



# Trends der Personalarbeit

## Passende Strategien entwickeln

Die professionelle Personalarbeit befindet sich im Wandel **vom Verwalter zum Gestalter**. Auch in der Sozialwirtschaft ist dieser Veränderungsprozess längst angekommen. Die Personalexperten von **Contec** haben Branchenentscheider zu aktuellen HR-Themen befragt. Die daraus entstandene Studie legt den Schwerpunkt auf drei Themen, beleuchtet Trends, und liefert wichtige Impulse

Die Sozialwirtschaft ist sich der grundlegenden Bedeutung von Personal bewusst – in der Pandemie wurde diese noch einmal besonders deutlich. Die Wahrnehmung des Zusammenhalts in der Krise bestärkt viele Beteiligte zusätzlich darin, den Bedeutungszuwachs des Themas Personal zu betonen. Sie sehen hier die zentrale Herausforderung und das zukunftsweisende Handlungsfeld. Neben politischen und gesellschaftlichen Forderungen geht es in den einzelnen Einrichtungen und Organisationen aber um die konkrete, anspruchsvolle Umsetzung der Personalarbeit vor Ort.

Die **Contec HR-Studie 2020** richtet den Blick daher auf aktuelle Trends und Themen der Personalarbeit. Basierend auf Interviews mit 18 Entscheiderinnen und Entscheidern der Sozialwirtschaft macht die qualitativ angelegte Studie den Status quo und die Herausforderungen sichtbar. Die Bandbreite reicht von Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung über die Frage nach der Verortung von Personalthemen in den Organisationen bis hin zu übergreifenden Themen wie der HR-Transformation.

### 1. Schwerpunkt Personalentwicklung

Die Aussagen und Erkenntnisse der Interviews hat das Autoren-Team der Studie thematisch gruppiert und ausgewertet. Ein erster Teil steht unter der Leitfrage: Was sind die aktuellen Personalthemen in den Unternehmen der Sozialwirtschaft? Als besonders interessant erweist sich dabei das Thema Personalentwicklung. Es zeigt sich, dass dieses zwar einen

großen Stellenwert hat, dass aber zumeist noch die Identifikation der im Unternehmen vorhandenen Potenziale fehlt. Diese ist die Grundlage für eine strategische und zielführende Personalentwicklung.

Die Befragten haben das Bewusstsein, dass eine Stellenbesetzung nach dem Senioritätsprinzip nicht zielführend und zeitgemäß ist und es stattdessen einer fundierten Besetzungsentscheidung bedarf. Übergreifende, langfristig ausgerichtete Potenzialanalyseverfahren werden nach Aussagen der Interview-Partner bisher aber nur vereinzelt eingesetzt.

Eine zukunftsgerichtete Nachfolgeplanung sowie die strategische Sicherstellung der Nachbesetzung von Schlüsselpositionen, wird von drei Vierteln der Befragten als wichtiges Zukunftsthema eingestuft. Schließlich wird ein großer Teil der Führungskräfte in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen. Die Erkenntnis, dass ein strategischer Nachfolgeprozess zu mehr Stabilität und Planungssicherheit führt, ist bei den Befragten vorhanden. Dennoch erfolgt die konkrete Umsetzung in den Unternehmen eher einzelfallspezifisch und weniger als unternehmensweit abgestimmter, gesteuerter Prozess.

Insgesamt fehlt es den meisten Organisationen an Instrumenten für ein umfassendes, strategisches Talent-Management. Viele der Befragten berichten zwar, dass Mitarbeitende die Karriereleiter in ihrer Organisation erklimmen haben. Dies passiert aber losgelöst von der Unternehmens- oder gar einer Personalstrategie. Einer der interviewten Vorstände beschreibt für seine Organisation: „Die meis-

ten Führungskräfte, zum Beispiel Einrichtungsleitungen, waren vorher Fachkräfte und sind dann über die Wohnbereichsleitung zur Pflegedienstleitung aufgestiegen. Wir haben sozusagen auch ein Talent-Management, wir nennen es nur nicht so.“

## 2. Schwerpunkt Personalarbeit

Der zweite Studienteil orientiert sich an der Frage: Wie machen die Unternehmen konkret Personalarbeit? Die Befragten bestätigen dabei die verbreitete Aussage, dass die Wahrnehmung von „Personal“ als großes Thema abweicht von der tatsächlichen Bedeutung, die ihm in der Praxis gegeben wird. Bei der internen Priorisierung liegt das Personal inzwischen durchgehend auf den Spitzenplätzen. Schaut man dagegen konkret nach veränderten Budgets oder auch Ressourcen, wird die Diskrepanz deutlich. Das liegt oftmals an der erlebten Vorfahrt des operativen Geschäfts und daran, dass gestaltende Personalthemen verzögert wirken und deshalb häufiger geschoben werden.

Auffallend ist, dass bisher nur ein kleiner Teil der Befragten „Personal“ als strategisches Thema erfasst und verschriftlicht hat. Fast sämtliche der befragten Unternehmen verfügen aber über Unternehmensgrundsätze und oder ein Leitbild, worin in der Regel – wenn auch nur kurz – Personal als Thema behandelt wird.

Die Unternehmensvertreter, die über eine eigene Personalstrategie verfügen, berichten, dass es damit unter anderem gelungen ist, die klassische Ausrichtung der Personalarbeit um neue strategisch-gestaltende Personalthemen zu erweitern. Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen plant mittelfristig die Entwicklung einer eigenen Personalstrategie.

## 3. Schwerpunkt Herausforderungen

In Teil drei blickt die Studie auf größere Entwicklungsrichtungen und zukünftige Herausforderungen im Bereich Personal. Hier sticht das übergreifende Thema der HR-Transformation heraus, das von den Befragten in einer Trendabfrage auch als Thema mit dem höchsten Handlungsbedarf gesehen wird. Im Kern geht es hierbei um die Entwicklung und Einführung von auf die jeweilige Organisation abgestimmten Geschäftsmodellen für eine professionelle und zukunftsfähige Personalarbeit.

Die Interviews zeigen, dass viele Unternehmen derzeit bereits Veränderungen ihrer Personalstrukturen planen, Neues ausprobieren und Erfahrungen zur Wirksamkeit von professionellem Personalmanagement sammeln. Als großes Problem bei der konkreten Umsetzung der HR-Transformation beschreiben viele aber die Komplexität. Bisherige Modelle werden den gestiegenen Anforderungen nicht mehr gerecht. Häufig wurden dann, ohne eine stra-

### Strategie-Check

## Potenziale nutzen

Die vorliegende Studie zeigt deutlich den weiteren Professionalisierungsbedarf des Personalmanagements auf. Nur wer die strategische Dimension des Themas Personal für seine Organisation erkennt und der Personalarbeit die erforderliche Aufmerksamkeit widmet, wird zukünftig bei der Entwicklung eigenen Personals erfolgreich sein. So können auch (digitale) HR-Transformationen gestaltet werden. Zugleich entsteht ein Fundament für ein zukunftsfähiges Personalmarketing.



**Thomas Hilse,**  
Hilse Konzept

tegische Herangehensweise oder ein Zielbild, in einem pragmatischen Aktionismus kurzfristig Übergangslösungen konstruiert, die die Organisationen überfordern und neue Konfliktpotenziale schaffen. Entscheidende Prozess-, Struktur- und Rollenfragen wurden vorab nicht ausreichend geklärt, was jedoch immer die Grundlage sein sollte.

Eine doppelte Herausforderung liegt zudem darin, Arbeitsprozesse in dezentralen Strukturen zu digitalisieren und dabei sowohl die technische als auch die kulturelle Dimension der Digitalisierung im Blick zu haben. Die Befragten verweisen hier auch auf den Umgang mit den Ansprüchen und Fertigkeiten der verschiedenen Generationen.

Personalabteilungen in der Sozialwirtschaft müssen sich künftig besonders schnell an interne und externe Veränderungen anpassen. Sie sollten dies allerdings auch in dem Rhythmus tun, der für sie sinnvoll ist – und dabei auch Trends von Hypes unterscheiden. Mit Blick auf die konkrete Umsetzung von Veränderungen gibt die Studie zu jedem angesprochenen Themenbereich auch praxisbezogene Impulse.

In den Interviews der Studie, wie auch in vielen weiteren Gesprächen, zeigt sich, dass im Personalbereich der Branche derzeit noch viele Potenziale ungenutzt bleiben. Es wird aber auch klar, wo es hingehen kann und sollte: Die Personalabteilung kann proaktiv Impulse setzen, um die gesamte Organisation zu gestalten und nicht nur zu verwalten. Personal ist ein Kompetenzbereich und somit ein wichtiger strategischer Partner für die gesamte Unternehmensentwicklung.

Autoren des Artikels sind Silvia Breyer, Mitglied der Geschäftsleitung und Marc Dobberstein, Managementberater, beide Contec GmbH.

### Service

## Personal-Studie

Die Studie der Unternehmensberatung Contec „Aktuelle Trends für die Personalarbeit in der Sozialwirtschaft“ kann hier kostenfrei angefordert werden:

[www.contec.de/hr-studie](http://www.contec.de/hr-studie)