringen bis sehr geringen digitalen Reifegrad ihres Personalwesens (vgl. Krings 2022, S. 105 f.). Um die Potenziale der Digitalisierung wie Effizienzsteigerungen, Qualitätserhöhungen oder Ressourcengewinne nicht ungenutzt zu lassen, ist diese Lücke zwischen Reifegrad und Stellenwert zu schließen. Aber wie gelingt es, den digitalen Reifegrad zu erhöhen? Welche Gestaltungsmöglichkeiten eignen sich für die Personalfunktion sozialwirtschaftlicher Organisationen?

Um der Komplexität der Thematik gerecht zu werden, ist es wichtig vorab festzuhalten, dass sich eine erfolgreiche Digitalisierung vollkommen unterschiedlich darstellen kann. In einer kleineren sozialen Beratungsorganisation können Gestaltungsmöglichkeiten anders aussehen als bei einem großen Komplexträger,

und bei einem ambulanten Pflegedienst können sich wiederum andere Gestaltungsmöglichkeiten ergeben als bei einer stationären Pflegeeinrichtung (vgl. Epe 2018, S. 6). Dennoch lassen sich vier zentrale Themenfelder identifizieren, in denen sich für das Gros sozialer Organisationen digitale Ansatzpunkte im Personalmanagement ergeben (vgl. auch Krings 2022, S. 43 ff.):

- **Personaladministration**
- **HR Analytics**
- **Social Media**
- **Mobile HR**

Diese Gestaltungsfelder sind nicht losgelöst voneinander zu betrachten, sondern stehen in Kombination mit- bzw. in Ergänzung zueinander.

Personaladministration

Die Personaladministration zählt zu den Kernaufgaben einer jeden Personalabteilung. PersonalerInnen verbringen häufig weite Teile des Arbeitsalltages mit administrativen Tätigkeiten. Dies muss allerdings nicht sein. Administrative Tätigkeiten sind häufig repetitiv und eignen sich daher besonders gut für eine Digitalisierung bzw. Automatisierung

(vgl. Buller 2019). Nachstehend finden sich drei Beispiele für eine digitale Personaladministration:

1. Die Digitale Personalakte

Die Digitale Personalakte kann den Grundstein für die Digitalisierung der Personalarbeit legen. Mit ihr geht eine ganze Reihe von Vorteilen einher (vgl. Bartosch 2010, S. 29; vgl. Scholz/Scholz 2019, S. 428): Ein schneller Abruf von Vorgängen und Dokumenten reduziert Zugriffszeiten. Umfassende Dokumentenmanagementfunktionen verbessern Recherchemöglichkeiten. Es besteht ein orts- und zeitunabhängiger Zugriff; auch ein paralleler Zugriff von mehreren Personen auf eine Akte ist möglich. Papierdokumente lassen sich minimieren und Lagerflächen für Personalaktenarchive entfallen. Ebenso ist eine automatische Löschung von Dokumenten mit zeitlicher Befristung durch eine digitale Personalakte möglich. Hinzu kommt, dass aufgrund einer generell fortschreitenden Digitalisierung papierbasierte Personalakten zunehmend Schwierigkeiten mit sich bringen. Viele Dokumente liegen inzwischen digital vor (zum Beispiel aufgrund eines IT-gestützten Bewerbungsverfahrens) und lassen sich problemlos in eine digitale Personalakte überführen. Sollten rechtliche Bedenken einer Umstellung der Personalaktenführung entgegenstehen, lassen sich diese ausräumen. Die heutigen Softwarelösungen machen eine revisionssichere Ablage möglich, und sie werden den hohen Anforderungen des Datenschutzes durch Verschlüsselungen und individualisierbare Benutzerzugänge gerecht. Sicherlich sind mit der Einführung einer Digital-Akte umfangreiche Umstellungsarbeiten verbunden. Sind diese allerdings vollzogen, winkt ein Qualitätsgewinn der Personalarbeit und eine nachhaltige Entlastung der PersonalerInnen.

2. HR-Self-Services

Automatisierungsprozesse im Zusammenhang mit der Personalakte können auch mit einer Übertragung der Personalaufgaben einhergehen. Hierbei werden bestimmte Bereiche der Personaladministration dezentralisiert und in Form einer Selbstverantwortung an die Zielgruppe, also Mitarbeitende oder Führungskräfte, delegiert (vgl. Scholz/Scholz 2019, S. 442 f.). Man spricht in diesen Fällen von HR-Self-Services. Umgesetzt wird dies über webbasierte Serviceportale. Dabei unterscheidet man zwischen Employee

Self Services (ESS) und Manager Self Services (MSS). Typische Anwendungsfelder für ESS sind die Stammdatenpflege, die Pflege der Zeiterfassung und die Abwicklung von Urlaubs- und Reiseanträgen. Führungskräfte können über die Portalfunktionen beispielsweise Reisekosten, Projektbudgets oder Entwicklungsprozesse von Mitarbeitenden steuern (vgl. Lippold 2014, S. 314). HR-Self-Services sind mehr als eine reine Prozessautomatisierung. Ihre Implementierung verändert auch die Rolle des Personalmanagements innerhalb der Organisation und die Interaktion mit Mitarbeitenden und Führungskräften (vgl. Appel 2016, S. 227). Damit geht ein gänzlich neues Selbstverständnis einher, was ein Umdenken erfordert.

3. Digitale Zeugniserstellung

Eine weitere Möglichkeit der digitalen Personaladministration besteht in der automatisierten Dokumentenerstellung wie etwa im Falle der Zeugniserstellung. Inzwischen gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Softwareanbieter, die Unterstützung beim Zeugniserstellungsprozess versprechen. Die angebotenen Softwarelösungen weisen dabei unterschiedliche Automatisierungsgrade auf. Hohe Effizienzgewinne ergeben sich insbesondere dann, wenn sich die Software nicht nur als Stand-Alone-Lösung versteht, sondern sich auch in das bestehende Personalmanagement-System integrieren lässt (zum Beispiel durch automatisches Einfügen von Stammdaten und Aufgabenbeschreibungen). Bis vor wenigen Jahren ließen digitale Zeugnisse wenig Spielraum für Individualität zu. Der Bezug zur Stelle war gering. Auf aktuelle, kostenpflichtige Softwarelösungen trifft dies regelmäßig nicht mehr zu. Führende Anbieter weisen inzwischen eine Fülle von Textbausteinen und Musterformulierungen auf. Zudem garantieren sie eine Rechtssicherheit, womit sich eine weitere Sorge nehmen lässt (vgl. Gertz 2019, S. 52 ff.; vgl. Grentzer/Jänicke 2018, S. 296 ff.).

HR Analytics

Digitalisierungsmöglichkeiten im Personalwesen reduzieren sich nicht nur auf die Automatisierung der Personaladministration. In den letzten Jahren ist zunehmend von Big Data und HR Analytics die Rede. Big Data sind große, unstrukturierte Datenmengen, die sich nun mittels HR Analytics systematisch und softwarebasiert auswerten lassen

(vgl. Jäger/Petry 2018, S. 43 ff.). Durch das Nutzbarmachen dieser Datenmengen besteht die Chance, ein tiefergehendes Verständnis über die wichtigste Ressource sozialer Organisationen zu erhalten: das Personal. Die Anwendungsfelder von HR Analytics sind sehr vielfältig und können sich über alle Bereiche des Personalmanagements hinweg erstrecken. HR Analytics kann beispielsweise der Optimierung des Recruiting dienen, aber auch der Reduzierung von Fehlzeiten oder der Verringerung von Fluktuationen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 39 f.).

Eine erfolgreiche Etablierung von HR Analytics erfordert gewisse Voraussetzungen. Zum einen gilt es die entsprechenden, insbesondere datenanalytischen Kompetenzen aufzubauen. Zum anderen sind Strukturen zu schaffen, um Daten für HR Analytics generieren zu können (hierfür eignet sich unter anderem die Einführung der digitalen Personalakte). Darüber hinaus sollte der Einsatz stets unter Berücksichtigung des Datenschutzes sowie Aspekten von Ethik/Moral und Akzeptanz erfolgen. HR Analytics ist grundsätzlich weitreichend und tiefgreifend praktikierbar – bis in die Privatsphäre hinein (vgl. Hammermann/Lehr/Burstedde). Aufkommende Ängste und Vorbehalte sind daher ernst zu nehmen. Um Vertrauen aufzubauen und HR Analytics gewinnbringend einzusetzen, ist eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeitendenvertretung und das Erörtern eines gemeinsamen Weges ratsam (vgl. Roedenbeck Schäfer 2020, S. 93).

Social Media

Das Themenfeld Social Media ermöglicht ebenfalls digitale Gestaltungsoptionen. Vor dem Hintergrund des bestehenden und sich voraussichtlich zukünftig weiter verschärfenden Fachkräftemangels in der Sozialwirtschaft lässt sich ein wichtiger Ansatz im Bereich des Social Media Recruiting, also in der Personalgewinnung auf sozialen Plattformen wie XING, LinkedIn, Instagram, Facebook, Twitter oder YouTube ausmachen. In der Praxis finden sich allerdings immer wieder Vorbehalte gegenüber dem Social Media Recruiting, wie etwa: „Fachkräfte in Sozialberufen nutzen kein Social Media.“ Diese gilt es zu hinterfragen (vgl. Roedenbeck Schäfer 2017). An dieser Stelle wird häufig das Beispiel einer älteren Hauswirtschaftskraft herangezogen, die weder E-Mailadresse noch mobiles Endge-

rät besitzt. Dass dieses Beispiel inzwischen antiquiert und nicht mehr repräsentativ ist, dürfte spätestens mit der in der Berufswelt angekommenen Y-Generation deutlich geworden sein. Inzwischen sind knapp 90 Prozent der deutschen Gesamtbevölkerung auf Social Media vertreten (vgl. Statista 2022). Hier zeigt sich ein großes Potenzial, das von Organisationen aktiv genutzt werden kann.

Ein weiteres Vorurteil lautet: „Recruiting auf Social-Media-Plattformen ist nicht erfolgversprechend.“ Doch ein Erfolg bleibt häufig deshalb aus, weil die Funktionen der sozialen Medien nicht voll ausgeschöpft werden. Es geht nicht darum, soziale Medien aus einem reinen Selbstzweck heraus zu bespielen. Eine reine Informationsvermittlung wie das unregelmäßige Platzieren von Stellenanzeigen bei Facebook und Co. ist nicht zielführend. Vielmehr geht es darum, in einen Dialog und Austausch einzutreten (Stichworte: Active Sourcing und Direktansprache). Wer sich etwa in Facebook-Gruppen für Heilerziehungs- oder AltenpflegerInnen aktiv einbringt und Diskussionsbeiträge beisteuert, kann sich einen Namen machen, Kontakte knüpfen und so schlussendlich Fachkräfte gewinnen.

Der nächste Vorbehalt: „Es mangelt an personellen Ressourcen für ein Social Media Recruiting.“ Tatsächlich haben nur wenige Organisationen der Sozialbranche die finanziellen Möglichkeiten, spezielle Stellen für Social Media Manager zu schaffen. Dies ist auch nicht erforderlich, denn ein Vollzeit-Job im Bereich Social Media ist nicht unbedingt notwendig. Um Social Media Recruiting zum festen Bestandteil der eigenen Organisation werden zu lassen, kann bei Neueinstellungen darauf geachtet werden, dass nicht nur nach den gewöhnlichen Anforderungen an PersonalerInnen Ausschau gehalten wird, sondern bereits bei der Stellenausschreibung gezielt solche Personen in den Blick genommen werden, die bereits Erfahrungen mit Social Media gemacht haben. Darüber hinaus können im Zuge der Digitalisierung in anderen Bereichen neue zeitliche Spielräume entstehen, die sich hierfür nutzen lassen (unter anderem im Bereich der Personaladministration).

Mobile HR

Smartphones und Tablets sind inzwischen aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken. Das kann sich auch der Personalbereich zunutze machen. Generell ergeben

sich unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten mobiler Endgeräte und Anwendungen im Personalmanagement, zum Beispiel mobile Personalentwicklung, mobile Personalführung oder mobile HR-Self-Services (vgl. Müller 2016, S. 53). Ein besonderer Blick ist auf das Mobile Recruiting zu richten. Mobile Recruiting verspricht das Bewerben via mobile Endgeräte. Bereits 2017 kam eine Studie zu dem Ergebnis, dass drei von vier KandidatInnen aus dem Sozialen Sektor ihre Jobsuche über mobile Endgeräte durchführen – Tendenz steigend (vgl. meinestadt.de 2017, S. 10 f.).

Um mobile Bewerbungen attraktiv zu gestalten, sollte darauf geachtet werden, dass diese nur wenige Schritte erfordern. Gerade in niedrigschwelligen Angeboten wie der One-Click-Bewerbung ergeben sich Möglichkeiten für Organisationen der Sozialen Arbeit, KandidatInnen aus der Passivität zu locken. Hieraus können sich wichtige Chancen im hart umkämpften Wettbewerb um Fachkräfte ergeben (vgl. Roedenbeck Schäfer 2020, S. 42 f., 50 f.).

Einbettung von Digitalisierungsmaßnahmen in die Gesamtorganisation

Die Digitalisierung hält eine ganze Reihe von neuen Gestaltungsmöglichkeiten für die Personalfunktion bereit. Diese sind auch für die Zukunftsfähigkeit der Gesamtorganisation maßgebend. Erfolgsentscheidend ist, dass die Digitalisierung im Personalmanagement nicht isoliert von anderen Organisationseinheiten geschieht. Auch wenn dem Personalbereich hierbei eine aktive und bedeutende Rolle innerhalb einer Organisation zukommt, ist auf eine systematische und aufeinander abgestimmte Integration der Digitalisierungsmaßnahmen in allen Bereichen zu achten. Digitalisierung ist von hoher strategischer Relevanz. Es gilt auf übergeordneter Ebene (zum Beispiel Geschäftsführung) ein einheitliches Verständnis über die Herangehensweise zu entwickeln.

Literatur

- Appel, W. (2016):** ESS und MSS als Core-Element von HR-Servicecentern. In: Appel, W./Felisiak, W. (Hrsg.): HR-Servicemanagement. Produktion von HR-Dienstleistungen, 2. Auflage. Berlin.
- Bartosch, D. (2010):** Digitale Personalakte. Recht, Organisation, Technik, 2. Auflage. Heidelberg u. a.
- Buller, M. (2019):** Digitalisierung im Personalwe-

sen. Wie sich die HR-Rolle verändert. In: <https://www.computerwoche.de/a/wie-sich-die-hr-rolle-veraendert,3547696>, Zugriff am: 10.11.2022.

Epe, H. (2018): Organisationale Digitalkompetenz – erste Schritte zur Digitalisierung Sozialer Organisationen. In: PARTNERSchaftlich (Jahrgang unbekannt), H. 2, S. 6-7.

Gertz, W. (2019): Benotung auf Knopfdruck. In: Personalwirtschaft (46), H. 3, S. 52-54.

Grentzer, M./Jänicke, U. (2018): Digitalisierung von Personalverwaltungsprozessen – Zeugnis-erstellung in 15 Sekunden. In: Petry, T./Jäger, W. (Hrsg.): Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement. Freiburg, S. 295-309.

Hammermann, A./Lehr, J./Burstedde, A. (2022): HR Analytics. Anwendungsfelder und Erfolgsfaktoren. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.): IW-Report 28/2022. Köln.

Jäger, W./Petry, T. (2018): Digital HR – Ein Überblick. In: Petry, T./Jäger, W. (Hrsg.): Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement. Freiburg, S. 27-100.

Krings, M. (2022): Das Personalmanagement sozialer Organisationen im Zeitalter der Digitalisierung. Baden-Baden.

meinestadt.de (Hrsg.) (2017): Mobile Recruiting Studie. Fachkräfte mit Berufsausbildung: per Smartphone zum neuen Job? Köln.

Müller, W. (2016): Mobile Human Resource Management. In: Barton, T./Müller, C./Seel, C. (Hrsg.): Mobile Anwendungen in Unternehmen. Konzepte und betriebliche Einsatzszenarien. Wiesbaden, S. 51-64.

Lippold, D. (2014): Die Personalmarketing-Gleichung. Einführung in das wert- und prozessorientierte Personalmanagement, 2. Auflage. München.

Roedenbeck Schäfer, M. (2017): Warum Arbeitgeber aus dem Sozial- und Gesundheitswesen ihre Vorbehalte gegen digitales Recruiting ablegen sollten. In: <https://arbeitsgeber.careerbuilder.de/blog/gesundheitswesen-digitales-recruiting>, Zugriff am: 10.11.2022.

Roedenbeck Schäfer, M. (2020): Recruiting to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen. Sofort einsetzbare Ideen. Tipps und Tools zur zeitgemäßen Personalgewinnung, 2. Auflage. Regensburg.

Scholz, C./Scholz, T. M. (2019): Grundzüge des Personalmanagements, 3. Auflage. München.

Statista (Hrsg.): Anteil der aktiven Social-Media-Nutzer an der Bevölkerung in ausgewählten Ländern in Europa im Januar 2022. In: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/209186/umfrage/zugriff-auf-social-media-via-mobiler-endgeraete-in-ausgewaehlten-laendern/>, Zugriff am: 23.12.2022.

Stock-Homburg, R./Groß, M. (2019): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, 4. Auflage. Wiesbaden.