

Inhalt

Vorwort zur zweiten Auflage	V
Vorwort zur ersten Auflage	VII
Abbildungsverzeichnis	XV
Abbildungsverzeichnis Praxisbeispiele	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1 Servicemanagement im Personalwesen	1
Wolfgang Appel, Werner Felisiak	
2 Die HR-Organisation – Re-loaded	5
Navid Nazemian, Wolfgang Appel	
2.1 Die HR-Welt nach Dave Ulrich	5
2.2 HR-Zukunftsthemen und die nächste HR-Organisation	10
3 Der Bauplan	15
Werner Felisiak	
3.1 Der Entwicklungsprozess in der Personalorganisation.....	15
3.2 Definition des Shared-Service-Centers	18
3.3 Organisatorische Zuordnung von Shared-Service-Centern	19
3.3.1 Make-or-Buy	20
3.3.2 Organisatorische Verankerung	21
3.3.3 Organisatorische Einordnung (Verrechnung).....	21
3.3.4 Marktsituation des internen Dienstleisters	21
3.3.5 Schwachstellen traditioneller Kostenrechnungsverfahren	22
3.3.6 Marktorientierte Steuerung interner Dienstleistungen.....	23
3.4 Merkmale eines HR-Shared-Service-Center	25
3.5 Geeignete Geschäftsprozesse	29
3.5.1 Transaktionsbasierte Prozesse und Services.....	31
3.5.2 Expertisebasierte Prozesse und Services	31

3.5.3	Prozessanalyse bildet die Entscheidungsgrundlage.....	31
3.6	Das Geschäftsmodell eines HR-Shared-Service-Center.....	33
3.6.1	Der Kundennutzen bestimmt das Geschäftsmodell.....	33
3.6.2	Wer ist Kunde des Shared-Service-Centers?.....	34
3.6.3	Das Geschäftsmodell „Operational Excellence“.....	35
3.6.4	Divergierende Zielsetzungen ausbalancieren.....	36
3.6.5	Bedeutung der Servicequalität	37
3.6.6	Unterschiede zwischen SSC und Outsourcing	38
 Praxisbeispiel 1: Entwicklung der HR-Services bei Unilever Deutschland Hendrik Böhmer		 41
 4	 Die Einführung von HR-Shared-Services als Projektaufgabe Michael Schwarz	 49
4.1	Projektvorbereitungen	50
4.1.1	Projektfokus	50
4.1.2	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.....	52
4.1.3	Projektplanung, -controlling und -steuerung.....	54
4.2	Aufbau und Ablauf eines typischen HR-Shared-Service-Center-Projektes	56
4.2.1	Projektorganisation	57
4.2.2	Projektphasen	61
4.2.3	Projektdokumentation	62
4.3	Herausforderungen bei der Einführung eines HR-Shared-Service-Center	66
4.3.1	Wissensmanagement	66
4.3.2	Organisatorische Konflikte	68
4.3.3	Umgang mit Widerständen	69
4.4	Zusammenfassende Bewertung der Projektaufgabe.....	70
 5	 Prozesse	 73
5.1	Front-Office-Prozesse	73
	Wolfgang Appel	
5.1.1	Anforderungen an das Front Office aus Kundensicht	73
5.1.2	Kundenbedarfe und Interaktionskanäle.....	74
5.1.3	Interne Organisation des Front Office.....	76
5.2	Back-Office-Prozesse.....	82
	Werner Felisiak	
5.2.1	Aufbauorganisation eines Back Office.....	82
5.2.2	Ablauforganisation	84
5.3	Optimierung von HR-Prozessen mittels moderner Produktionsphilosophien.....	87
	Thomas Merkl	

5.3.1	Methoden und Vorgehen im BPS	88
5.3.2	Abschließende Bewertung.....	95
Praxisbeispiel 2: Einsatz von Six Sigma + LEAN Tools bei der Deutschen Post DHL		97
Snezana Kerp, Stefanie Link, Arthur Seidl		
5.4	Spezielle Prozesse im HR-Servicecenter.....	104
Michael Wahler		
5.4.1	Möglichkeiten der Diversifizierung	104
5.4.2	Das Development Center im HR-Shared-Service-Center	105
5.4.3	Das Recruiting-Servicecenter.....	110
Wolfgang Appel		
Praxisbeispiel 3: Innovatives Vertragsmanagement bei der Deutschen Post DHL		117
Christine Glörfeld, Joachim Krah, Arthur Seidl		
6	Personalarbeit im Shared-Service-Center	121
Wolfgang Appel, Gabriele Jahn		
6.1	Personalbeschaffung.....	122
6.1.1	Jobprofile.....	122
6.1.2	Zugangskanäle und Auswahlverfahren	126
6.2	Personaleinsatz.....	130
6.3	Anreizsysteme und Performance Management	133
6.4	Personalentwicklung	135
6.4.1	Grundlagen der Personalentwicklung im Shared-Service-Center	135
6.4.2	Die Erstqualifizierung	136
6.4.3	Die laufende Erweiterung von Wissen und Fähigkeiten	141
6.4.4	Karrierepfade als Weiterentwicklungsmöglichkeit	143
6.5	Coaching als PE- und Führungsansatz	144
Praxisbeispiel 4: Produktionssteuerung der HR-Business-Services bei der Deutschen Telekom AG		147
Claus Peter Schröder		
7	Rechtliche Aspekte bei der Gründung eines HR-Shared-Service-Centers	155
Michaela Felisiak		
7.1	Gesellschaftsrechtliche Aspekte.....	156
7.1.1	Gesellschaftsrechtliche Grundlagen	156
7.1.2	Durchführung einer Due-Diligence-Prüfung vor Einführung eines HR-Shared-Service-Centers	158
7.1.3	Gesellschaftsrechtliche Konstruktionen	159
7.1.4	Aspekte der Vertragsgestaltung.....	159
7.1.5	Grenzüberschreitende Sachverhalte	161

7.1.6	Zwischenergebnis.....	162
7.2	Arbeitsrechtliche Aspekte	162
7.2.1	Arbeitsrechtliche Grundlagen	162
7.2.2	Betriebsübergang und HR-Shared-Service-Center.....	164
7.2.3	Grenzüberschreitender Betriebsübergang und HR-Shared-Service-Center	166
7.2.4	Betriebsänderung und HR-Shared-Service-Center.....	167
7.2.5	Zwischenergebnis.....	168
7.3	Datenschutzrechtliche Aspekte	168
7.3.1	Abriss datenschutzrechtlicher Aspekte bei einem deutschen HR-Shared-Service-Center	168
7.3.2	Abriss datenschutzrechtlicher Aspekte bei einem grenzüberschreitenden HR-Shared-Service-Center	169
7.4	Resümee	169
8	Führung und Steuerung	171
	Werner Felisiak	
8.1	Taylorismus oder ganzheitliches Managementsystem	171
8.2	Performance Management	175
8.2.1	Performance-Management-Prozess.....	176
8.2.2	PM-Ansätze für Shared-Service-Center	178
8.2.3	Auswahl relevanter Ansätze.....	180
8.2.4	Der Schlüssel zum Leistungserfolg = Key Performance Indicator (KPI)	187
8.3	Service-Level-Agreements.....	190
8.4	Fertigungssteuerung	192
8.4.1	Planungsprozesse	192
8.4.2	Monitoring-Prozesse	194
8.4.3	Reklamationsmanagement	195
8.5	Interne Kommunikation	198
8.5.1	Formelle/informelle Kommunikation.....	199
8.5.2	Spezielle Instrumente der internen Kommunikation	199
8.6	Ausrichten der gesamten Organisation auf Ziele	200
8.6.1	Verankerung der Ziele auf Mitarbeiterebene	201
8.6.2	Kommunikation der Ziele	202
8.6.3	Kaskade Kostenbewusstsein	202
8.6.4	Kaskade SLA-Fulfillment-Rate.....	203
8.6.5	Kaskade Customer Satisfaction.....	204

9	Technik als Effizienztreiber im HR-Servicecenter	213
9.1	Megatrend Automatisierung..... Franz Deitering, Rainer Schwarz	213
9.1.1	Rückblick – Status quo – Ausblick	213
9.1.2	Automatisieren der Kommunikation durch eine IT-Plattform	214
9.1.3	Automation mit einer IT-Plattform für auftragsbezogene Arbeiten	215
9.1.4	Das SAP Shared-Service-Framework als integrierte Business- und IT-Plattform	219
9.1.5	Mehrwerte durch ein gut integriertes IT-System.....	221
9.2	ACD-Anlagen und Kontaktsteuerung	223
	Thomas Jäger	
9.2.1	Von der Anrufsteuerung zur Steuerung aller Kontaktkanäle.....	223
9.2.2	Priorisierung von Kontaktanfragen	224
9.2.3	Steuerung und manuelle Eingriffe.....	225
9.2.4	Die Technik von ACD-Anlagen.....	225
9.2.5	Effizienzsteigerung durch Sprachsteuerung	226
9.3	ESS und MSS als Core-Element von HR-Servicecentern	226
	Wolfgang Appel	
9.4	Mobile HR erst am Anfang	232
	Wolfgang Appel, Malte Beinhauer	
9.5	Wissensmanagement	239
	Malte Beinhauer, Sven Kayser	
	Praxisbeispiel 6: Das HR-Portal als Self-Services-Plattform bei RWE	245
	Ralf Entrup	
	Praxisbeispiel 7: Aufbau einer europäischen HR-Servicestruktur bei TEVA	250
	Andreas Mayer	
10	Aspekte des HR-Shared-Service-Centers im internationalen Umfeld	255
	Rainer Aries	
10.1	Einleitung	255
10.2	Grundsätzliches	256
10.3	Vorstudie/Baselining	257
10.4	Herausforderungen	259
10.4.1	Standort	259
10.4.2	Prozesse und Organisation	262
10.4.3	IT	263
10.5	Internationales Projekt.....	265
10.5.1	Vorbereitung.....	265
10.5.2	Überblick und Design.....	266

10.5.3	Wissenstransfer und Übergabe.....	267
10.5.4	Stabilisierung und Abschluss	269
10.5.5	Regelbetrieb	269
10.6	Fazit.....	269
11	Schlusskapitel: Reifegrade	271
	Wolfgang Appel, Werner Felisiak, Nicole Müller	
11.1	Zieldimensionen von HR-Services.....	271
11.2	Ausgestaltung des Reifegradmodells	273
11.3	Fazit.....	278
	Glossar	281
	Quellenverzeichnis	285
	Autorenporträts	293