

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	5
Einleitung	13
A HR-Transformation zu Business Partnership und operativer Exzellenz	
<i>Marcel Oertig</i>	17
1 HR-Management als Quelle der Wertsteigerung	17
2 HR als strategischer Partner – von Geschäftsstrategien zu HR-Prioritäten	19
3 Von der Administration zur HR-Wertschöpfung	21
4 Integriertes HR-Geschäftsmodell	24
4.1 HR-Service Center	24
4.2 HR-Business Unit	27
4.3 HR-Center of Expertise	27
4.4 HR-Governance	28
5 Die neuen Rollen im HR-Geschäftsmodell	28
5.1 HR-Business-Partner	28
5.2 HR-Experten	29
5.3 HR-Spezialist/HR-Case Manager	30
5.4 HR-Service Center Agent	31
5.5 HR-Fachlaufbahn	32
6 Service-Management im neuen HR-Geschäftsmodell	34
6.1 Case Management Tool	34
6.2 Service Level Agreements (SLA)	34
7 Vorgehensmodell zur Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells	36
7.1 Machbarkeitsprüfung und Business Case	36
7.2 Lösungsentwicklung und Pilotierung	37
7.3 Migration und Implementierung	38
7.4 Stabilisierung und Optimierung	38
8 Transition- und Change Management – Wandel wirkungsvoll gestalten und verankern	39
8.1 Phasen und Ebenen des Veränderungsmanagements	39
8.2 Kompetenzentwicklung des HR-Business-Partners	42
8.3 Performance Coaching oder Verankerung der Veränderungsprozesse	43
9 Erfolgsfaktoren für die HR-Transformation	45

	Seite
B Praxisbeispiele	47
I Die HR-Agenda des CEO am Beispiel der Swisscom AG	
<i>Jens Alder</i>	47
1 Das Unternehmen Swisscom	47
2 Das Umfeld von Swisscom	48
3 Die Konzernführung	48
3.1 Organisation	48
3.2 Führungskreise und -werte	49
4 Strategisches HR-Management bei Swisscom	50
4.1 Umsetzen der strategischen Ziele der Regierung im Bereich Human Resources	51
4.2 Standards und Management der Sozialpartnerschaft und des Arbeitsrechts	52
4.3 Führungsentwicklung des Topmanagements	53
4.4 Standards für Compensation-Struktur und Anstellungs- bedingungen	54
4.5 Sicherstellen und Weiterentwickeln der Berufsbildung	54
5 Unternehmenskultur	55
6 Zusammenarbeit von CEO, CPO und Gruppenleitung	57
II Umsetzung eines integrierten HR-Geschäftsmodells am Beispiel der UBS AG	
<i>Robert Ey, Markus Thoma, Jürg Winzenried</i>	59
1 Das Unternehmen UBS AG	59
1.1 Die wichtigsten Geschäftspfeiler	59
1.2 Die UBS-Organisationsstruktur	60
1.3 Die UBS in der Schweiz	61
1.4 Facts & Figures	61
2 HR-Organisation/Rollen	62
2.1 Die HR-Organisation vor der Einführung des neuen HR-Geschäftsmodells	62
2.2 Die Rolle des HR-Beraters vor Einführung des neuen Geschäftsmodells	63
2.3 Gründe für die Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells	63
3 Schwerpunkte des neuen HR-Geschäftsmodells	64
3.1 Das neue HR-Geschäftsmodell im Arbeitsmarkt Schweiz	64
3.1.1 Zielsetzung	64
3.1.2 Lösungsansatz	66
3.2 Die veränderten Rollen der HR-Mitarbeiter im neuen HR-Geschäftsmodell	68

	Seite
3.3 Die neue HR-Organisation.....	70
3.3.1 Organigramm	70
3.3.2 Standorte (nur Arbeitsmarkt Schweiz).....	71
3.3.3 Anzahl Mitarbeiter (nur Arbeitsmarkt Schweiz)	72
3.4 Generelle Bemerkungen zum Vorgehen	72
3.5 Hintergrund und Informationen zur Phase »Grobkonzept« ..	73
3.6 Informationen zur Phase »Detailkonzept«.....	75
3.7 Implementierung	76
3.8 Instrumente des Projektmanagements	78
3.9 Kommunikation & Change Management.....	79
3.10 Stellenbesetzungsprozess	83
4 Lessons Learned	84
5 Erste Erfahrungen mit dem neuen HR-Geschäftsmodell	86
III Umsetzung des integrierten Geschäftsmodells Personal	
bei der Schweizerischen Post	
<i>Markus Klopfenstein/Simone Frischknecht</i>	89
1 Das Unternehmen Schweizerische Post	89
1.1 Organisation und Aufbau	89
1.2 Wirtschaftliches und politisches Umfeld	90
2 Ziele des Geschäftsmodells	90
3 Der integrierte Ansatz	92
3.1 Wieso ein integrierter Ansatz?	92
3.2 Ein Dach, vier Bausteine	93
4 Steuerung über 12 Teilprojekte	96
4.1 Das Dach: Teilprojekte 1–9	97
4.2 Servicecenter Personal: Teilprojekt 10	97
4.3 Kompetenzzentrum: Teilprojekt 11	98
4.4 HR-Beratung: Teilprojekt 12	99
5 Schwerpunkt Personal Governance	100
5.1 Ausgangslage	100
5.2 Grundsätze der Fachführung Personal	101
5.3 Der Fachausschuss Personal	102
5.4 Die Fachtandems	103
6 Erfahrungen und »lessons learned«	104
6.1 Der integrierte Projektansatz	104
6.2 Die Projektorganisation	105
6.3 Die Kommunikation	106
6.4 Allgemeines	107

	Seite
IV Realisierung eines HR-Shared Service Centers in einer dezentralen Organisation am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG	
<i>Heiner Fels/Eric Heinen-Konschak</i>	109
1 Das Unternehmen Deutsche Lufthansa AG	109
2 Die bisherige Personalarbeit bei Lufthansa	110
2.1 Die klassische Personalarbeit im Zusammenspiel	110
2.2 eHR als zweite Säule der Personalarbeit: Business driven by IT	113
3 HR-Shared Services: Die (neue) dritte Säule der Personalarbeit ..	115
3.1 Strategische Zielsetzung	115
3.2 Das Projekt	116
3.2.1 Vorbereitende (begleitende) Einbindung der Stakeholder	117
3.2.2 Planungsphase	121
3.2.3 Realisierungsphase	127
3.2.4 Ergebnis	129
3.3 Die neue Organisation	129
3.3.1 Aufbauorganisation HR-Service Line	129
3.3.2 Aufbauorganisation HR-Service Center	131
3.3.3 Aufbauorganisation GbD	132
3.4 IT	132
3.4.1 Auftragsmanagementsystem	132
3.4.2 Wissensdatenbank	134
3.4.3 Security und Authentifizierung	135
3.5 Einführungsbegleitende Veränderungsmaßnahmen	137
4 Ausblick	140
V Change Management bei der Einführung von HR-Shared Services am Beispiel der SAP AG	
<i>Andrea Zimmermann</i>	142
1 Das Unternehmen SAP	142
2 Einführung eines Shared Service Centers im HR-Bereich	142
2.1 Auftrag und Programm-Governance	143
2.2 Treiber für die Einrichtung eines HR-Shared Service Centers	144
3 HR-Transformation: Neues Rollenmodell für HR	145
3.1 Veränderung der HR-Rollen	145
3.2 Kernbereiche des neuen HR-Modells	145
4 Engagement Model der HR-Organisation	147
4.1 Grundprinzipien des Engagement-Prozesses	148
4.2 Kernbereiche des neuen Organisationsmodells	149

	Seite
5 Projekt- und Change Managements innerhalb des Shared-Service-Projekts	150
5.1 Implementierungs-Roadmap	150
5.2 Change-Management-Architektur	151
5.2.1 Prämissen und Phasen der Change-Architektur	152
5.2.2 Ausgewählte Architekturelemente von Change-Maßnahmen	152
6 Lessons learned	160
VI Aufbau eines HR-Management Consultings und HR-Center of Competence am Beispiel der Swisscom Fixnet AG	
<i>Christoph Abplanalp/Marcel Oertig</i>	163
1 Das Unternehmen Swisscom Fixnet AG	163
2 Entwicklung der bisherigen HR-Organisation	164
3 HR-Management Consulting	165
3.1 Rollen des HR-Management Consultants	165
3.2 Auftragsklärung des HR-Management Consultants mit der Linie	167
3.2.1 Ausgewählte Elemente einer Jahresvereinbarung	168
3.2.2 Instrument zur Auftragsklärung	170
3.3 Kompetenzentwicklung in HR-Management Consulting	171
3.4 Erfolgsfaktoren beim Aufbau des HR-Management Consultings	172
4 HR-Center of Competence	173
4.1 Ausgangslage	173
4.2 Neuer Setup des HR-Center of Competence	174
4.2.1 Entwicklung einer gemeinsamen Vision und Mission 2007	174
4.2.2 Aufbauorganisation des HR-Center of Competence	175
4.2.3 Hauptaufgaben des Senior Partners im HR-Center of Competence (COC)	176
4.2.4 Fachkompetenzen der HR-Development Experts	178
4.3 Überblick über den gesamten Changeprozess des HR-Center of Competence	181
5 Zusammenarbeit HR-Management Consultants und HR-Development Experts	181
5.1 Dualer Charakter in der Zusammenarbeit	181
5.2 Ziele eines systematischen Schnittstellenmanagements zwischen HR-Management Consultants und HR-Development Experts	182
5.3 Contracting zwischen HR-Management Consultant und HR-Development Expert	183

	Seite
5.4 Plattformen der Zusammenarbeit zwischen HR-Management Consulting und des HR-Center of Competence	184
6 Ausblick	184
C Wege zu einem neuen Geschäftsmodell im Personalmanagement	
<i>Marcel Oertig/Christoph Kohler</i>	187
1 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines neuen HR-Geschäftsmodells	187
1.1 Vision und Governance	187
1.2 Stakeholder Management	188
1.3 Projektmanagement	189
1.4 Organisationsprinzipien	190
1.5 Change Management	191
2 Ausblick: HR-Agenda zur Wertsteigerung	191
D Anhang	195
I Autorenverzeichnis	195
II Abbildungsverzeichnis	199
III Literaturverzeichnis	202
IV Stichwortverzeichnis	205