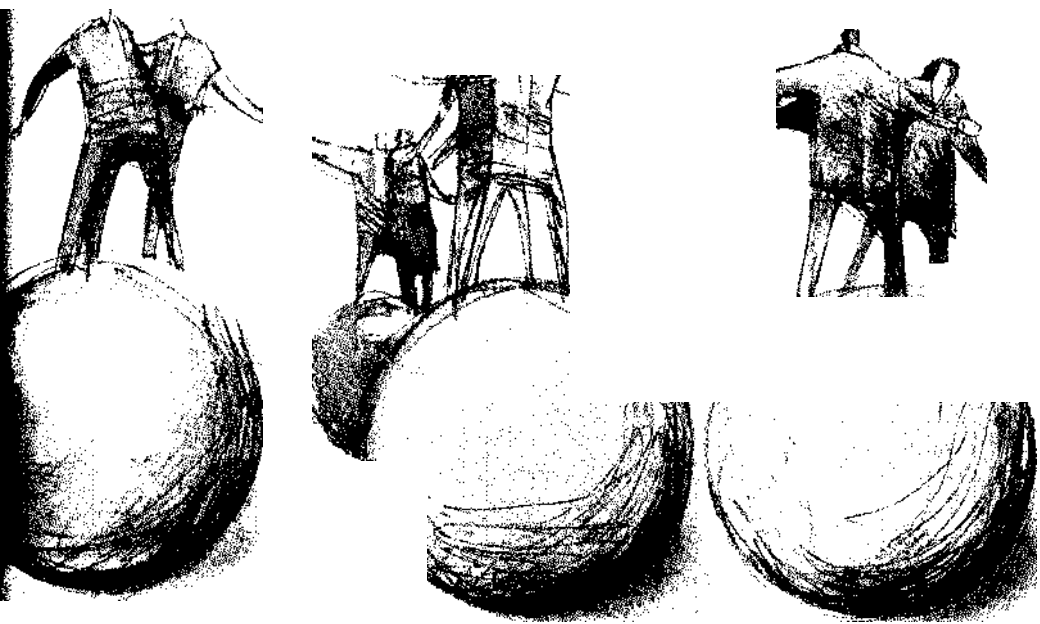


Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement

Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung

herausgegeben von: Marcel Oertig



mit Beiträgen von: Christoph Abplanalp, Jens Alder, Robert Ey,
Heiner Fels, Eric Heinen-Konschak, Christoph Kohler,
Markus Thoma, Jürg Winzenried, Andrea Zimmermann

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	5
Einleitung	13
A HR-Transformation zu Business Partnership und operativer Exzellenz	
<i>Marcel Oertig</i>	15
1 HR-Management als Quelle der Wertsteigerung	15
2 HR als strategischer Partner - von Geschäftsstrategien zu HR-Prioritäten	17
3 Von der Administration zur HR-Wertschöpfung	19
4 Integriertes HR-Geschäftsmodell	22
4.1 HR-Service Center	22
4.2 HR-Business Unit	25
4.3 HR-Center ofExpertise	25
4.4 HR-Governance	26
5 Die neuen Rollen im HR-Geschäftsmodell	26
5.1 HR-Business-Partner	26
5.2 HR-Experten	27
5.3 HR-Spezialist/HR-Case Manager	28
5.4 HR-Service Center Agent	29
5.5 HR-Fachlaufbahn	30
6 Service-Management im neuen HR-Geschäftsmodell	31
6.1 Case Management Tool	31
6.2 Service Level Agreements (SLA)	31
7 Vorgehensmodell zur Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells	32
7.1 Machbarkeitsprüfung und Business Case	32
7.2 Lösungsentwicklung und Pilotierung	34
7.3 Migration und Implementierung	35
7.4 Stabilisierung und Optimierung	35
8 Transition- und Change Management - Wandel wirkungsvoll gestalten und verankern	35
8.1 Phasen und Ebenen des Veränderungsmanagements	35
8.2 Kompetenzentwicklung des HR-Business-Partners	38
8.3 Performance Coaching oder Verankerung der Veränderungsprozesse	40
9 Erfolgsfaktoren für die HR-Transformation	41

B Praxisbeispiele

I Die HR-Agenda des CEO am Beispiel der Swisscom AG

Jens Alder

- 1 Das Unternehmen Swisscom
- 2 Das Umfeld von Swisscom
- 3 Die Konzernführung
- 3.1 Organisation
- 3.2 Führungskreise und -werte
- 4 Strategisches HR-Management bei Swisscom
- 4.1 Umsetzen der strategischen Ziele der Regierung
 im Bereich Human Resources
- 4.2 Standards und Management der Sozialpartnerschaft und
 des Arbeitsrechts
- 4.3 Führungsentwicklung des Topmanagements
- 4.4 Standards für Compensation-Struktur und Anstellungs-
 bedingungen
- 4.5 Sicherstellen und Weiterentwickeln der Berufsbildung
- 5 Unternehmenskultur
- 6 Zusammenarbeit von CEO, CPO und Gruppenleitung

**II Umsetzung eines integrierten HR-Geschäftsmodells
am Beispiel der UBS AG**

Robert Ey, Jürg Winzenried, Markus Thoma

- 1 Das Unternehmen UBS AG
- 1.1 Die wichtigsten Geschäftspfeiler
- 1.2 Die UBS-Organisationsstruktur
- 1.3 Die UBS in der Schweiz
- 1.4 Facts & Figures
- 2 HR-Organisation/Rollen
- 2.1 Die HR-Organisation vor der Einführung des neuen
 HR-Geschäftsmodells
- 2.2 Die Rolle des HR-Beraters vor Einführung des neuen
 Geschäftsmodells
- 2.3 Gründe für die Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells
- 3 Schwerpunkte des neuen HR-Geschäftsmodells
- 3.1 Das neue HR-Geschäftsmodell im Arbeitsmarkt Schweiz
- 3.1.1 Zielsetzung
- 3.1.2 Lösungsansatz
- 3.2 Die veränderten Rollen der HR-Mitarbeiter
 im neuen HR-Geschäftsmodell

	Seite
3.3 Die neue HR-Organisation	66
3.3.1 Organigramm	66
3.3.2 Standorte (nur Arbeitsmarkt Schweiz)	67
3.3.3 Anzahl Mitarbeiter (nur Arbeitsmarkt Schweiz)	68
3.4 Generelle Bemerkungen zum Vorgehen	68
3.5 Hintergrund und Informationen zur Phase »Grobkonzept« ..	69
3.6 Informationen zur Phase »Detailkonzept«	71
3.7 Implementierung	72
3.8 Instrumente des Projektmanagements	74
3.9 Kommunikation & Change Management	75
3.10 Stellenbesetzungsprozess	79
4 Lessons Learned	80
5 Erste Erfahrungen mit dem neuen HR-Geschäftsmodell	82

III Realisierung eines HR-Shared Service Centers in einer dezentralen Organisation am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG

<i>Eric Heinen-Konschak/Heiner Fels</i>	85
1 Das Unternehmen Deutsche Lufthansa AG	85
2 Die bisherige Personalarbeit bei Lufthansa	86
2.1 Die klassische Personalarbeit im Zusammenspiel	86
2.2 eHR als zweite Säule der Personalarbeit: Business driven by IT	89
3 HR-Shared Services: die (neue) dritte Säule der Personalarbeit....	91
3.1 Strategische Zielsetzung	91
3.2 Das Projekt	92
3.2.1 Vorbereitende (begleitende) Einbindung der Stakeholder	93
3.2.2 Planungsphase	97
3.2.3 Realisierungsphase	103
3.2.4 Ergebnis	105
3.3 Die neue Organisation	105
3.3.1 Aufbauorganisation HR-Service Line	105
3.3.2 Aufbauorganisation HR-Service Center	107
3.3.3 Aufbauorganisation GbD	108
3.4 IT	108
3.4.1 Auftragsmanagementsystem	108
3.4.2 Wissensdatenbank	110
3.4.3 Security und Authentifizierung	111
3.5 Einführungs begleitende Veränderungsmaßnahmen	112
4 Ausblick	115

IV Change Management bei der Einführung von HR-Shared Services am Beispiel der SAP AG

Andrea Zimmermann 118

1 Das Unternehmen SAP 118

2 Einführung eines Shared Service Center im HR-Bereich 118

 2.1 Auftrag und Programm-Governance 119

 2.2 Treiber für die Einrichtung eines HR-Shared Service Center

3 HR-Transformation: Neues Rollenmodell für HR

 3.1 Veränderung der HR-Rollen

 3.2 Kernbereiche des neuen HR-Modells

4 Engagement Model der HR-Organisation

 4.1 Grundprinzipien des Engagement-Prozesses

 4.2 Kernbereiche des neuen Organisationsmodells

5 Projekt- und Change Management innerhalb des Shared-Service-Projekts

 5.1 Implementierungs-Roadmap

 5.2 Change-Management-Architektur

 5.2.1 Prämissen und Phasen der Change-Architektur

 5.2.2 Ausgewählte Architekturelemente von Change-Maßnahmen

6 Lessons learned

V Aufbau eines HR-Management Consultings und HR-Center of Competence am Beispiel der Swisscom Fixnet AG

Christoph Abplanalp/ Marcel Oertig

1 Das Unternehmen Swisscom Fixnet AG

2 Entwicklung der bisherigen HR-Organisation

3 HR-Management Consulting

 3.1 Rollen des HR-Management Consultants

 3.2 Auftragsklärung des HR-Management Consultants mit der Linie

 3.2.1 Ausgewählte Elemente einer Jahresvereinbarung

 3.2.2 Instrument zur Auftragsklärung

 3.3 Kompetenzentwicklung in HR-Management Consulting

 3.4 Erfolgsfaktoren beim Aufbau des HR-Management Consultings

4 HR-Center of Competence

 4.1 Ausgangslage

 4.2 Neuer Setup des HR-Center of Competence

 4.2.1 Entwicklung einer gemeinsamen Vision und Mission 2007

	Seite
4.2.2 Aufbauorganisation des HR-Center of Competence....	151
4.2.3 Hauptaufgaben des Senior Partners im HR-Center of Competence (COC).	152
4.2.4 Fachkompetenzen der HR-Development Experts.	154
4.3 Überblick über den gesamten Changeprozess des HR-Center of Competence.	157
5 Zusammenarbeit HR-Management Consultants und HR-Development Experts.	157
5.1 Dualer Charakter in der Zusammenarbeit.	157
5.2 Ziele eines systematischen Schnittstellenmanagements zwischen HR-Management Consultants und HR-Development Experts.	158
5.3 Contracting zwischen HR-Management Consultant und HR-Development Expert.	159
5.4 Plattformen der Zusammenarbeit zwischen HR-Management Consulting und des HR-Center of Competence.	160
6 Ausblick.	160
 C Wege zu einem neuen Geschäftsmodell im Personal- management	
<i>Marcel Oertigl/Christoph Kohler.</i>	<i>163</i>
 1 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines neuen HR-Geschäfts- modells.	163
1.1 Vision und Governance.	163
1.2 Stakeholder Management.	164
1.3 Projektmanagement.	165
1.4 Organisationsprinzipien.	166
1.5 Change Management.	167
2 Ausblick: HR-Agenda zur Wertsteigerung.	167
 D Anhang.	171
 I Autorenverzeichnis.	171
 II Abbildungsverzeichnis.	175
 III Literaturverzeichnis.	178
 IV Stichwortverzeichnis.	180