

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort .....	5
Einleitung .....	13
<b>A HR-Transformation zu Business Partnership und operativer Exzellenz</b>	
<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>B Praxisbeispiele</b> .....	47
<b>I Die HR-Agenda des CEO am Beispiel der Swisscom AG</b>	
<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
<b>II Umsetzung eines integrierten HR-Geschäftsmodells am Beispiel der UBS AG</b>	
<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
<b>III Umsetzung des integrierten Geschäftsmodells Personal bei der Schweizerischen Post</b>	
<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 Kompetenzcenter: 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

<b>IV Realisierung eines HR-Shared Service Centers in einer dezentralen Organisation am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG</b>	
<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
<b>V Change Management bei der Einführung von HR-Shared Services am Beispiel der SAP AG</b>	
<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
<b>VI Aufbau eines HR-Management Consultings und HR-Center of Competence am Beispiel der Swisscom Fixnet AG</b>	
<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
<b>C Wege zu einem neuen Geschäftsmodell im Personalmanagement</b>	
<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
<b>D Anhang</b> . . . . .	195
<b>I Autorenverzeichnis</b> . . . . .	195
<b>II Abbildungsverzeichnis</b> . . . . .	199
<b>III Literaturverzeichnis</b> . . . . .	202
<b>IV Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	204