



**VOM SPIELFELD  
ZUR TRIBÜNE**

**HR-STRATEGIEN IM FOKUS DER SOZIALWIRTSCHAFT  
BJÖRN NEBLER, VORSTAND BERGISCHE DIAKONIE APRATH**



**IST DAS 'NE  
PARADOXIE  
ODER KANN  
DAS WEG?**

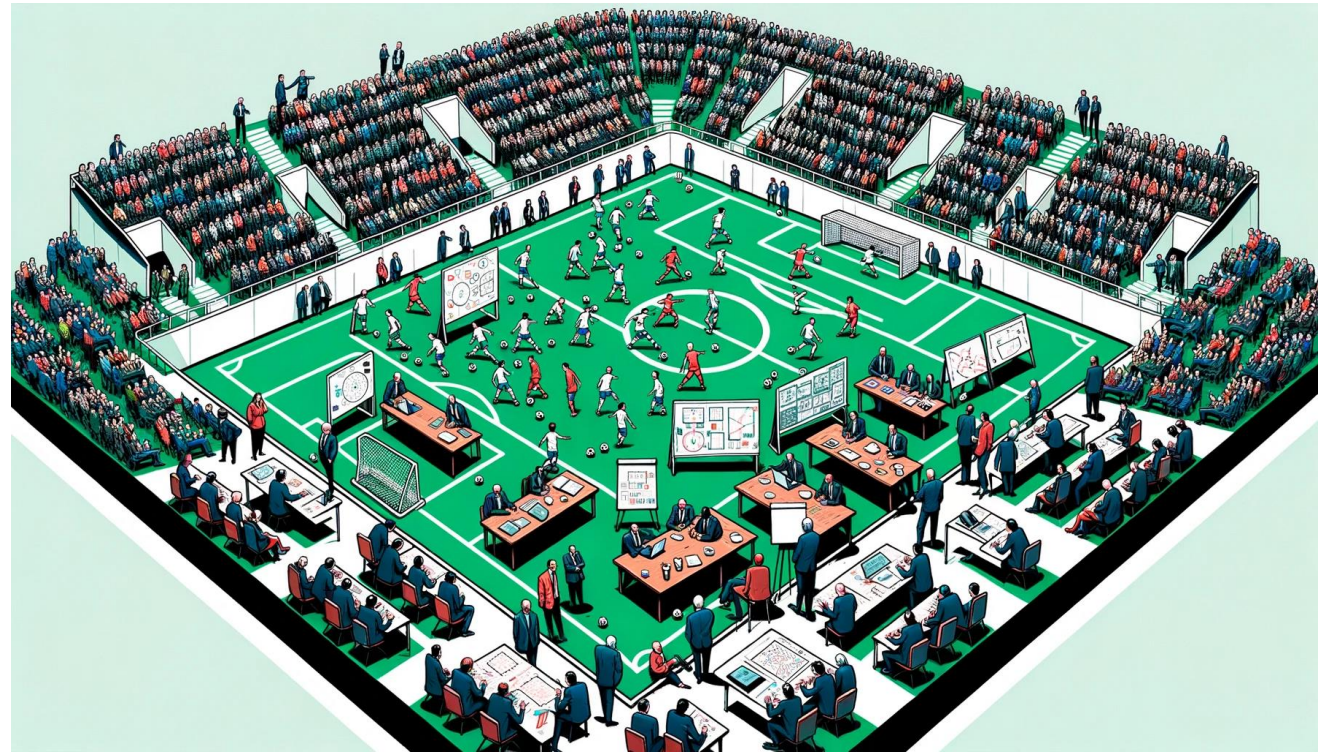
# UM WELCHES SPIEL GEHT ES EIGENTLICH?



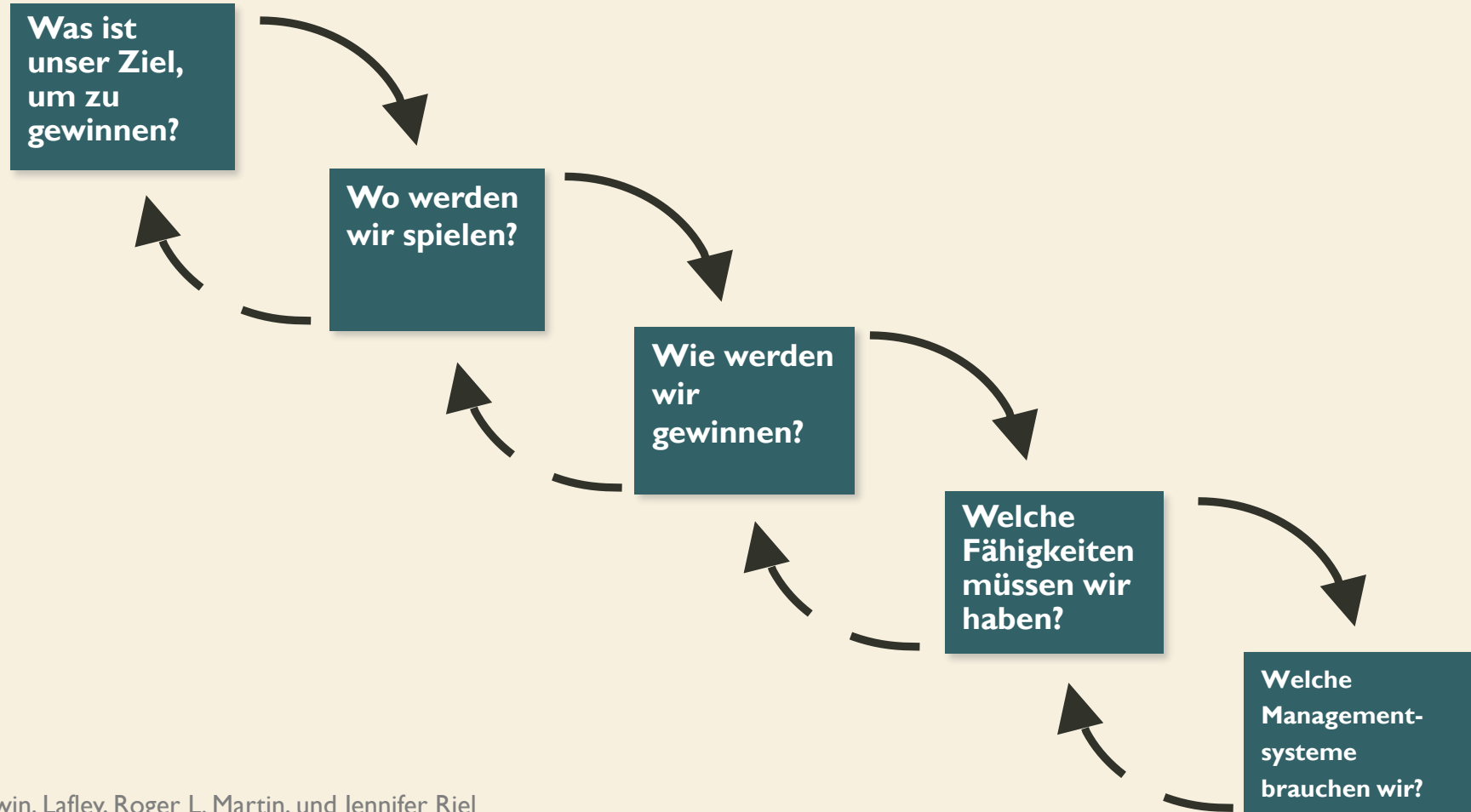
**SIND SICH DIE  
SPIELER:INNEN  
ÜBER DAS  
SPIEL UND IHRE  
POSITIONEN  
EINIG?**



**UND WAS  
FINDET AUF  
DEM  
SPIELFELD  
UND WAS  
AUF DER  
TRIBÜNE  
STATT?**



# STRATEGIE IST DIE ANTWORT AUF FÜNF FRAGEN



Playing to win, Lafley, Roger L. Martin, und Jennifer Riel

# WENN DIE STRATEGIE NICHT INTEGRATIV UND SPIELFÖRDERND IST



# WARUM DIE OPERATIVE VERANKERUNG

## 1. Historische Entwicklung:

Die traditionelle Rolle der Personalabteilung als administrative Einheit kann als Ausdruck der Organisationsstruktur gesehen werden, die sich über die Zeit stabilisiert hat. Diese Stabilisierung kann die Fähigkeit der Organisation einschränken, sich an neue strategische Anforderungen anzupassen.

## 2. Isolation von strategischen Zielen:

Die mögliche Isolation der Personalabteilung von den strategischen Zielen des Unternehmens könnte ein Beispiel für die Herausforderung der Organisation sein, verschiedene Systemebenen miteinander zu integrieren und zu koordinieren.

## 3. Mangelnde strategische Ausrichtung:

Die mangelnde strategische Ausrichtung könnte als ein Indikator für die Differenzierung und möglicherweise fehlende Integration zwischen den operativen und strategischen Ebenen der Organisation interpretiert werden.



# PARADOXIEN IN DER HR-ARBEIT

## Thema

### 1. Individuelle vs. kollektive Interessen:

Das Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen und Interessen des Einzelnen und den Zielen und Interessen des Kollektivs.

### 2. Flexibilität vs. Stabilität:

Die Balance zwischen der Notwendigkeit flexibler Arbeitsarrangements und der Aufrechterhaltung organisatorischer Stabilität und Kontinuität.

### 3. Entwicklung vs. Leistung:

Die Herausforderung, sowohl die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern als auch die aktuelle Leistung und Produktivität sicherzustellen.

### 4. Standardisierung vs. Individualisierung:

Der Konflikt zwischen standardisierten HR-Prozessen und der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und Umstände.

### 5. Kurzfristige vs. langfristige Ziele:

Das Dilemma zwischen kurzfristigen operativen Zielen und langfristigen strategischen HR-Zielen.

## Abteilung

### 1. Operative Funktion vs. strategische Rolle:

Die Herausforderung für die Personalabteilung, sowohl operative HR-Aufgaben effektiv zu erfüllen als auch eine strategische Rolle im Unternehmen zu übernehmen.

### 2. Interner Fokus vs. externes Engagement:

Das Spannungsfeld zwischen der internen Ausrichtung auf Mitarbeiterbelange und dem externen Engagement in Netzwerken und Partnerschaften.

### 3. Kontrolle vs. Empowerment:

Die Balance zwischen der Ausübung von Kontrolle und der Befähigung von Mitarbeitern und Teams.

### 4. Reaktive vs. proaktive Haltung:

Die Herausforderung für die Personalabteilung, sowohl auf aktuelle Anforderungen und Probleme zu reagieren als auch proaktiv strategische Initiativen zu entwickeln.

### 5. Messbarkeit vs. qualitative Beiträge:

Das Dilemma der Quantifizierung des Beitrags der Personalabteilung im Vergleich zu den qualitativen, oft schwer messbaren Beiträgen zur Organisationskultur und -effektivität.

# VON OPERATIV ZU STRATEGISCH?



# 5 THESEN FÜR DIE POSITIONIERUNG DER PERSONALABTEILUNG ALS STRATEGISCHER PARTNERIN:

- 1. Strategische Ausbildung und Entwicklung auf Abteilungsebene:** Förderung des strategischen Denkens und der Planung innerhalb der HR-Abteilung.
- 2. Technologische Innovation auf Abteilungsebene:** Implementierung moderner HR-Technologien zur Unterstützung der strategischen Ausrichtung.
- 3. Messen und Kommunizieren des Wertbeitrags auf Abteilungsebene:** Fähigkeit der HR-Abteilung, ihren Wertbeitrag zur Organisation zu messen und zu kommunizieren.
- 4. Engagement der Führungskräfte auf organisatorischer Ebene:** Unterstützung der Führungskräfte für eine strategische HR-Rolle ist entscheidend.
- 5. Strategische Partnerschaften auf organisatorischer Ebene:** Entwicklung strategischer Partnerschaften zwischen HR und anderen Abteilungen zur Erreichung gemeinsamer Ziele und Schaffung von Synergien.



IM HERZEN DER  
SOZIALWIRTSCHAFT, DOCH OFT  
AM RANDE DER  
ENTSCHEIDUNGSGEWALT:

TROTZ DER ESSENZIELLEN ROLLE  
DES PERSONALMANAGEMENTS  
RINGT DIE PERSONALABTEILUNG  
UM ANERKENNUNG ALS  
STRATEGISCHE PARTNERIN

EIN DILEMMA DER KOMPETENZEN ODER  
EINE FRAGE DER PERSPEKTIVE?



# VIELEN DANK

**BJÖRN NEBLER**

**VORSTAND BERGISCHE DIAKONIE APRATH**

**[BJOERN.NESSLER@BERGISCHE-DIAKONIE.DE](mailto:BJOERN.NESSLER@BERGISCHE-DIAKONIE.DE)**

# QUELLEN

- **Buch:**

- **Playing to Win: How Strategy Really Works, A.G. Lofley und Roger Martin**
- **Formen (reloaded), Fritz B. Simon**

- **Link**

- <https://hbr.org/2012/07/why-hr-still-isnt-a-strategic-partner#:~:text=J,it%20suggests%20that%20in%20many>
- <https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1063&context=jiibr#:~:text=The%20purpose%20of%20this%20paper,next%20stage%20of%20HR%20conceptua>
- <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/hr-as-a-strategic-partner#:~:text=April%206%2C%202021%20,their%20CHRO%20meets%20this%20expectation>
- <https://www.jstor.org/stable/258795?typeAccessWorkflow=login>