

# Modernes Personalmanagement

Wir haben keine Zeit zu verlieren

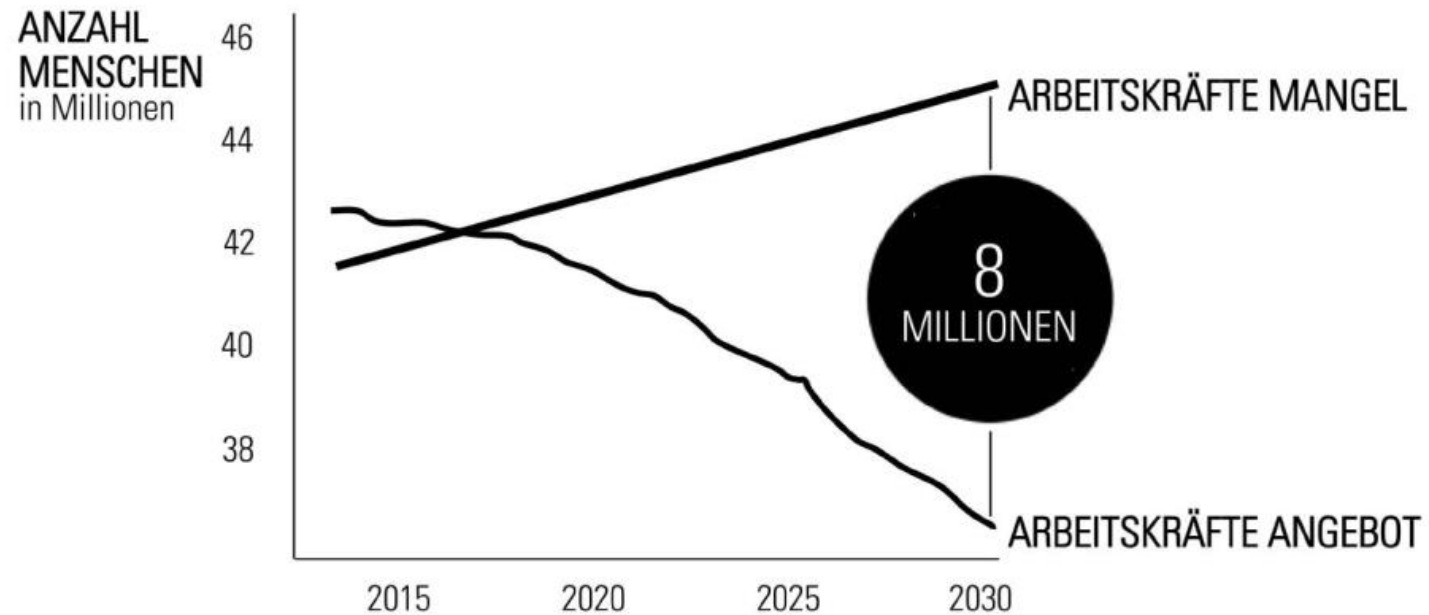
---

WP Marco Schulz  
31. August 2023

Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt  
erfordern eine **radikale** Neuausrichtung  
der Personalarbeit

# Der Fachkräftemangel entwickelt sich zum Arbeitskräftemangel

## ARBEITSKRÄFTEMANGEL



Quelle: BCG: The global workforce crisis

# Der Fachkräftemangel hat vielfältige Ursachen und bietet damit unterschiedliche Ansatzpunkte

## Ursachen

## Beschreibung

## Ansatzpunkte

### Demographischer Wandel

Rein quantitativ deutliche Auswirkungen, z.T. geringe Ausbildungsquoten, enorme Wirkung des Knowhow- und Beziehungs-Verlustes

Ausbildungsquote in klassischen und neuen Berufsbildern signifikant erhöhen

### Neue Aufgaben

Neue Geschäftsfelder und technische Entwicklungen erfordern neue Aufgabenprofile

Offenheit für neue Berufsbilder und „ungewohnte“ Lebensläufe

### Arbeitgeberattraktivität

Schlechtes Branchenimage, Kommunikation der Geschäftsmodelle, wenig aktive Image-Pflege, Verständnis für junge Zielgruppe erforderlich

Anpassung an die neue Arbeitswelt, Attraktivität nach Außen und Bindung nach Innen

### Lebenslanges Lernen

Weiterqualifikation der Fach- und Führungskräfte, mangelnde langfristige Personalentwicklung, ...

Starke Mitarbeitendenbindung durch Individualität, vorausschauende Stellenbesetzungsplanung

### Selbstverständnis des Personalbereichs

Positionierung als Dienstleister mit hohem Verwaltungsanteil, Fokus & Expertise in der Personalgewinnung, unklares Standing

Personalfunktion als (Mit-) Gestalter und eine treibende Kraft in die neue Arbeitswelt

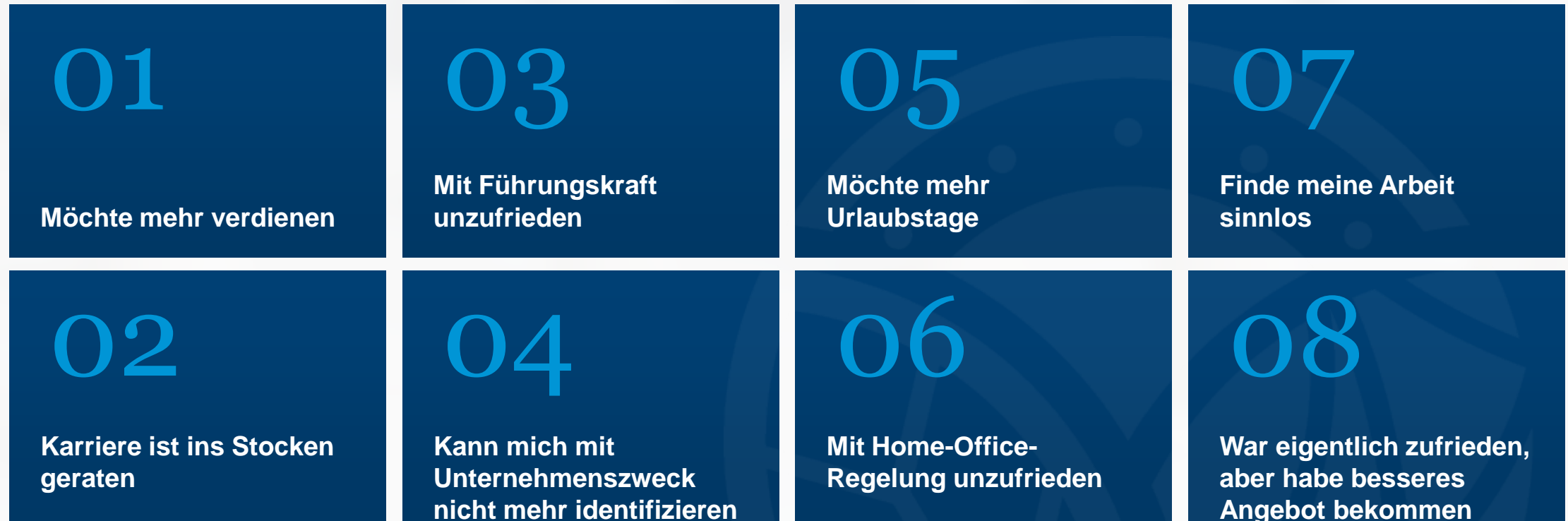
# Notwendig: Nicht nur technische – vor allem! kulturelle Transformation





# Warum kündigen Mitarbeitende?

## Die Top 8 der Gründe für Wechselwunsch (aus bestehendem Arbeitsverhältnis)



Quelle: Stern (2022)



# Weshalb bleiben Mitarbeitende im Unternehmen?

& Was macht Arbeitgeber wirklich attraktiv?





## Diese vier Bindungsaspekte halten Menschen in Unternehmen



# 01

### Die Rationale Bindung

z.B. Betriebliche Altersvorsorge, transparente Bonussysteme oder flexible Arbeitszeitmodelle.



# 02

### Die Perspektivische Bindung

z.B. Beruflicher Aufstieg, Weiterbildung oder wachsende Verantwortung.



# 03

### Die Normative Bindung

z.B. gemeinsame Werte und Ziele, gegenseitiger Mehrwert oder die klare Vision für die Zukunft.

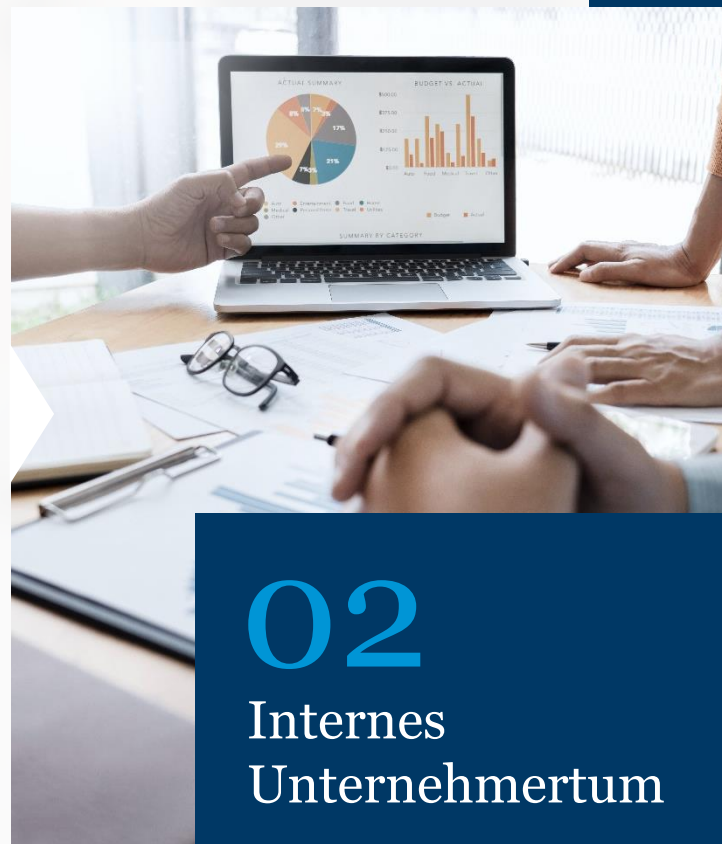


# 04

### Die Emotionale Bindung

z.B. Sinnstiftende Arbeit, Wertschätzung oder die Beziehung zu Kollegen und zur Führungskraft.

# Was macht Arbeitgeber wirklich attraktiv?



Quelle: Universität St. Gallen, 2021

## Auch die Führungs- und Dialogwerkzeuge bedürfen der Neugestaltung – aktuelle Konzepte & Ansätze liegen vor

### Neue (Führungs-) Rollenbilder

- ✓ Begleiter\*innen
- ✓ Sinnstifter\*innen
- ✓ Beteiligte/r
- ✓ Befähiger\*in
- ✓ Personalentwickler\*in
- ✓ (digitales) Vorbild
- ✓ Vernetzer\*in

### Neue Arbeitswelten

### BVR Kompetenzmodell

#### Institutionelle Rahmenbedingungen:

#### Wissen

Fachkenntnisse

#### Wollen

Haltung & Werte  
Cultural Fit

#### Können

Kompetenzrad

### Agile Prinzipien



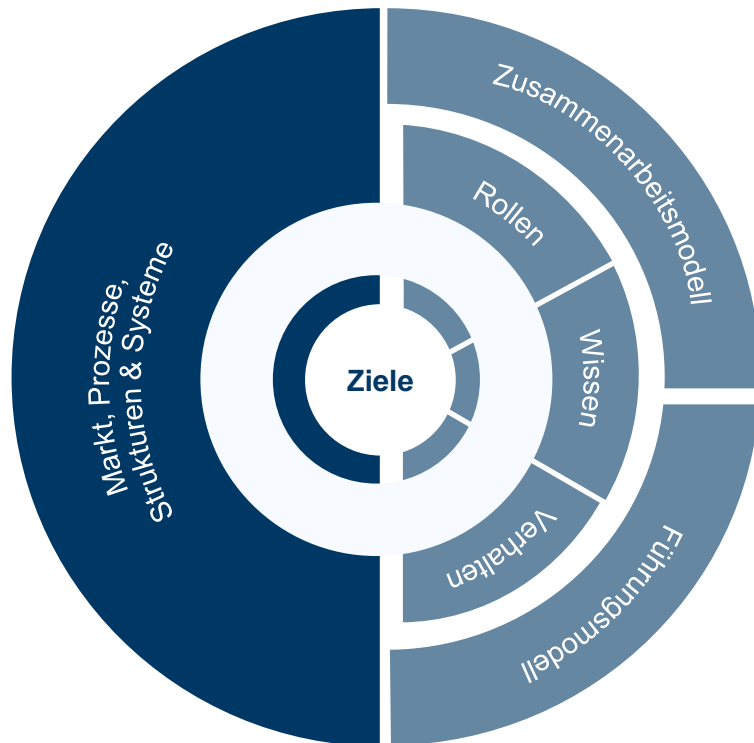


# Handlungsfeld

Weitere Optimierung der Personalarbeit



# Personalarbeit der Zukunft: Orientierung am Transformationsprozess der Bank



01

Wissen, wen  
man braucht

02

Attraktiv für  
diese MA sein

03

Die Richtigen  
finden

04

Die neuen MA  
überzeugen

05

Entwicklung  
und wachsen

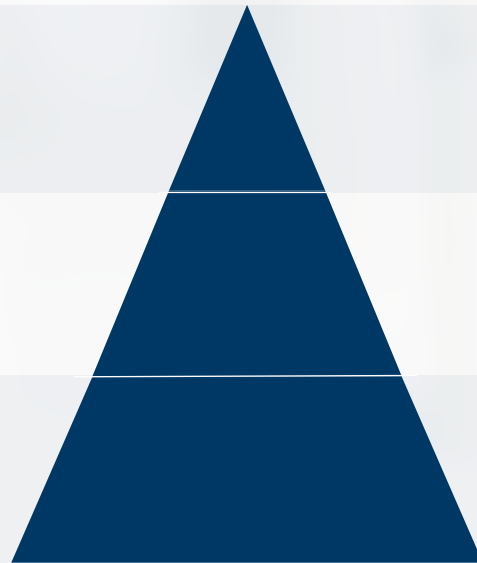
# ... durch die Gestaltung der notwendigen Freiräume mittels Digitalisierung, Optimierung und Neuausrichtung

## Personalbereich „Alt“

Strategische & Managementprozesse

Kernprozesse „Neu“

Unterstützungs- und Serviceprozesse



„Klassisches“  
Verständnis der Aufgaben  
im Personalmanagement

Personal als Unterstützer  
→ **Reaktive Rolle**

Entwicklung und Formulierung  
des strategischen Auftrages

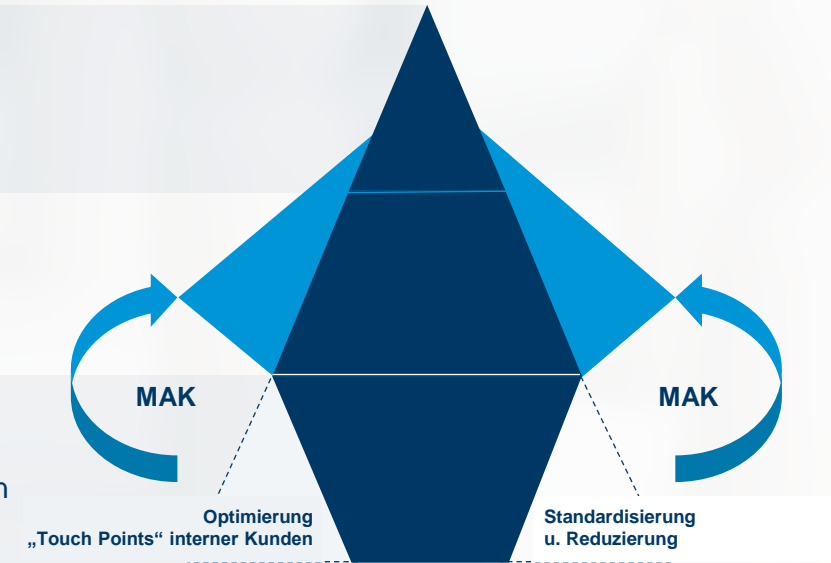
Zuführung von qualifizierten Ressourcen  
Zur Umsetzung des strategischen Auftrages

Entlastung von einfachen Aufgaben und  
Identifikation und Reallokation von Ressourcen

### Einschätzung:

- Vielfach aktive Rolle erkannt und eingestiegen
- Optimierungsprogramm muss nachziehen

## HR-Zukunft



„Zukünftiges“  
Verständnis der Aufgaben im  
Personalmanagement

Personal als Innovationstreiber  
und Impulsgeber  
→ **Aktive Rolle**

# Modernes Personalmanagement im Genossenschaftsverband - Transformationsprozess





**2.055\***

**Mitarbeiterinnen  
und Mitarbeiter**

Altersdurchschnitt

**43** Jahre

Anteil von  
**Männern und Frauen**

   
**54,3 % 45,7 %**



**903 1152**  
im Außendienst im Innendienst

**27,7 %**



der Mitarbeiter\*innen  
arbeiten in **Teilzeit**

**25** verschiedene  
**Nationalitäten**



albanisch | armenisch | belgisch |  
bosnisch-herzegovinisch | dänisch |  
deutsch | indisch | iranisch | italienisch |  
japanisch | kamerunisch | kosovarisch |  
kroatisch | mexikanisch | nepalesisch |  
österreichisch | pakistanisch | polnisch |  
rumänisch | russisch | schweizerisch |  
serbisch | spanisch | türkisch | ukrainisch



Seit **42** Jahren

arbeitet unserer  
**dienstälteste Kollegin**  
für die Verbandsfamilie.

Die **durchschnittliche**  
**Betriebszugehörigkeit**  
beträgt

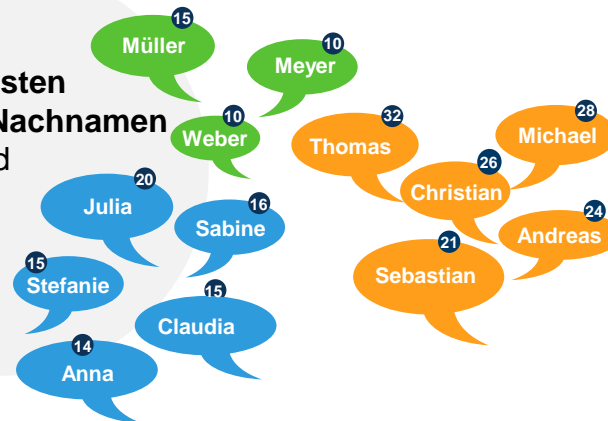
**7** Jahre.



An **854** Orten in

**16** **Bundesländern**  
wohnen die  
Mitarbeiterinnen  
und Mitarbeiter  
der Verbandsfamilie

Die **häufigsten**  
**Vor- und Nachnamen**  
im Verband



**16** **84**  
Jahre Jahre  
**jüngster / ältester**  
aktiver Mitarbeiter

\* Stand: 15. Juni 2023, bezogen auf die Verbandsfamilie

# Strategische Fokusziele 2025 | Anforderungen an Personalarbeit



## Strategische Anforderungen an den Bereich Personal

### Strategie des Verbandes



### Strategische Fokusziele 2025

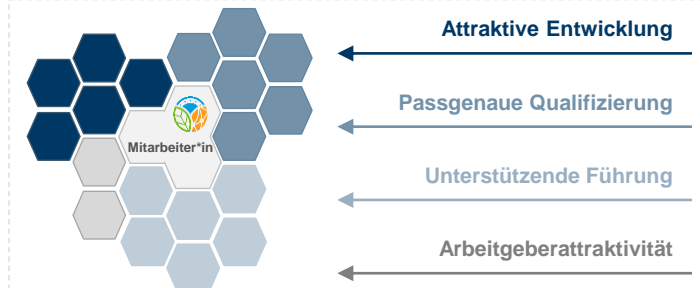
#### Inhaltliche Schwerpunkte

- Arbeitgebermarke & Rekrutierung
- Strategische Personalentwicklung
- Mitarbeitenden Engagement & Zufriedenheit
- Führung / FK-Entwicklung

#### Strukturelle Anforderungen

- Aktive Gestaltung der Personalarbeit als maßg. Wertbeitrag: Fokus aktuell Recruiting, strat. PE
- Dienstleister und -gestalter für die gesamte Verbandsfamilie inkl. Sicherstellung der Mandantenfähigkeit
- Stärkung der Operational Excellence in den HR Prozessen als Grundvoraussetzung

### Erwartungen der Mitarbeiter\*innen



### Mitarbeiteranforderungen

- Attraktive, moderne Arbeitsbedingungen inkl. marktkonforme Vergütung & Benefits
- Passgenaue Qualifizierung & Fortbildung für herausfordernde Arbeitsinhalte und -aufgaben
- Attraktive Entwicklungs- und Karriere-möglichkeiten
- Moderne Technologien / Digitalisierung

# Übersicht | Wesentliche Elemente der HR Transformation

## HR Geschäftsmodell

Mittelfristiges Zielbild zur Organisation der Personalarbeit (Aufgaben, Strukturen, Rollen & Jobprofile)

## HR4HR

Ein kompetentes und motiviertes Team mit hohem Anspruch an Professionalität und Kundennähe

## HR IT

Aufbau einer leistungsfähigen HR Systemlandschaft auf Basis einer konsistenten HR IT Strategie



## HR Projekt-Management

Instrumente u. Ressourcen zur erfolgreichen Umsetzung von HR Projekten (Ebenen Verband & Bereich Personal)

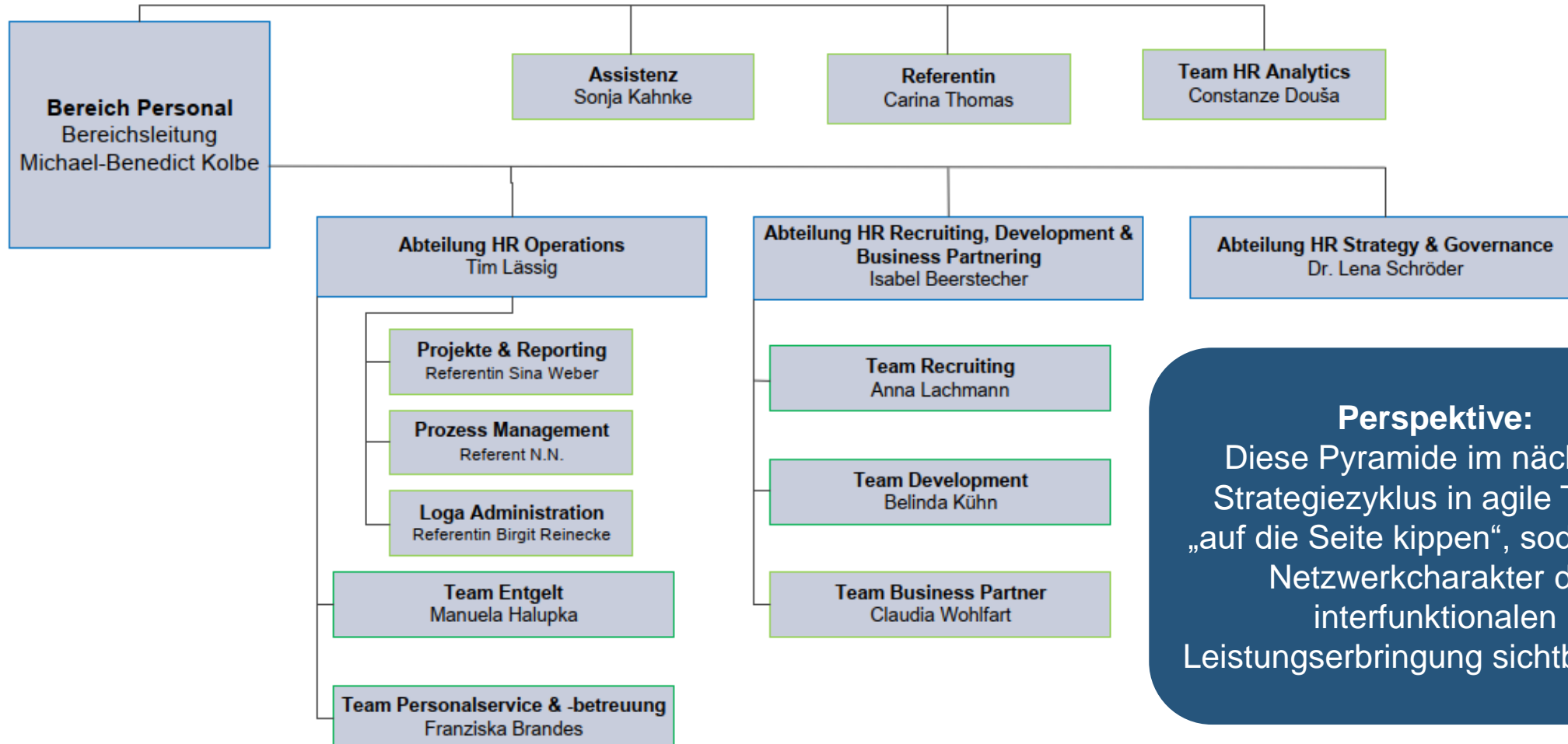
## Optimierung der HR Prozesse

Definierte und optimierte HR Prozesse auf Basis des GV-Standards BIC Execution

## HR Analytics

Aufbau und Einführung eines evidenzbasierten Personalmanagements der Zukunft

# Aktuelle Aufbauorganisation Bereich Personal (Stand: Juni 2023)



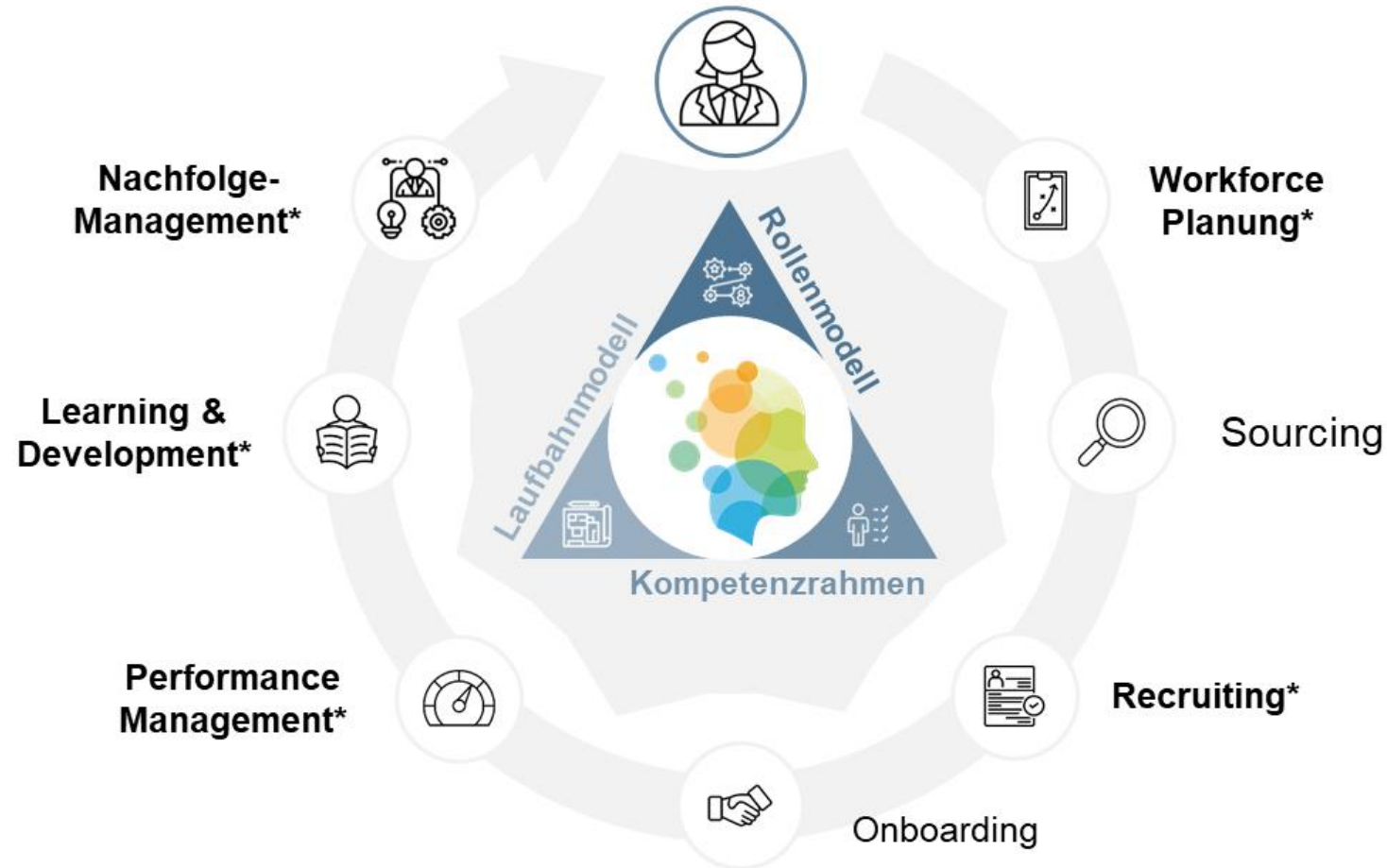
**Perspektive:**  
 Diese Pyramide im nächsten  
 Strategiezyklus in agile Teams  
 „auf die Seite kippen“, sodass der  
 Netzwerkcharakter der  
 interfunktionalen  
 Leistungserbringung sichtbar wird.

## Ausblick 2024 | Wo wollen wir im Jahr 2024 stehen?

	1	Operational Excellence	<b>Zuverlässige HR Services</b> sind Grundvoraussetzung für gute Personalarbeit: Wir investieren weiter in <b>optimierte Prozesse und Systeme</b> sowie in die <b>Qualifikation</b> unser Mitarbeiter*innen
	2	Business Partnering by HR	Führungskräfte sind wesentlich für die Strategieumsetzung: Wir <b>entwickeln, unterstützen und coachen unsere Führungskräfte</b> in ihrer zentralen Rolle für die Umsetzung der Verbandsstrategie
	3	Employer Brand	Personalarbeit gestaltet wesentlich die <b>Attraktivität als Arbeitgeber</b> : Wir setzen uns ein für attraktive Vergütung und Arbeitszeit, Qualifizierung, Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten und Work Life Balance
	4	Employee Experience Becomes Digital	Digitalisierung ermöglicht ein besseres Kundenerlebnis: Wir nutzen die Möglichkeiten der <b>Digitalisierung</b> , um den Service für unseren Kunden stetig zu verbessern
	5	HR to become an Exciting Place to Be	Ein starkes Team ermöglicht große Vorhaben und Ziele: Wir wollen einer der <b>attraktivsten Personalbereiche für HR Professionals</b> werden – im genossenschaftlichen Verbund und am Standort Hannover

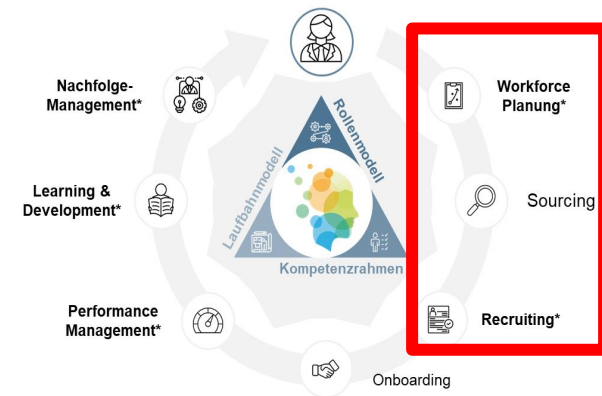


# Modernes Personalmanagement bedingt einen ganzheitlichen und künftig daten-getriebenen Ansatz entlang des MA-Lebenszyklus





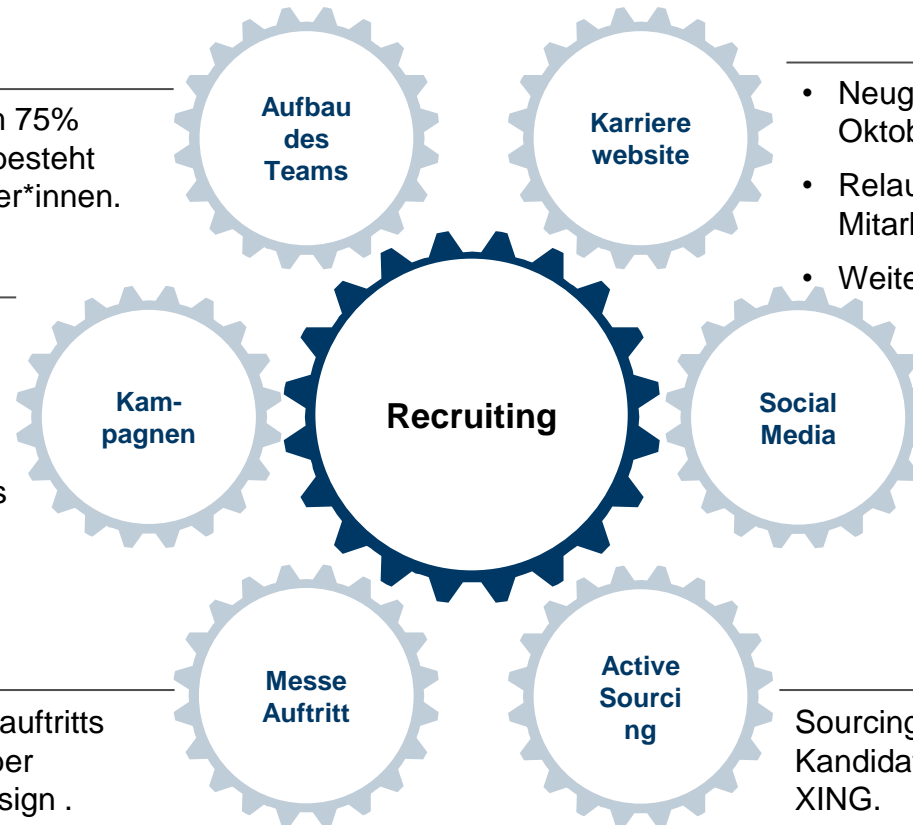
# Recruiting – unser Gesicht nach außen



Seit 2020 ist das Team um 75% gewachsen, ab Juli 2023 besteht unser Team aus 9 Recruiter\*innen.

- Gestaltung einer Recruiting Kampagne speziell für Absolvent\*innen.
- Digitalisierung unseres Empfehlungsprogramms für Mitarbeiter\*innen via Radancy.

Neugestaltung des Messeauftritts analog der & Du Arbeitgeber Kampagne in frischem Design .



- Neugestaltung der Karriereseite in Oktober 2020.
- Relaunch mit Insights durch echte Mitarbeiter\*innen im Oktober 2021.
- Weitere Optimierung in 2023/2024.

Go Live des Instagram Karriere-Kanals im Juli 2021 – Einblicke in den Arbeitsalltag via XING; LinkedIn, Instagram und Facebook durch Formate wie „Mein Job, dein Job?“ oder auch den Job des Monats.

Sourcing und Ansprache geeigneter Kandidat\*innen via LinkedIn und XING.

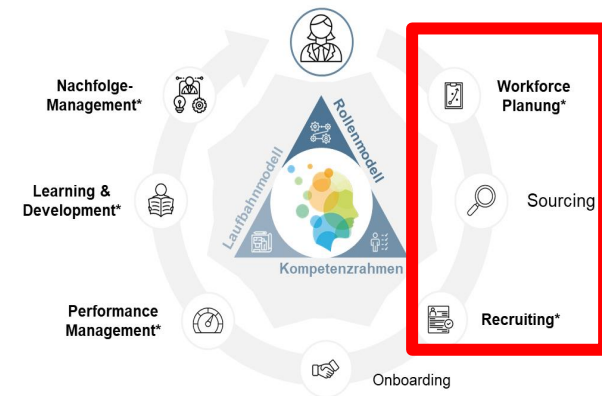


# &Du-Kampagne

Unsere Aufgaben

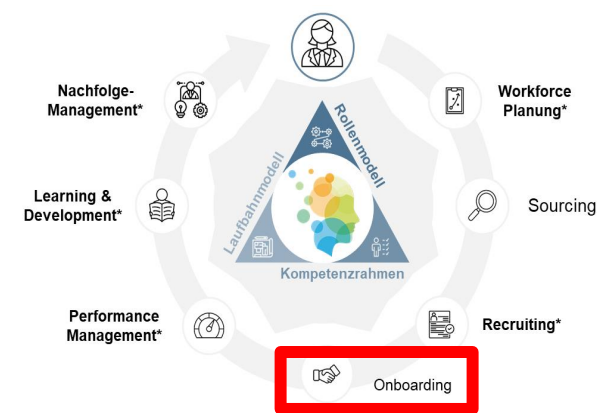
# &Du


Warum ist es etwas Besonderes, bei uns zu arbeiten? Hier erzählen Mitarbeitende aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen, was sie motiviert – von Arbeitsatmosphäre bis Weiterbildung. Klicken Sie auf die Personen, um mehr zu erfahren.




# Blick in unser Onboarding-Portal

Individualisierte Informationsquelle und Schnittstelle für unsere neuen MA



 **Genossenschaftsverband**  
Verband der Regionen

Datei-Upload    Neuigkeiten    Abmelden



Ankommen, Durchstarten

# & Wir


Willkommen an Bord!


Wir freuen uns Sie als Mitarbeiter bei uns im Genossenschaftsverband – Verband der Regionen zu begrüßen und heißen Sie – auch im Namen Ihrer neuen Kollegen – ganz herzlich willkommen!


Uns ist es ein großes Anliegen, dass Sie sich schnell in unserem Verband wohlfühlen und einen guten Einstieg in Ihr neues Tätigkeitsfeld finden.

[Weiterlesen](#)

**Ansprechpartner**

 **Franziska Spirands**

 0511-9574-5143


 franziska.spirands@genossenschaftsverband.de


**Meine Aufgaben**

- ☒ Fehlende Unterlagen ergänzen
- ☒ Nachfrage VWL und bAV

**Datei-Upload**

Durchsuchen

 **Neuigkeiten**
♥ 0




**Maren Baumert - Ihre Personalreferentin** ♥

Hallo und herzlich Willkommen auch von mir,

ich bin Maren Baumert und freue mich Sie demnächst vielleicht auch persönlich oder

[Weiterlesen](#)



**Betriebsvereinbarungen** ♥

Bestandteil Ihres Anstellungsvertrages sind auch unsere gültigen Betriebsvereinbarungen, die wir Ihnen hier zur Verfügung stellen:


Betriebsvereinbarungen  
Genossenschaftsverband - Verband der Regionen e.V.

Für den einmaligen Lesezugriff gehen Sie bitte wie folgt vor:

- Geben Sie bitte Ihren Vor- und Nachnamen sowie eine Firma (kann fiktiv sein) ein
- Beantworten Sie die Captcha-Abfrage
- Im Anschluss können Sie auf die Dokumente zugreifen

Dieser Zugriff ist für Sie selbstverständlich

[Weiterlesen](#)



**Polizeiliches Führungszeugnis, wir übernehmen die Kosten** ♥

Der Genossenschaftsverband benötigt für Ihre Arbeitsaufnahme bei uns ein aktuelles polizeiliches Führungszeugnis.

Das polizeiliche Führungszeugnis bekommen Sie in Ihrem Bürgerbüro Ihrer Stadt. Sie beantragen ein Zeugnis mit Ihrem Personalausweis oder Reisepass. Eine Ausstellung dauert ungefähr sechs Wochen.

Bitte denken Sie daran, sich eine Quittung ausstellen zu lassen. Diese können Sie gerne zusammen mit Ihrem Führungszeugnis per Post an den Personalbereich senden. Wir bezahlen Ihnen die Kosten mit der ersten/nächsten Gehaltsabrechnung.

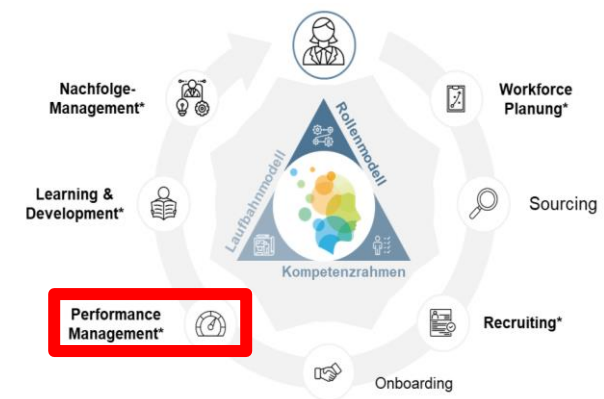
[Weiterlesen](#)

## Definition: „HR Analytics“

**HR Analytics ist die zielgerichtete Nutzung von Daten und Datenanalysen zur Entscheidungsfindung im Personalmanagement.<sup>1</sup>**

Merkmale von HR Analytics:<sup>1</sup>

- baut auf herkömmlichen Personalcontrolling auf, geht aber wesentlich weiter
- Nutzung von integrierten Datensätzen, die über reine Personaldaten hinaus gehen
- Basis für HR Analytics ist eine moderne Informationstechnologie
- Zweck ist eine konsequente Evidenzorientierung bei Personalentscheidungen
- Etabliert Verbindung zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg und etabliert hiermit eine wichtige strategische Komponente



”

Durch HR Analytics soll das implizite Wissen im Personalmanagement in quantitativ messbare Sachverhalte überführt werden.<sup>2</sup>

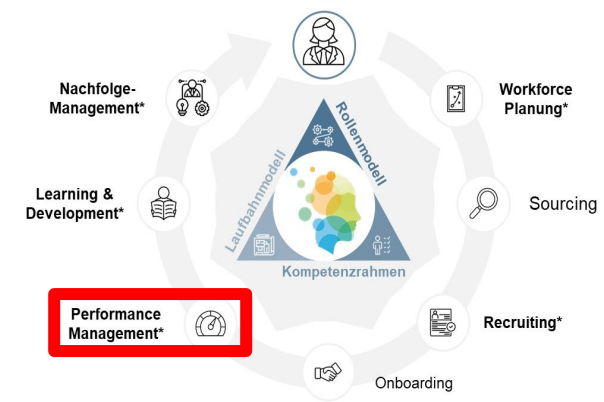
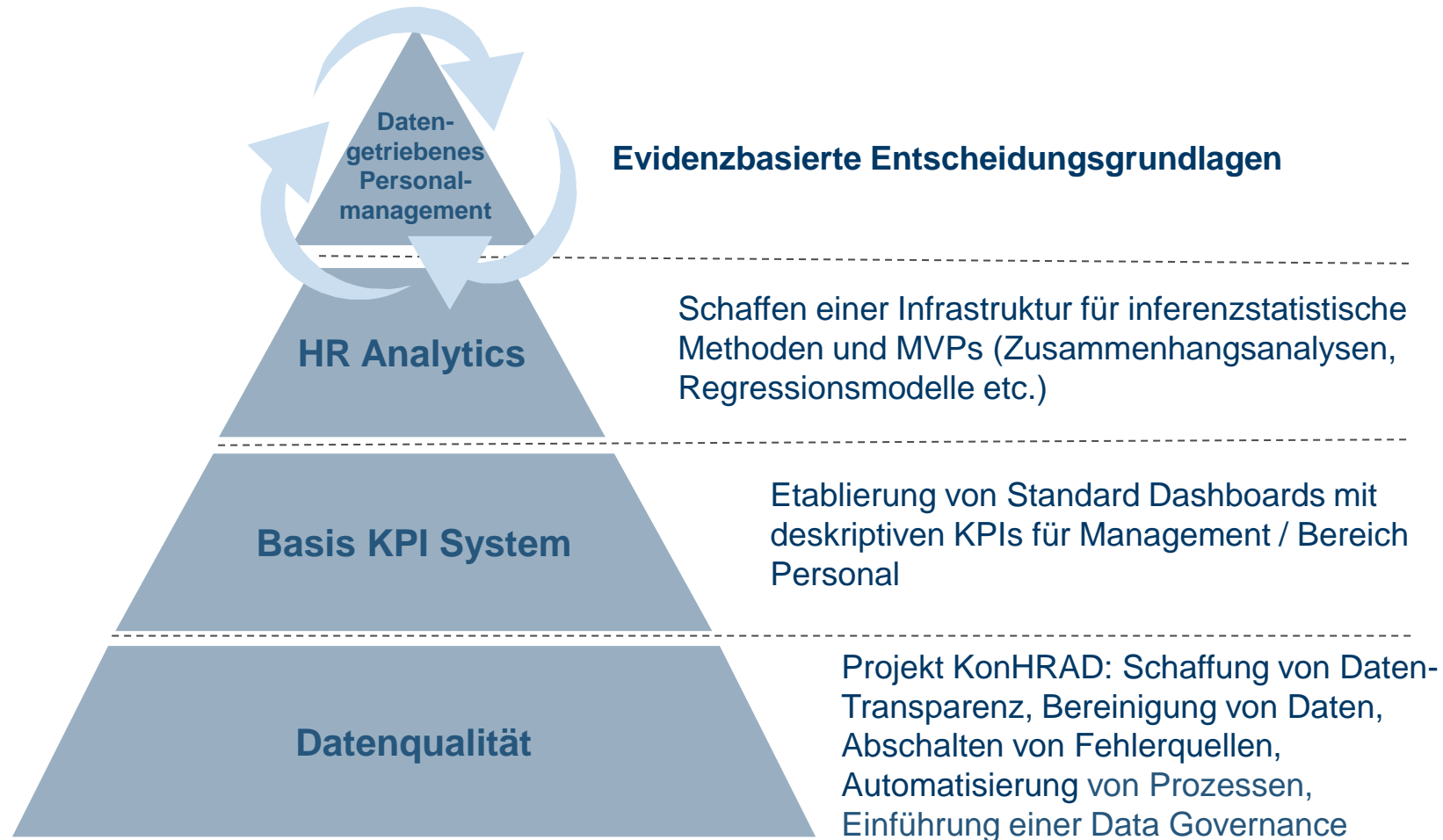


**Der Personalbereich als strategischer Partner der Führungskräfte!**

Quellen: <sup>1</sup>Werther, S. & Bruckner, L. (Hrsg.) (2018). Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung (S. 107). Springer Verlag

<sup>2</sup>Loscher, G. (2021). Quick Guide People Analytics. Wie Sie das Personalmanagement verändern können (S. 16). Wiesbaden: Springer Gabler.

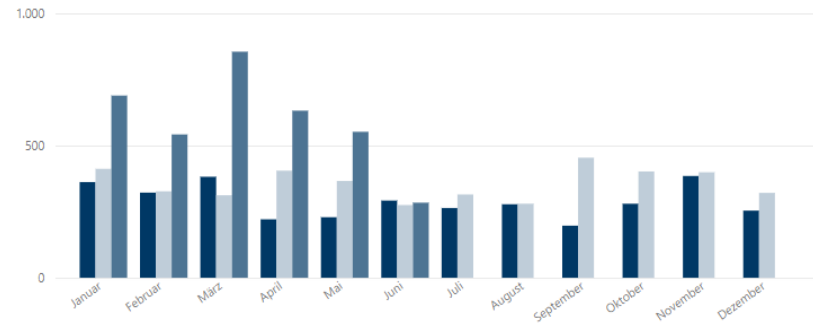
# Vorgehen bei der Implementierung von HR Analytics



# MVP Recruiting Dashboard

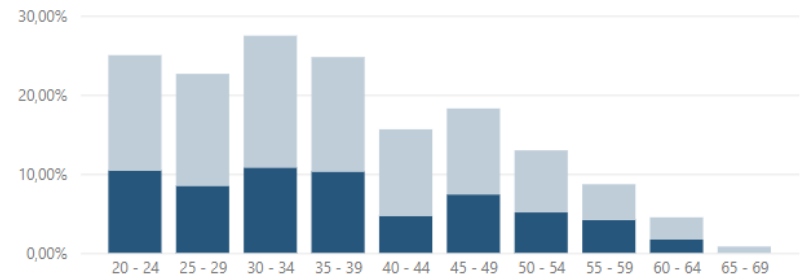
Anzahl Bewerbungen pro Monat

Jahr ● 2021 ● 2022 ● 2023

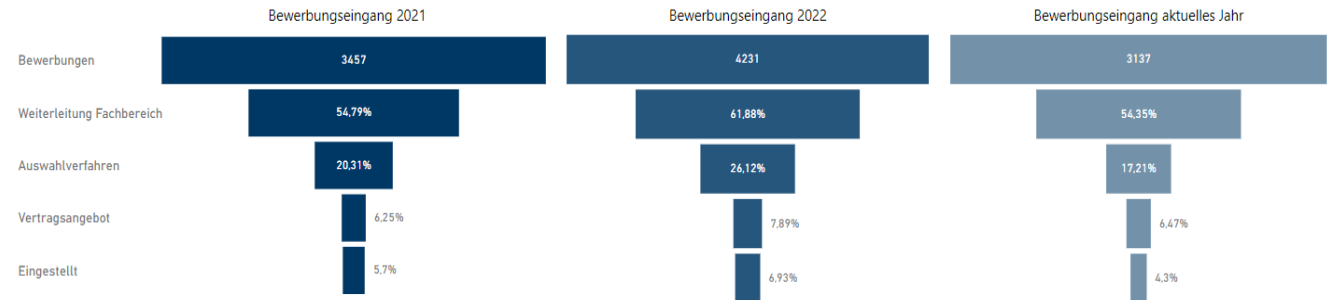


Kündigungsquote Kopf nach Alter

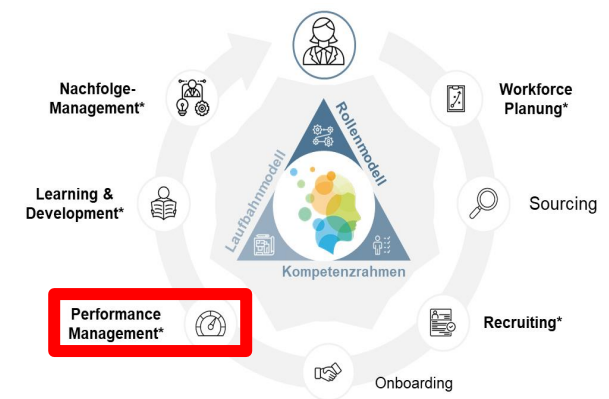
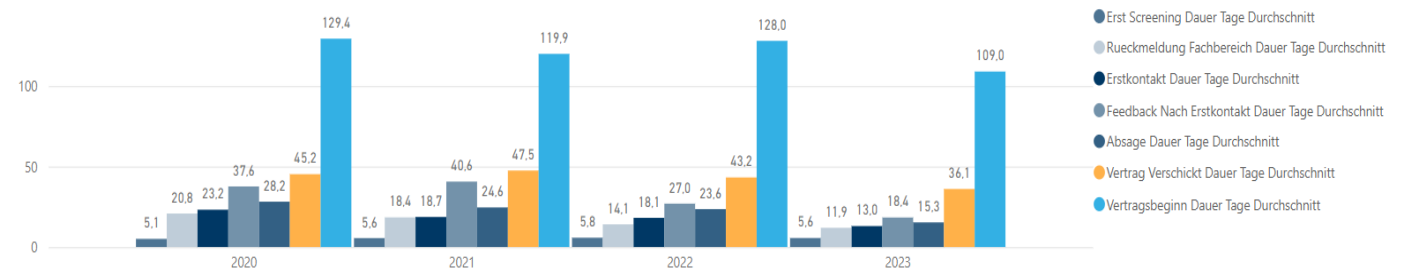
Betriebszugehörigkeit ● Max. 365 Tage ● Max. 730 Tage



Recruiting Funnel (nur abgeschlossene Bewerbungen)



Prozessgeschwindigkeit\*





# Warum LET'S GROW ins Leben gerufen wurde

## Gründe für eine systematische Personalentwicklung

### Unsere Vision ist, dass...

...**Entwicklung und Lernen** Kern unserer ambitionierten Arbeit wird

...wir Mitarbeitende **zielgerichtet entwickeln** und fördern

...jede/r Mitarbeitende und jede Führungskraft die **eigene Rolle und die Entwicklungswege** kennen

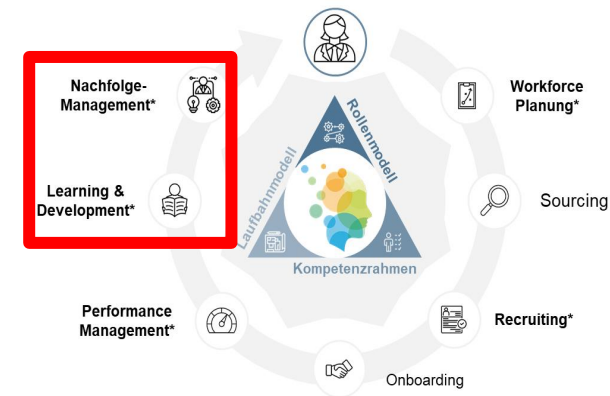
...wir die **besten Mitarbeitenden** an Bord haben, um am Markt unschlagbar zu sein

### Führungskräfte werden unterstützt durch...

... die Entwicklung eines **Führungsverständnisses** und das neue verbandsweite **Entwicklungsprogramm Führung@Geno**

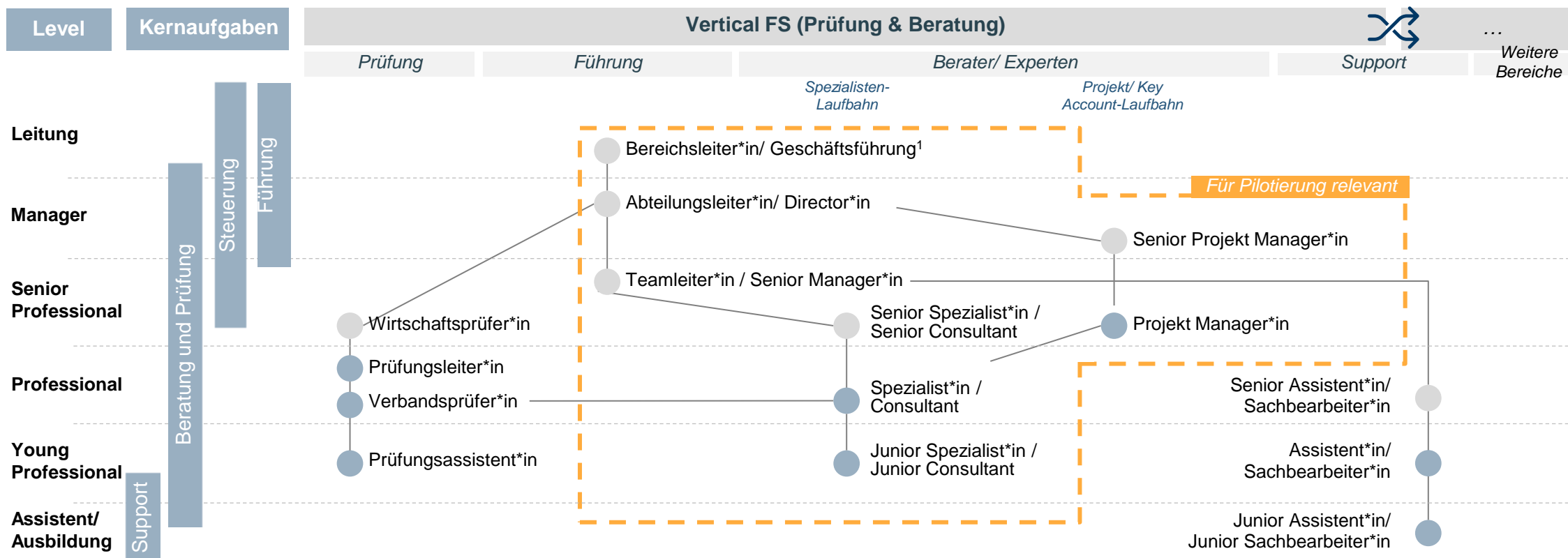
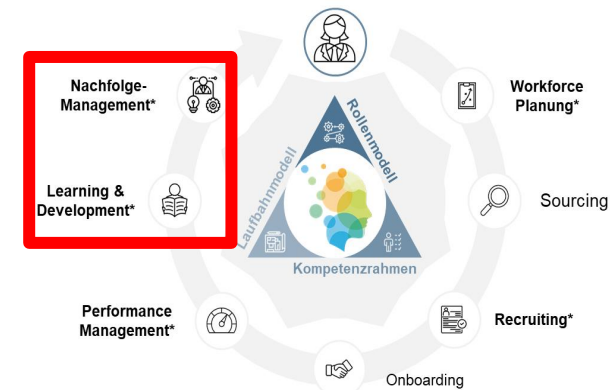
...durch das Programm Let's Grow als **kontinuierlicher Ansprechpartner** für alles rund um Führung, Lernen und Entwicklung und durch die Bereitstellung **passgenauer Führungsinstrumente**

**Um diese Vision Wirklichkeit werden zu lassen ist gute Führung ein ganz wichtiger Hebel!**



# Laufbahnmodell SPEZIALISTENTEAMS BANKEN

(Hinweis: GV & AWADO WPG)



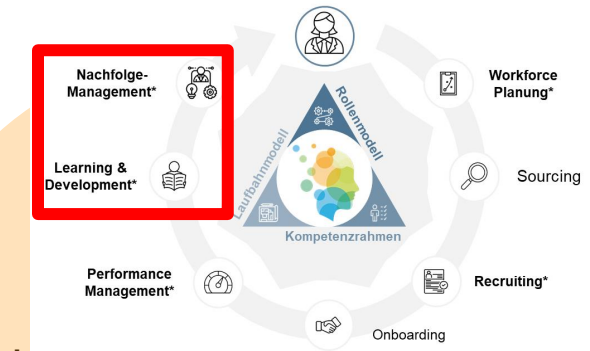
1) Bereichsleiter\*in/ Geschäftsführung = Titel hinter dem Querstrich bezieht sich auf Pendant in AWADO WPG

● Tenure-Funktion      ● Longstay-Funktion



# Ein neues Führungsverständnis bildet das Fundament

Führung@Geno – Führung und Führungskultur in der Verbandsfamilie weiter entwickeln



# CEO-Kommunikation

## Themen Marco Schulz

Marco Schulz steht als Vorstand und Experte vor allem für das Themengebiet **Employer Branding** ein.

Beiträge zu Themen, die von den anderen Vorständen betreut werden, befassen sich immer auch mit dem o.g. Themengebiet Employer Branding.

Gesellschaftliche Themen bieten sich für Diskussionen und persönliche Meinungen an.

Das alles mit einer persönlichen und authentischen Note.



### Arbeitgebermarke und Personalmanagement

Berichte und Stellungnahmen zu aktuellen Themen z. B. WomenUp, Inklusion, Onboarding, Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt



### Personalentwicklung und Führung

Bericht zu Projekten z. B. zu LSD-P



### Gesundheitsmanagement

Entwicklungen aus dem Projekt, z.B. zu Corona-Schutzmaßnahmen



### Arbeiten der Zukunft

Berichte und Stellungnahmen zu aktuellen Themen und Projekten z. B. New Work, Digitalisierung, Mobiles Arbeiten, Change/Experimente



### Prüfung

Berichte und Stellungnahmen zu aktuellen Prüfungsthemen, insbes. Prüferausbildung und Nachwuchsgewinnung sowie Spezialistenthemen



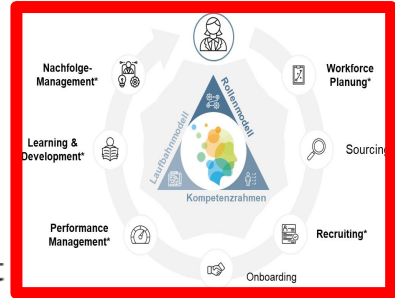
### Verbandsfamilie

Bericht und Meinung zu Entwicklungen, Ereignissen und Veranstaltungen



### Sonstige Themen

Meinung zu gesellschaftlichen Themen und Genossenschaftswesen



# Besonders beliebte LinkedIn-Beiträge

## # gernperdu



## Karriere

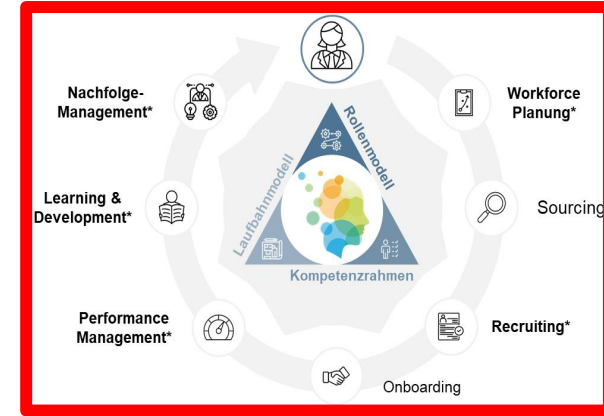


## Corporate Health Award



## Betriebliches Gesundheitsmanagement

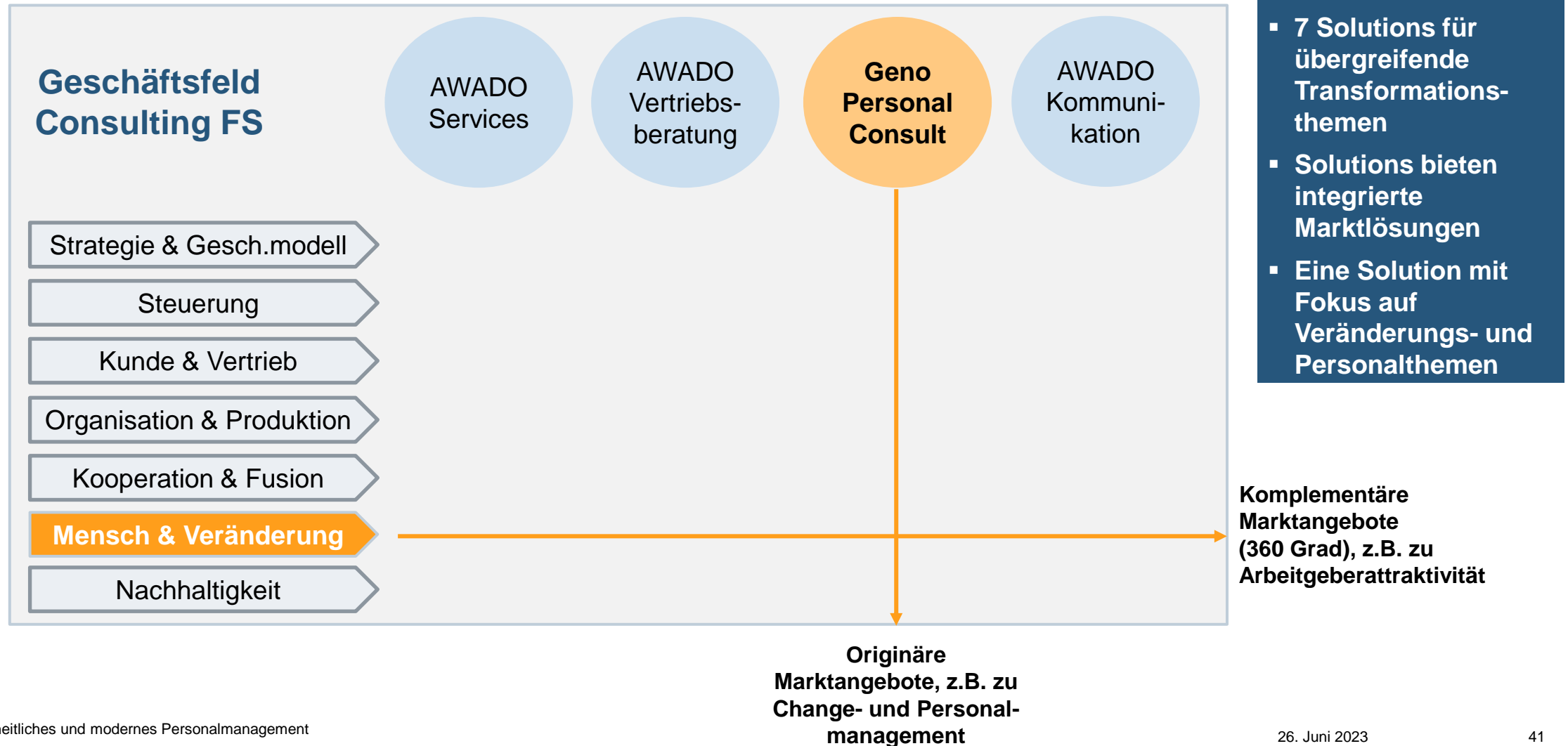
# Erfolgte Maßnahmen im Rahmen der im Konzept definierten strategischen und operativen Zielsetzung



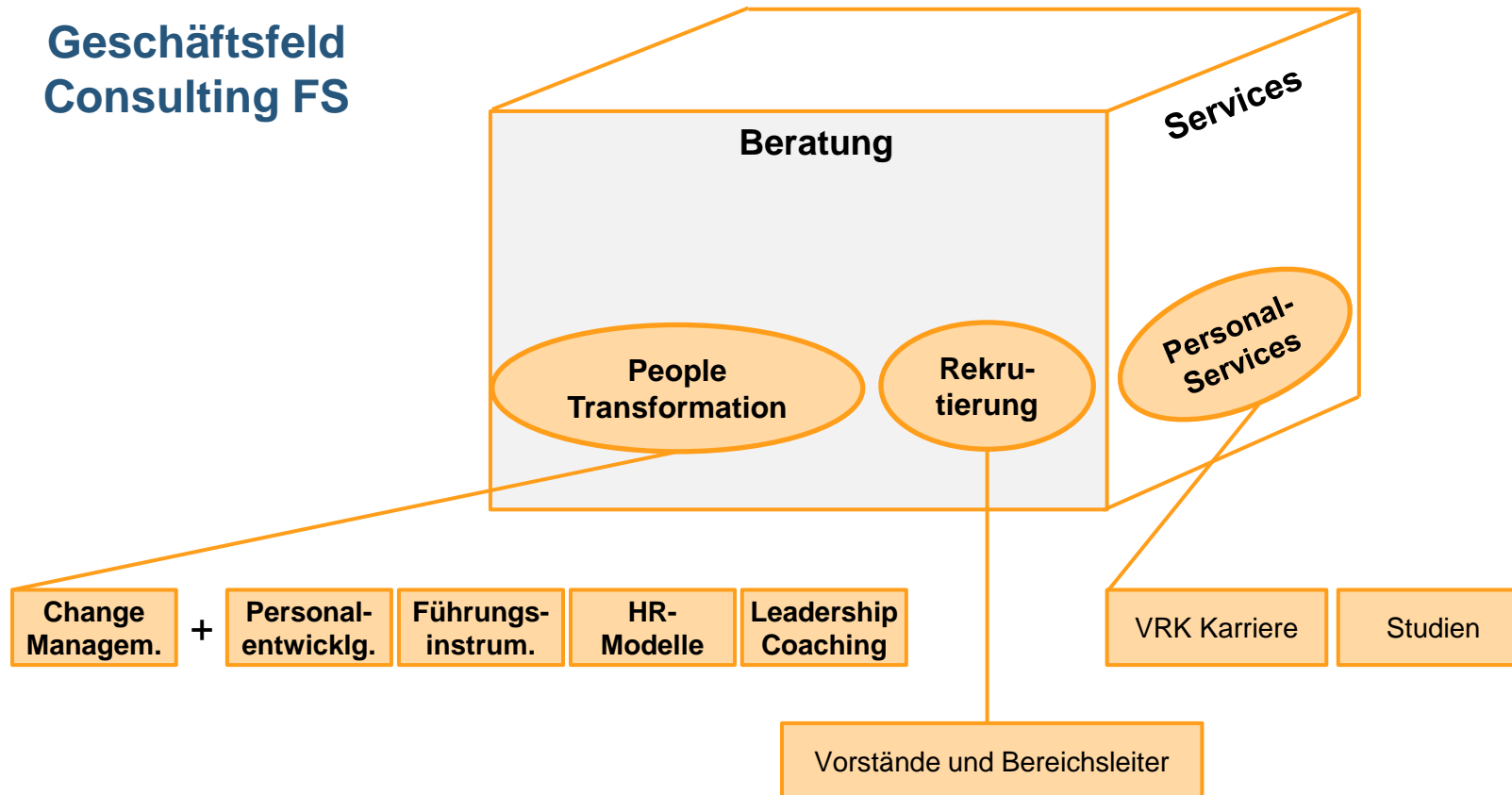
# Beratungsleistungen des Verbandes



## a) Beratungsleistungen des Verbandes: Der Ansatz



## a) Beratungsleistungen des Verbandes: Der „Leistungswürfel“ Change/Personal



- Unser Ziel: Unterstützung in allen relevanten Personal- oder Kulturfragen
- Fokus auf Beratung, Konzepte und Implementierung
- Eng verzahnt mit anderen Geschäftsfeldeinheiten
- Trotz Aufbauphase: Wir sind lieferfähig



## a) Beratungsleistungen des Verbandes: Die Ansprechpartner

**Ronny Weigler**



**Leiter Geschäftsfeld  
Consulting FS und  
Geschäftsführer  
AWADO Services**

**[ronny.weigler@awado-gruppe.de](mailto:ronny.weigler@awado-gruppe.de)**



**Thomas Stach**

**Solution „Mensch &  
Veränderung“ und  
Geschäftsführer  
GenoPersonalConsult**

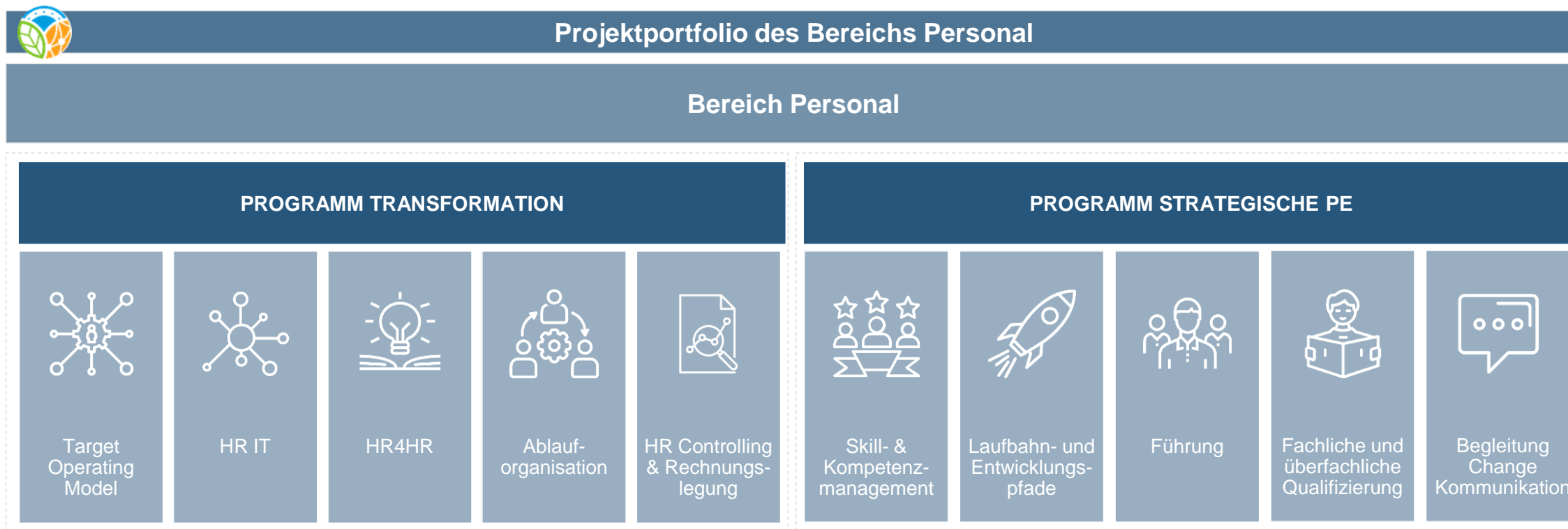
**[thomas.stach@gpconsult.de](mailto:thomas.stach@gpconsult.de)**



Genossenschaftsverband  
Verband der Regionen

# Back up

# Projektportfolio Bereich Personal (Start März 2021)



# Projektportfolio Bereich Personal

## PROGRAMM TRANSFORMATION

## PROGRAMM LET'S GROW



Ablauforganisa-  
tion



Konsolidierung  
HR  
Datenhaushalt



RPA Case  
Vertrags-  
erstellung

Start: Juli 2022

Start Reporting:  
August 2022



Konzeptionelle  
Grundlagen



Roll-Out  
Piloten



Führung



Change  
Kommunikatio-  
n



Magellan-  
Einführung

Start: Juli 2022

# Wesentliche strategische Initiativen Bereich Personal

Neugestaltung (digitaler) Messeauftritt	Programm „Let's Grow“	Projekt „WomenUp!“	Einführung Talent Suite „Magellan“	Implementierung Re-Boarding Prozess	Projekt „Ablauforganisation“	Dokumenten- management (insb. Automatisierung Vertragserstellung)
Projekt „Konsolidierung HR Datenhaushalt“	Weiterentwicklung Karriereseite (insb. für Young Talents)	HR Controlling 2.0 (HR Analytics)	Nukleus in der Verhandlung zur BV Mobiles Arbeiten	Abschluss befristetes ATZ Programm	Professionalisierung „First-Level- Support“	HR Digitale Agenda 2024
Nukleus in div. IA Verhandlungen	Start Führung@Geno Juni 2022	Roll-Out Führungsleitbild	Professionalisierung HR Projektmanagement	Neues Konzept „Strategisches Talentmanagement“	HR-seitige Begleitung & Beratung Betriebsübergang Bildung	Strategische Personal- und Nachfolgeplanung
Neuaufsatz Diversity- und Inklusionskonzept	Neuaufsatz Zuordnungs- systematik (AD/ID, Backoffice/ Marktbereich)	Gender Pay Gap Analyse	Gestaltung Vergütungsstrategie	Etablierung Talentpool	Mobilitätskonzept	Weiterentwicklung BGM

## 2. Sizing Top down: Benchmark Betreuungsquote

### Benchmark Betreuungsquote<sup>[1]</sup>

	Q1	Median	Q3
Alle Branchen (Benchmark)	56	85	123
Prof. Services (Benchmark)	37	59	91
1000-5000 MA (Benchmark)	62	85	127
Angemessenheit für den GV	≈ 40 - 45		

### Bereich Personal Ist/Plan 2022

MA GV (Köpfe)		HR (FTE)		Betreuungs- quote
Jun 22	1.995	Jun 22	40,3	49,5
Dez 22	2.044	Dez 22	56,8	36,0

### Bereich Personal Soll Dez. 2025

Dez 25	2.448	Dez 25	69,4	35,2
--------	-------	--------	------	------

### Interpretation

#### Betreuungsquote

- Die Betreuungsquote gibt Auskunft über die **personelle Ausstattung des HR-Bereichs**; sie zeigt, wie viele Beschäftigte im Unternehmen **durch einen HR-Mitarbeiter betreut** werden.
- Die Betreuungsquote ist ein reines **Effizienzmaß**, d. h. sie sagt nichts über die Qualität des Betreuungsverhältnisses aus.
- Berechnungsformel: Mitarbeiter gesamt (Headcount) / HR-Mitarbeiter (FTE)
- Orientierung gibt der Median (hier 59); berücksichtigt werden zudem Auf- und Abschlüsse von bis zu 30% nach Kriterien wie: Komplexität der Regelwerke, Standortstruktur, Prozesseffizienz / Digitalisierung, Wachstum / strategische Neuausrichtung.
- Der Benchmark bildet einen Mittelwert der letzten Jahre ab; **aktuelle Mehrbedarfe am Markt sind noch nicht inkludiert, der Benchmark bezieht sich auf Vergangenheitsbetrachtung, es ist von einer Absenkung auszugehen** (Gen Z etc.)

#### Ergebnisse

- Die personelle IST-Ausstattung des Bereichs Personal ist unzureichend; der Planwert führt zu einer im Vergleich höheren Ausstattung.
- Für die erwartete HC-Zahl der Verbandsfamilie 2025 folgt der weitere Personalaufbau in HR dem geplanten Wachstumspfad der Verbandsfamilie.

[1] Kienbaum Benchmark Datenbank, Definition: Anzahl MA / HR FTE



## 2. Sizing Bottom up: Entwicklung der funktionalen OE

### Bereich Personal Gesamtsicht

Bereich Personal: Zielbild 2025						
Planungsdaten						
	Jun 22	Dez 22	Dez 23	Dez 24	Dez 25	Anmerkungen
BL	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	
HR Strategie & Governance	7,00	8,00	11,00	11,00	11,00	
Sourcing & PD	14,56	21,56	19,91	21,91	22,91	
Operations	17,77	26,27	31,77	32,63	33,53	
<b>Bereich Personal</b>	<b>40,33</b>	<b>56,83</b>	<b>64,68</b>	<b>67,54</b>	<b>69,44</b>	
					≈ 55 - 60	externer Benchmark

Muschu	inkludiert
krank	inkludiert
Freistellung	inkludiert
EZ	nicht inkludiert
Werkstudenten	nicht inkludiert

# 3. Personalplanung 2023-25

## Aufbauorganisation 2023 ff.

Bereichsleitung Personal													64,68								
													67,54								
													69,44								
Assistenz																					
Sourcing & People Development*						19,91	HR Strategie & Governance*						11,00	HR Operations			31,77				
						21,91							11,00				32,63				
						22,91							11,00				33,53				
Team Recruiting		7,00	Team Personal-entwicklung		7,00	HR Business Partnering		4,91	CoC / Expert*innen				Team Controlling HR Analytics		8,60	Team Entgelt & BAV		11,08	Team Personal-service/-betreuung		10,08
		8,00			8,00			4,91							8,60			11,54			10,49
		9,00			8,00			4,91							8,60			12,01			10,92
Bereichssteuerung																					

\* Arbeitstitel



Genossenschaftsverband  
Verband der Regionen

# Studie Kienbaum

Angelehnt an: Harvard University und Henderson Institute 2019

# Treiber für die Zukunft der Arbeit



## Technologischer Wandel

- Neue **Technologien, die Arbeit(steile) ersetzen** und Beschäftigung bedrohen
- Neue **Technologien, die die Arbeit erweitern** oder unterstützen
- Disruptive, technologische **Veränderungen in Kundenbedürfnissen**



## Wachsende Skillnachfrage

- **Genereller Anstieg in Skills**, technischem Wissen und formaler Bildung, um die Arbeit auszuführen
- **Knappheit an Profilen** mit den nötigen Skills für notwendige, neue Jobprofile



## Covid-19

- **Pandemische Folgen** für Gesundheit und Arbeit
- **Neue Arbeitsgestaltung** um Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten
- **Neue Herausforderungen** für People und Performance Management



## Demografischer Wandel

- **Demografischer Wandel** und **Diversity Management** werden zentral
- **Fachkräftelücke**: In Deutschland zwischen 5 – 8 Mio. fehlende Arbeitskräfte 2030
- **Lebensphasenorientierte** Personalarbeit



## Neue Erwartungen

- Mitarbeiter möchten **flexible, selbstgesteuerte Arbeitsgestaltung** für eine **bessere Work-Life-Balance**
- Mitarbeiter suchen **Purpose** und **Gestaltungsmöglichkeiten** in der Arbeit
- **Nachhaltigkeit**

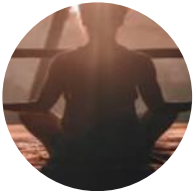


## Neue Arbeitsgestaltung

- **Remote Work** und digitales/virtuelles Arbeiten
- **Liquid Workforce** und **Gig-Economy**
- Talentzugang über **Freiberufler** und **Labour-Sharing-Platforms**
- Arbeitsabwicklung über komplexe und verteilte **Partnersysteme**

Vgl. Fuller et al., 2019; Research von Harvard University und Henderson Institute

## Was Mitarbeiter in der Zukunft erwarten



### Arbeitnehmer erwarten in hohem Maße flexible Optionen

- Vollständige Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort
- Lebensstil statt Nähe zum Arbeitsplatz



### Arbeitnehmer wollen eine neue Art der Produktivitätsmessung

- Raum und Vertrauen
- Ergebnis statt Leistung



### Mitarbeiter wollen in vielfältigen Teams arbeiten

- Sich wandelnde Rollen, Fähigkeiten und Anforderungen
- Ehrliche, zugängliche Metriken zum Fortschritt der Diversität



### Mitarbeiter legen Wert auf Weiterbildung und Entwicklung

- Vertiefung vorhandener und Erwerb neuer Fähigkeiten – mindestens einmal pro Jahr
- Sicherstellung der neuesten Technologien für die Zusammenarbeit

Minahan (2021)

## People- und HR-Themen im Fokus

### Top Trends in HR

Digitalisierung der HR-Funktion

Agile HR-Transformation

Human Experience

Workforce Transformation

Future Skills

New Ways of Working

People / Talent-Strategie





Treiber

## Ergebnisse aus unserer Befragung mit StepStone 2021

Corona als  
Beschleuniger der  
digitalen Revolution  
– mobiles Arbeiten  
wird zum ‘New  
Normal’

### Durchschnittliche Arbeitszeit mobil



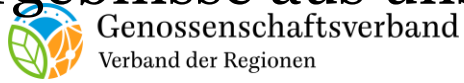
Vor Corona **18 %**



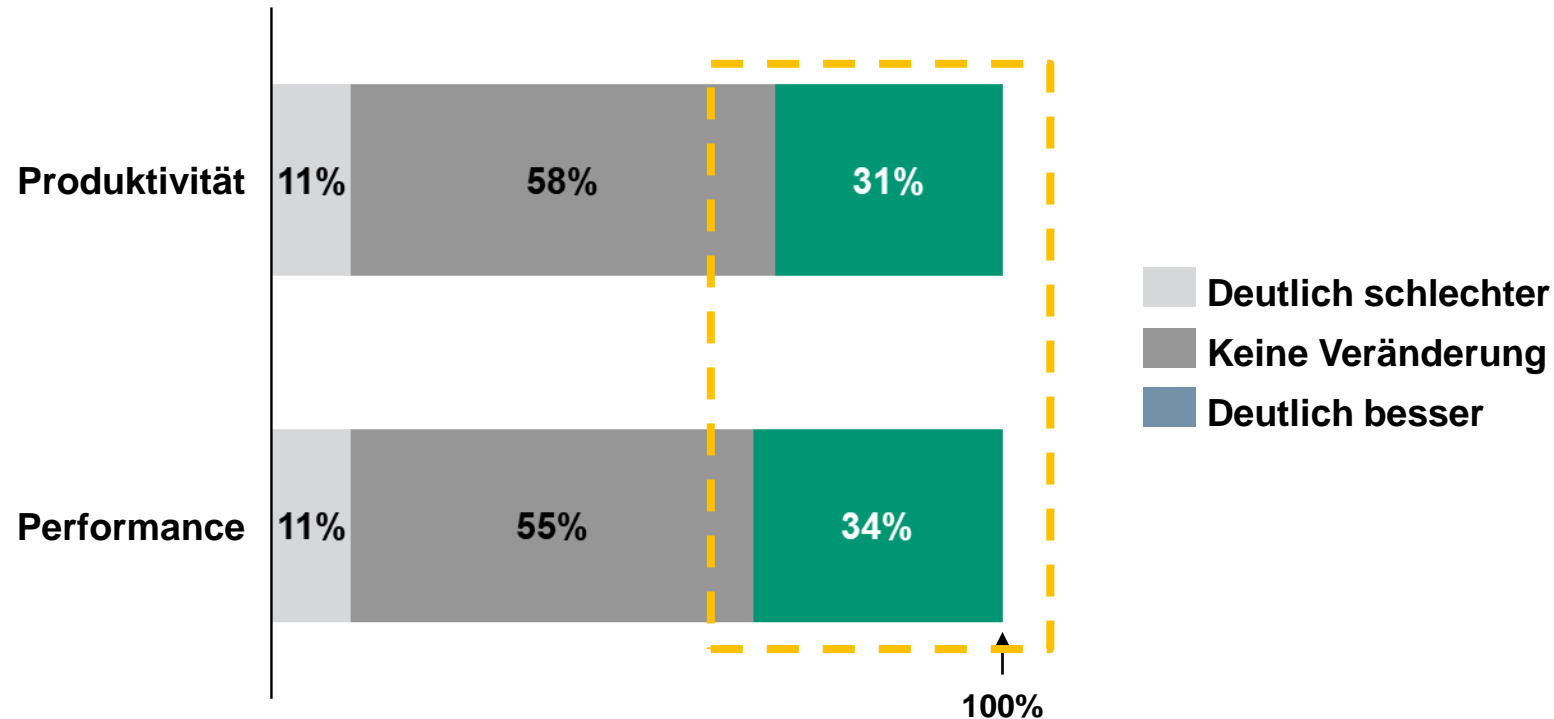
Seit Corona **51 %**

**+33 %**

# Ergebnisse aus unserer Befragung mit StepStone 2021



## Treiber



**Die Führungskräfte  
sehen eine um mehr  
als 30 % erhöhte  
Produktivität und  
Performance ihrer  
Mitarbeitenden**

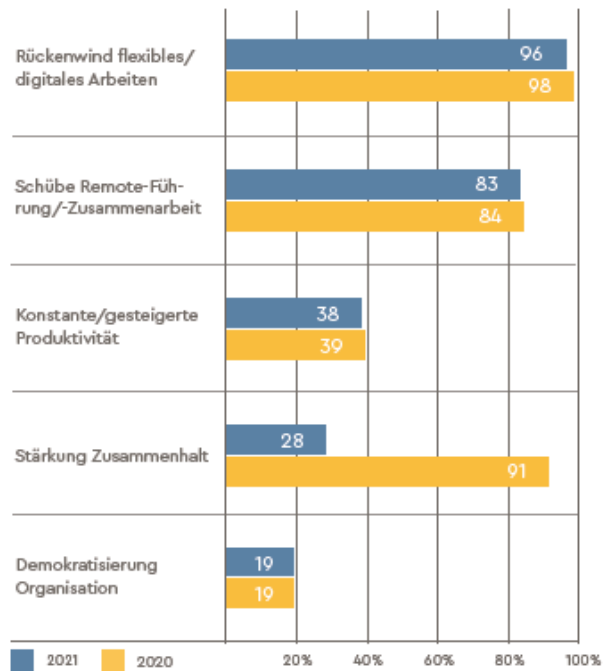
# Studie zu HR-Strategie und – Organisation 2022 (Kienbaum & SAP)

## New Normal – New HR?

### Lehren aus der Pandemie

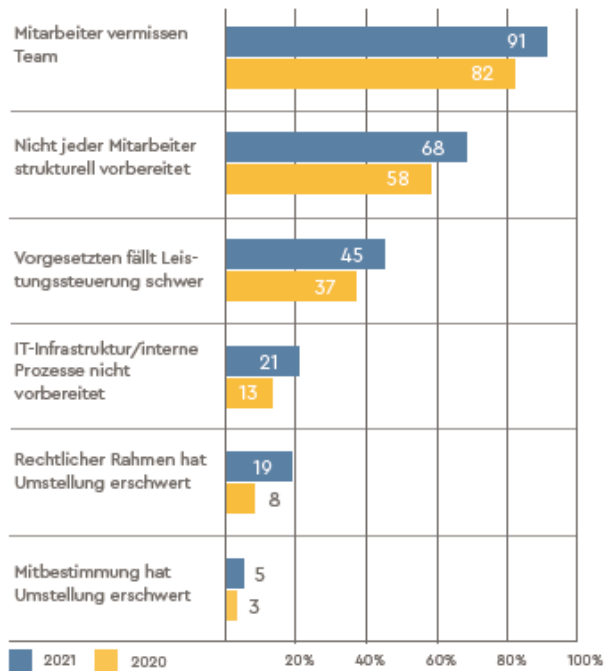
Welche Erfahrungen hat Ihre Organisation in der Pandemie bereits gemacht?

#### POSITIVE ERFAHRUNGEN



Anmerkung: Mehrfachauswahl möglich.

#### NEGATIVE ERFAHRUNGEN



Wir sehen bei unseren Kund:innen immer größere Bedarfe, die neuen Arbeitsweisen aus der sogenannten Grauzone in eindeutige Regeln zu überführen

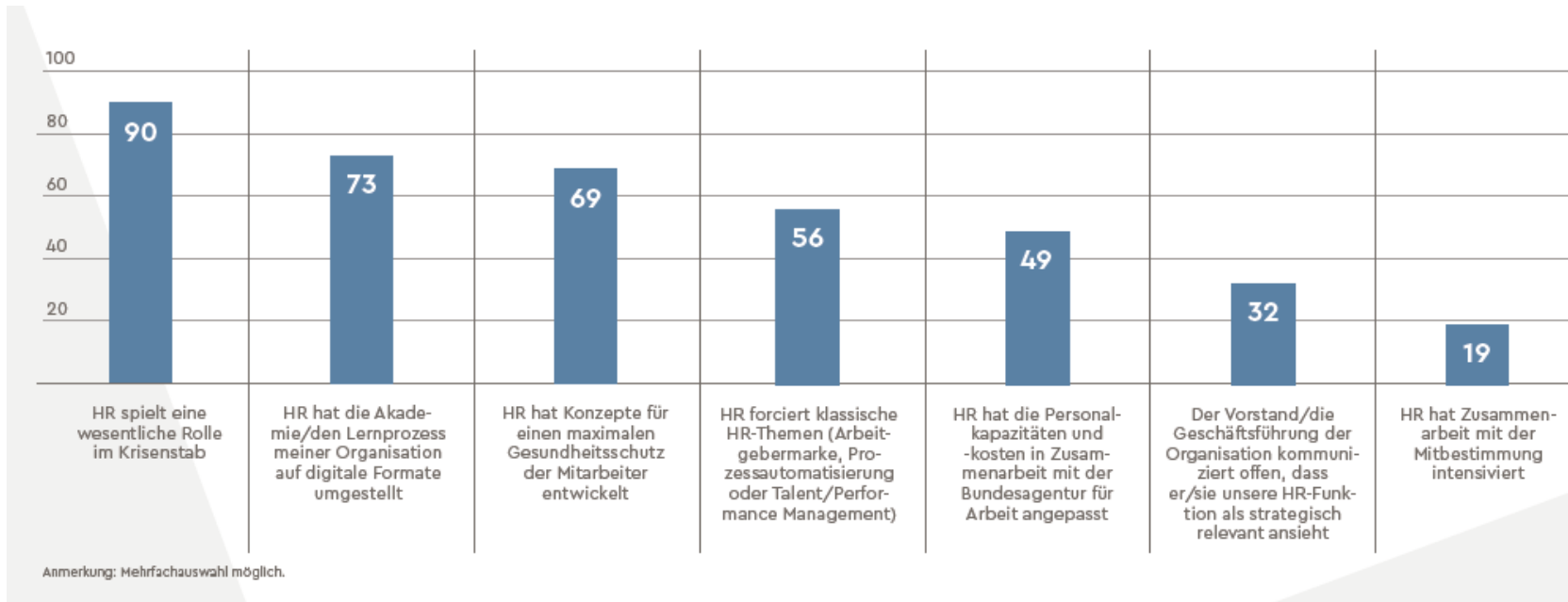
Wie kann Kreativität gefördert werden, wenn Teams kein gemeinsames Büro mehr teilen?

Kienbaum & SAP (2022), New Normal – New HR? Studie zur HR-Strategie und –Organisation 2022

# Studie zu HR-Strategie und – Organisation 2022 (Kienbaum & SAP) New Normal – New HR?

## Positionierung der HR-Funktion

Wie würden Sie die Auswirkungen der Pandemie auf die aktuelle Positionierung der HR-Funktion in Ihrer Organisation beschreiben?



90 % der Befragten geben an, dass ihre HR-Funktion eine wesentliche Rolle im Krisenstab gespielt hat

## Management Summary

# Kernerkenntnisse zur «New Work»



Unternehmen setzen auf **hybride Ansätze zwischen Mobile Office und Büropräsenz** – kein Unternehmen zielt eine Rückkehr zur vollständigen Präsenz an



Die Mehrheit der Unternehmen plant eine **Reduktion und Umgestaltung der Büroflächen**



**Führungskräfte** nehmen eine zentrale Rolle ein in der **Aufrechterhaltung von Produktivität und Beziehungen** zu Mitarbeitenden ein. Unternehmen bieten neue Angebote an, um sie auf diese neue Rolle vorzubereiten und darin zu begleiten



Unternehmen beobachten eine gesamthafte **Steigerung der Produktivität** durch Mobile Office



Keine wesentlichen Veränderungen in der Produktivitätsmessung und bewusster **Verzicht auf Messung der Produktivität auf Einzelpersonenebene** aufgrund Widerspruch zu kulturellen Werten



**Keine gesonderte monetäre Entschädigung** für Mobile Office, teilweise Bereitstellung von Hardware zur Sicherstellung der Produktivität



## Definitionen

# Was wird unter New Work verstanden?

Prof. Dr.  
Frithjof  
Bergmann



„New Work ist eine andere Art, Arbeit zu organisieren. Die Absicht ist, Arbeit so zu organisieren, dass sie nichts - Gezwungenes ist, sondern man **Arbeit tut, die man wirklich, wirklich will.**“

Philosoph und Anthropologe,  
New Work-Urvater

Valerie  
Holsboer



„Bei New Work geht es nicht darum, Strukturen und Hierarchien umzustößen, sondern darum, **Biotope zu schaffen**, die **nicht von der Tradition durchseucht sind.**“

Ehem. Vorstand Ressourcen (Bundesagentur für Arbeit)  
Vorstand DGFP

Prof. Dr.  
Carsten  
Schermuly



“New Work hat sich zu einem **Containerbegriff** entwickelt, in den jeder hineinwerfen darf, was er will. [...] Ziel von New Work-Maßnahmen sollte das Erleben von mehr psychologischem **Empowerment** der Mitarbeiter sein.“

Professor für Wirtschaftspsychologie  
SRH Hochschule Berlin

# Journey mit unbefriedigendem Zwischenfazit 25 Jahre Change in HR



## Operational Excellence

- Administration
- Prozesse
- IT
- Digitalisierung

## Business Excellence

- Kundenrolle
- People-Strategie
- Workforce Transformation
- Projekte

## People Excellence

- Experience
- Care
- Inclusion
- New Work

## Innovation Excellence

- Data Analytics
- KI
- Virtualisierung
- Externer Kundenfokus

*Derzeitige Ausprägung*

**Baustelle**

**Stabilisierung**

**Stärkung**

**Pole Position**

**Disruption**