Benchmark HR - Die Personal-abteilungen der Sozialwirtschaft: Einblicke und Erkenntnisse für eine zukunftsfähige Personalarbeit

Eva Lettenmeier, Chief Human Resources Officer, Korian Deutschland GmbH

Marc Dobberstein, Leiter Kompetenzteam Personal, contec GmbH

2. contec-Forum „Management & Personal“

11. Juni 2024

Ihre Referenten heute

Eva Lettenmeier

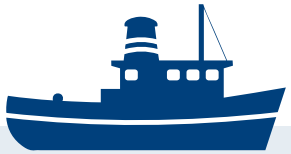
Chief Human Resources Officer
Korian Deutschland GmbH

Marc Dobberstein

Leiter Kompetenzteam Personal
contec GmbH

© contec GmbH

Unser heutiges Gewässer:



Eintauchen in das Thema

Der neue Benchmark HR

Der Weg zu einer erfolgreichen HR-Transformation

Fazit, Praxisblick und Diskussion

© contec GmbH

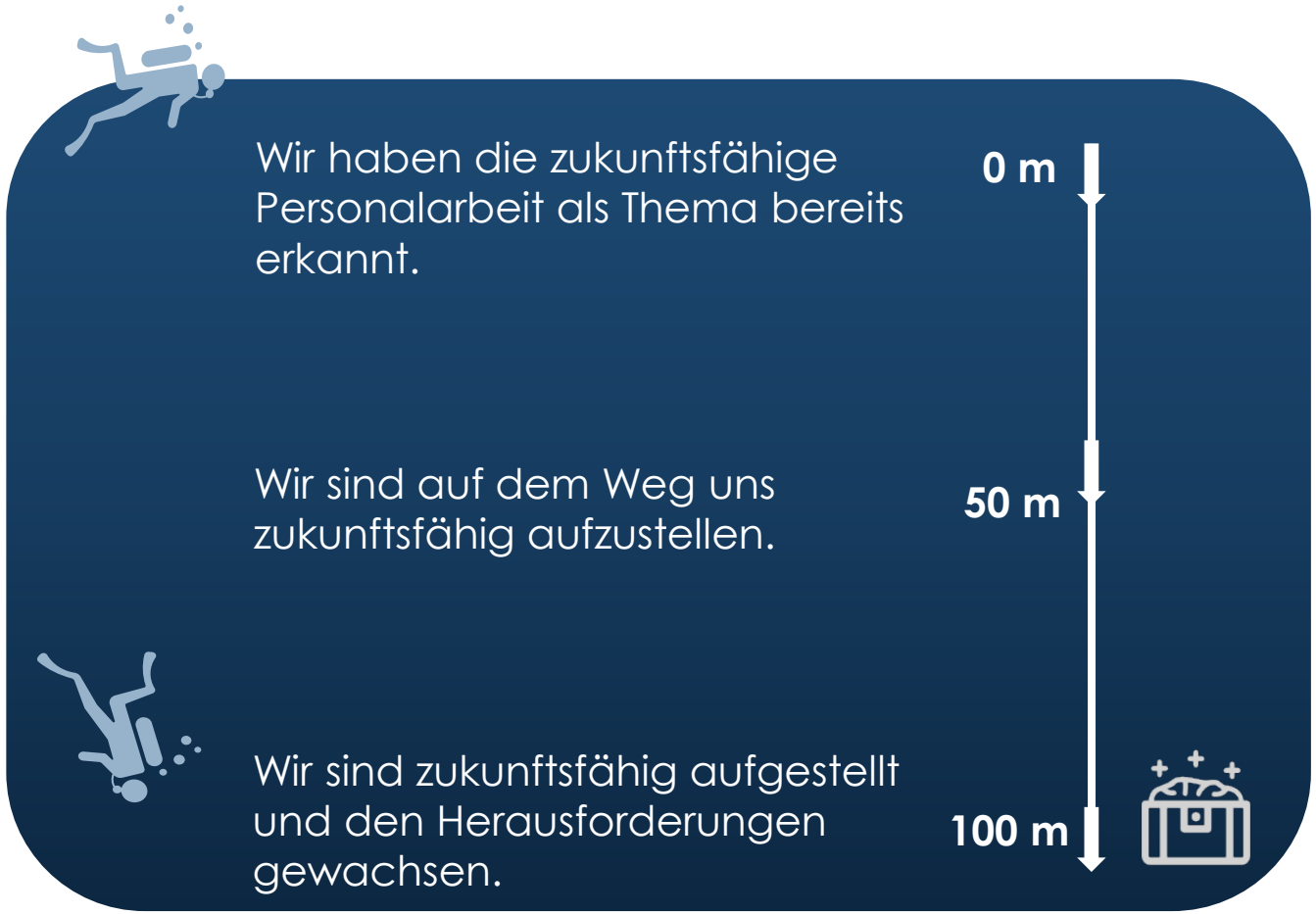
01

Eintauchen in das Thema

11.06.2024

Zukunftsfähige Personalarbeit: Wie weit sind Sie hier schon?

Verraten Sie uns, **wie tief** sind Sie schon in das Thema eingetaucht?



© contec GmbH

02

Der neue Benchmark HR

11.06.2024

Stetig wachsendes Aufgabenportfolio bei gleichzeitig fehlenden Kompetenzen und Werkzeugen

Entwicklung

- Fachkräftemangel
- Alternde Belegschaft, Wechsel der Generationen
- Wertewandel und höhere Erwartungshaltung
- Digitalisierung und technischer Fortschritt
- Rolle der Personalarbeit wird wichtiger

Herausforderung

- Dauerhaftes Problemmanagement (Pandemie, eAU, erhöhte Fluktuation etc.)
- Paradigmenwechsel zum Bewerbermarkt / Rekrutierung qualifizierter Mitarbeitenden
- Bindung vorhandener Mitarbeitender / Erfüllung der (Führungskräfte-)Erwartungen
- Digitalisierung und Wechsel der Arbeitsformen
- Thema Personal in die Unternehmens-Strategie einbinden, HR in der Treiber-Rolle

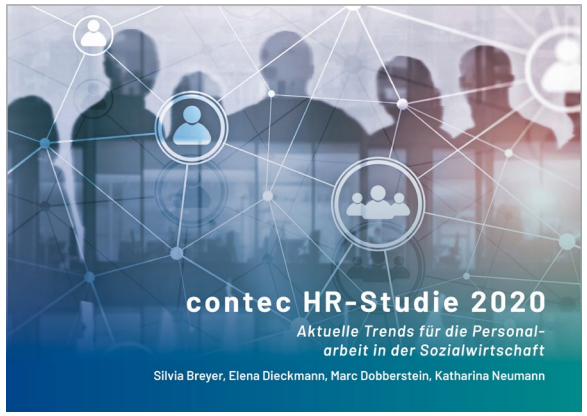
Lösung

Mit Hilfe der HR-Transformation hin zu einer zukunftsfähigen Personalarbeit

© contec GmbH

contec HR-Studie zu Trends und Entwicklungen der Personalarbeit in der Sozialwirtschaft

- Extrem hohe **Bandbreite** der vorzufindenden Personal-Strukturen
- Von rein **verwaltender Personalarbeit** bis zu **strategischen, zukunftsfähigen Personal-Geschäftsmodellen**



Zwei Drittel der befragten Unternehmen verfügen **nicht** über eine **explizite und ausformulierte Personalstrategie**.

Oft kommt das Personalthema in der Gesamtunternehmens-strategie damit zu kurz.

Bisherige Modelle und Strukturen werden den veränderten **Anforderungen nicht** mehr **gerecht**

Die **Relevanz** der Personalarbeit für das gesamte Unternehmen **steigt** weiterhin an

Aktuell: oftmals **pragmatischer Aktionismus** anstatt **strategischer Entwicklung**

Herausforderung: Entwicklung & Einführung neuer, auf die Organisation abgestimmter, **Geschäftsmodelle für eine professionelle und zukunftsfähige Personalarbeit**

© contec GmbH

Der Weg zur zukunftssicheren Personalarbeit

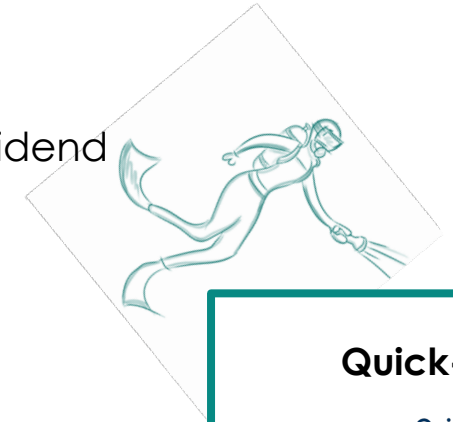
1. Schritt: Einschätzung der aktuellen Personalarbeit, ggfs. mit externem Blick

Thema erkennen
Eine professionelle und zukunftsfähige Personalarbeit ist entscheidend für die Zukunft der eigenen Organisation.

Analyse des Status quo
Dokumentenanalyse, Prozessanalyse, Kennzahlenanalyse und Befragungen. 360°- Blick aus unterschiedlichen Perspektiven unter Einbeziehung von Schnittstellen und Stakeholdern.

Auswertung der Analyseergebnisse
Ableitung relevanter Führungs- und Personalinstrumente unter Beachtung der notwendigen Ressourcen und Kompetenzen.

Entwicklung: Zukunftsbild, Geschäftsmodell und Handlungsempfehlungen
Maßnahmen zur Anpassung der Strukturen, Prozesse und Rollen, Stärkung einzelner Disziplinen sowie Einbettung in die Organisation.



Quick-Check-Personal

Benchmark-Möglichkeiten?

© contec GmbH

Wieso der Benchmark?

Individuelle Abteilungsprofile anhand **fünf Merkmale** miteinander vergleichen, Muster erkennen und in Relation zur Unternehmensgröße sowie Anzahl der Vollzeitkräfte setzen.

Trotz hoher Relevanz des Themas gibt es **kaum bis gar keine Standardwerte** darüber, wie Personalabteilungen der Sozialwirtschaften aufgestellt sind.

Strategische Ausrichtung des Unternehmens auf Basis vergleichender Kennzahlen reflektieren und anpassen.

© contec GmbH

Neuer Benchmark HR als erster Überblick über Strukturen von Personalabteilungen: Er gibt Antworten auf die Fragen…

Benchmark HR

- …**was** sind die **Personalthemen** der Gesundheits- und Sozialwirtschaft?
- …**wie** sind die **Personalabteilungen** der Gesundheits- und Sozialwirtschaft aufgestellt?
- …**welche** Muster dienen der **Einordnung** zur Gestaltung einer effizient arbeitenden **Personalabteilung**?

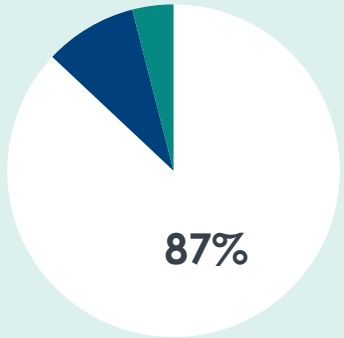
Grundlage: Digitale Umfrage in der Branche und **Beratungstätigkeit** bei Unternehmen der Branche in der Praxis.

© contec GmbH

Wie muss eine Personalabteilung aufgestellt sein, damit sie interne Bedarfe bedienen und aufkommenden Marktanforderungen gerecht werden kann?

102
Teilnehmer*innen

- Freigemeinnützige Träger
- Öffentliche Träger
- Private Träger



Digitale Umfrage in Form eines Frage-bogens mit **25** Items über **struktur- und merkmalsbezogenen Themen** der Personalabteilung.

52 der Teilnehmer*innen

groß (> 1.000 MA)

16 der Teilnehmer*innen

mittel (500-1.000 MA)

34 der Teilnehmer*innen

klein (0-500 MA)

© contec GmbH

Fünf Merkmale von Personalabteilungen

Differenzierung
Wie viele verschiedene Tarife, Vergütungssysteme und Dienstplanungsprogramme werden in der Personalabteilung benutzt?

Aufgabenverteilung
Wie viel Prozessschritte übernimmt eine Vollzeitkraft?
Arbeitet die Personalabteilung nach generalistischem oder spezialistischem Ansatz?

Beratungsfunktion
Versteht die Personalabteilung sich als reine Sachbearbeitung oder auch als HR Business Partner?

Digitalisierung
Wie viele Prozessschritte sind digitalisiert und wie viel wird noch auf Papier gemacht?

Outsourcing
Wie viele Prozessschritte erledigt die Personalabteilung intern und wie viel wird outgesourct?

© contec GmbH

Wie sind die Personalabteilungen der Sozialwirtschaft aufgestellt?

Erste Ergebnisse des Benchmarks HR

Differenzierung
Umso größer ein Unternehmen ist, desto differenzierter ist die Personalabteilung aufgestellt.

Aufgabenverteilung
Es arbeiten viele Generalist*innen in den Personalabteilungen der Sozialwirtschaft.

Beratungsfunktion
Es ist eine Tendenz zur Ausübung von Beratungsfunktionen in Personalabteilungen erkennbar.

Outsourcing
Kleine Unternehmen neigen stärker dazu, Prozesse auszulagern. Insgesamt werden interne Prozesse bevorzugt.

Digitalisierung
Die Digitalisierung in den befragten Unternehmen ist unterschiedlich weit vorangeschritten.

Personalcontrolling

Rund 55 Prozent der Befragten erheben monatlich ihre Personalkennzahlen.

- Relevanz der Kennzahlen erkannt
- (noch) wenig Nutzung als strategisches Instrument zur aktiven Steuerung

© contec GmbH

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen geben an, auch gestaltende Personalthemen zu behandeln

Ergebnisse des Benchmarks HR

Die Teilnehmer*innen gaben an, dass bei Ø 1.500 Mitarbeitenden 9,08 VK in der Personalabteilung arbeiten.

Anteil von Tätigkeiten und Ø Anzahl der besetzten Vollzeitkräfte pro Aufgabenbereich bei Ø 1.500 Mitarbeitenden

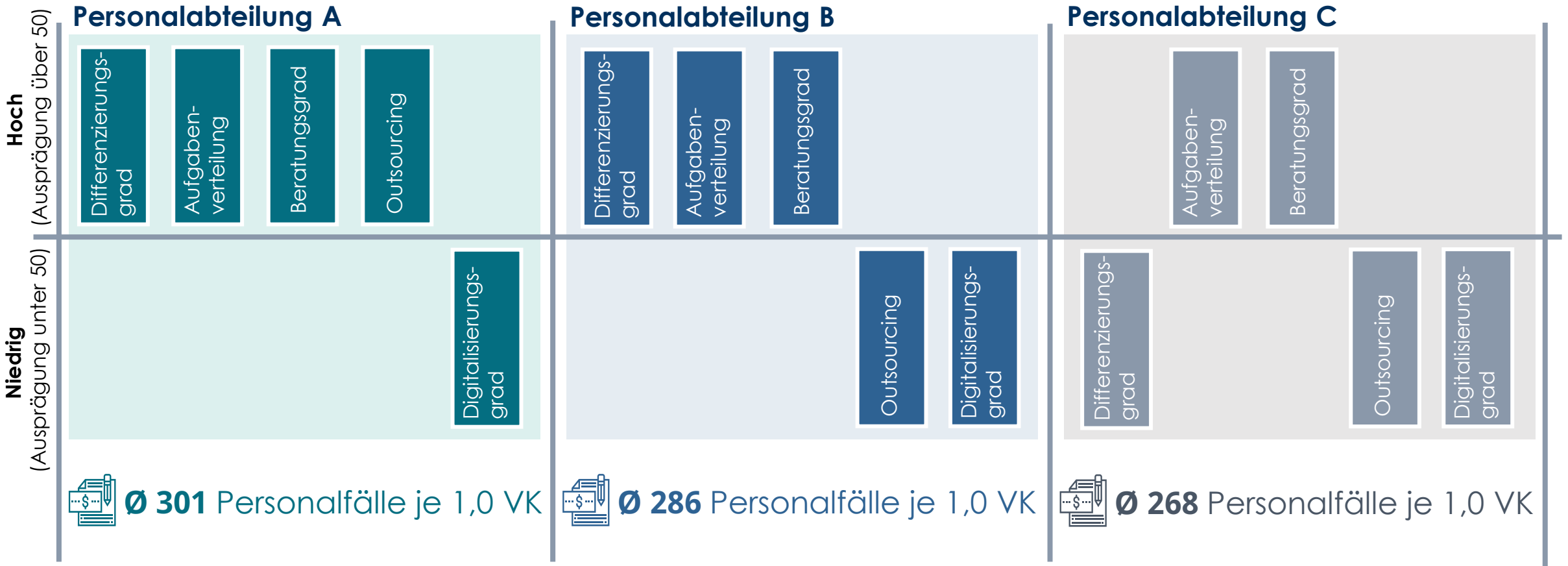
Lohn-& Gehalts-abrechnung	Recruiting (und Personalmarketing)	Personalbindung	Personal-entwicklung	Gesundheits-management	Personalcontrolling
92,2%	**76,5%**	**57,8%**	**58,8%**	**55,9%**	**61,8%**
Ø 5,14 VK	**Ø 1,32 VK**	**Ø 1,21 VK**	**Ø 0,90 VK**	**Ø 0,54 VK**	**Ø 0,90 VK**

1 VK rechnet 285 Personalfälle ab

© contec GmbH

Es gibt drei dominierende Abteilungsprofile

Ergebnisse des Benchmarks HR



Weitere Fokusthemen im neuen HR-Benchmark: Personalcontrolling & HR- & Bewerbermanagement-Software-Lösungen

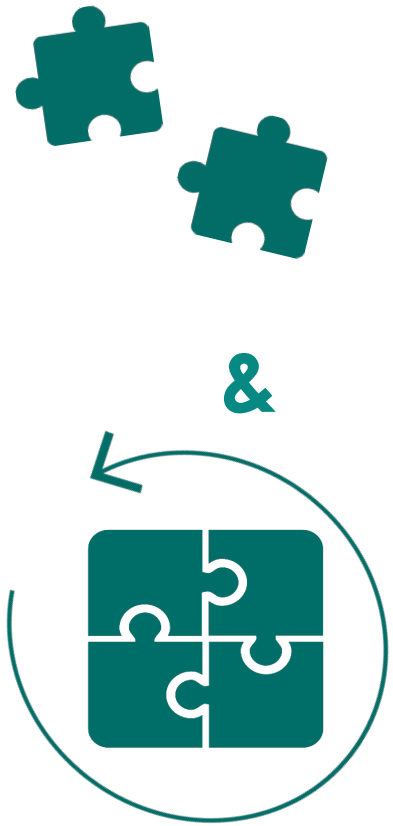
© contec GmbH

03

Der Weg zu einer erfolgreichen HR-Transformation

11.06.2024

Bei der HR-Transformation geht es darum, wie …



- … die Personalarbeit eines Unternehmens für die Zukunft aufzustellen ist. Die Transformation umfasst dabei eine Anpassung von Prozessen, Strukturen, Aufgaben und Rollen der Personalarbeit.

- … für Ihre Organisation passende Geschäftsmodelle für eine professionelle und zukunftsfähige Personalarbeit entwickelt und eingeführt werden müssen.

- … konkrete Themen wie
  - Prozess- und Struktur-Modulierung & Geschäftsmodell-Entwicklung
  - Change-Prozess-Management
  - Kompetenz-Entwicklung
  - Digitale HR-Transformation
  - Arbeitgebermarken-Entwicklung …

  … vorgedacht und umgesetzt werden können.

© contec GmbH

Status Quo HR-Transformation

Viele Unternehmen der Sozialwirtschaft sind bereits auf dem Weg, ihre Personalabteilungen neu und zukunftsfähig aufzustellen sowie proaktiv gestaltende Personalthemen anzugehen.

Entwicklung:
Dienstleistungsverständnis der Personalabteilungen verstärkt sich

Herausforderung:
Oftmals noch niedriger Digitalisierungsgrad, HR-Kernprozesse oftmals nur technisiert, nicht transformiert

Herausforderung:
heterogener Einsatz verschiedener HR- und Bewerbermanagement-Lösungen

© contec GmbH

Eine strategische Personalarbeit macht Unternehmen zukunftssicher

Konkretisieung der Personalstrategie
Personalstrategie auf Grundlage der Unternehmensstrategie entwickeln und in der Organisation einbetten.

Entwicklung eines Geschäftsmodells Personal
Sowohl administrative, gestaltende als auch strategische Personalarbeit mitdenken und weiterentwickeln.

Digitalisierung und neue Technologien
Effizienzsteigerung durch den Einsatz von KI-Technologien (z.B. ChatGPT).

Steigerung der Produktivität und des proaktiven Handelns
Entlastung der Mitarbeitenden durch Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen. Kompetenzorientierter Ansatz.

Zusammenarbeit von Management und Personalabteilung
Personalabteilung bei personalstrategischen Entscheidungen einbeziehen und informieren.

© contec GmbH

Durch die Entwicklung und Implementierung von Ergebnistypen gelingt eine zukunftssichere Personalarbeit

Was kommt nach dem Quick-Check-Personal?

Zukunfts- und Zielbild für Geschäftsmodell

Personalstrategie und Leitlinien

Maßnahmenkatalog, Projektplan Und Evaluation

© contec GmbH

Personal als entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunftssicherung der Unternehmen der Sozialwirtschaft

Die HR-Transformation ist notwendig, um…

- den Herausforderungen im Personalbereich - auch auf strategischer Ebene - erfolgreich und effizient zu begegnen
- die Personalabteilungen, sowohl in administrativen als auch gestaltenden Personalthemen, professionell und zukunftsfähig aufzustellen
- neue Mitarbeitende zu gewinnen sowie wertvolle Mitarbeitende langfristig zu binden und zu entwickeln

Quick-Check-Personal
Einschätzung der Personalarbeit & Identifikation von Maßnahmen

Benchmark HR
Vergleich innerhalb der Branche & Orientierung an Kennzahlen

© contec GmbH

04

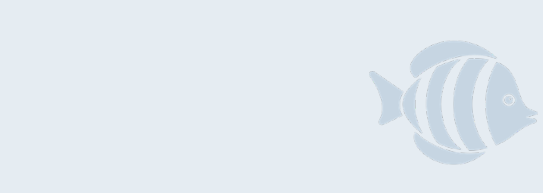
Praxisblick und Diskussion

11.06.2024

Bevor wir wieder *Auftauchen*: Was denken Sie?

Was **nehmen** Sie aus der heutigen Tauchexpedition **mit**?

Gibt es noch **andere gute Quellen für HR-Benchmark-Daten**?



© contec GmbH

Ihre Ansprechpartner*innen

Eva Lettenmeier
CHRO

Korian Deutschland GmbH
chro@korian.de

Marc Dobberstein
Leiter Kompetenzteam Personal

T: +49 157 88720671
m.dobberstein@contec.de

Vielen Dank für das gemeinsame *Eintauchen* und Ihr Interesse!

contec

Die Unternehmens- und Personalberatung

Seit über 30 Jahren Ihr Partner für innovative Beratungsleistungen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft.

www.contec.de

www.conquaesso.de

Bochum I Berlin I Hamburg I München I Stuttgart

© contec GmbH