
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Abbildungsverzeichnis	11
Einleitung	13
1 Herausforderungen für das HR-Management	15
1.1 Herausforderung 1: Die Kunden von HR	15
1.2 Herausforderung 2: Geschäftsmodell für HR – Das HR-Operating-Model	23
1.3 Herausforderung 3: Erfolgskriterien für die Gestaltung des HR-Operating-Modells	28
1.4 Herausforderung 4: Eine einfache Struktur für die HR-Organisation	30
1.5 Herausforderung 5: Steuerung des HR-Operating-Modells	40
1.6 Herausforderung 6: Transformation der HR-Organisation	43
1.7 Herausforderung 7: HR-Local – Die lokale Rolle von HR	47
1.8 Herausforderung 8: Die kontinuierliche Anpassung des HR-Operating-Modells	53
1.9 Herausforderung 9: HR-Outsourcing – Verlagerung und Vergabe von Dienstleistungen	54
1.10 Herausforderung 10: Barrieren für die Nutzung von HR-Technologie	60
1.11 Herausforderung 11: Fehlende HR-IT-Strategie	64
1.12 Herausforderung 12: Digitalisierung des HR-Bereichs	73
1.13 Herausforderung 13: HR-Software richtig einsetzen	81
1.14 Herausforderung 14: Personaldaten wirksam schützen	93
1.15 Herausforderung 15: Risikominimierung und Qualitätssicherung – Compliance in HR	96
1.16 Herausforderung 16: Widerstand gegen Veränderung – Schönredner, Faktenverdreher und Realitätsfremde	102
2 Ansatzpunkte für die Personalarbeit	105
2.1 360-Grad-Blick: Die initiale Einschätzung	105
2.2 HR-Kapazitäten bereitstellen	114
2.3 Fähigkeiten kontinuierlich fortbilden	119
2.4 Auf die richtigen Themen setzen	124

2.5	Vertrauen herstellen	134
2.6	Austausch mit Know-how-Trägern	138
3	Kernelemente und Werkzeuge eines nachhaltigen HR-Managements	143
3.1	Kultur der Nachhaltigkeit	143
3.2	Kontinuierliche Selbstreflexion von HR	144
3.3	Entwicklung der Leistungsfähigkeit von HR	148
3.4	HR-Dienstleistungen	149
3.5	Erfolgsfaktor Prozessgestaltung	151
3.6	Optimierung des Dienstleistungsportfolios	162
3.7	Performance-Dashboard für das Servicecenter	163
4	Kernaufgaben eines innovativen HR-Managements	167
4.1	Veränderungsprozesse aktiv gestalten	170
4.2	Leadership – Mitarbeiter professionell führen	171
4.3	Vorhandene Fähigkeiten und Stärken nutzen	173
4.4	Eine ergebnisorientierte Sichtweise einnehmen	174
4.5	Eine konstruktive Streit- und Fehlerkultur fördern	175
4.6	Eine Vertrauensbasis aufbauen	178
4.7	Pflichtaufgabe Projektmanagement	180
4.8	Klare und transparente Absprachen treffen	181
4.9	Mit schlechten Ergebnissen und Projektkrisen professionell umgehen	182
	Schlusswort	187
	Stichwortverzeichnis	189
	Der Autor	193

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Wer sind die Kunden von HR?	20
Abb. 2:	Welche Zugangskanäle wird es geben und wer kann sie wie nutzen?	22
Abb. 3:	Anforderungen an das Personalmanagement	29
Abb. 4:	Zwei Stoßrichtungen dominieren die Wahrnehmung von HR	32
Abb. 5:	Welche Kompetenzen benötigt die Führungskraft von morgen?	36
Abb. 6:	Falsche Kostenorientierung durch Verlagerung	39
Abb. 7:	Zuordnung spezieller Rollenprofile zur generellen HR-Organisation	43
Abb. 8:	Die lokale Rolle von HR – Wie gestaltet sich die HR-Beratung an kleinen Standorten?	48
Abb. 9:	Ausprägung der Rolle eines Business-Partners zwischen operativer HR-Rolle und Strategic-HR	49
Abb. 10:	Auf Basis der Situationsanalyse sind zunächst grundsätzliche Differenzierungskriterien abzuleiten	50
Abb. 11:	Exemplarisch abgeleitete operative HR-Rollen	52
Abb. 12:	Beispielhafte Entwicklung einer HR-Organisation anhand von Transformationsstufen und Entwicklungskriterien	54
Abb. 13:	HR-Organisation mit Einbindung von Dienstleistern	58
Abb. 14:	Risiken im Zusammenhang mit Outsourcing-Verträgen	59
Abb. 15:	Entwicklung einer HR-Strategie auf Basis der Geschäftsstrategie	65
Abb. 16:	Herleitung der zukünftigen HR-IT-Strategie auf Basis ausgewählter HR-Prioritäten und -Aktivitäten	67
Abb. 17:	Die HR-IT-Roadmap skizziert die zeitliche Länge der Umsetzung von HR-Prioritäten und -Aktivitäten	70
Abb. 18:	Menschen, die in Veränderungsprozessen involviert sind, gehen typischerweise durch das »Tal der Tränen«	77
Abb. 19:	Ressourcenfresser HR-Administration	82
Abb. 20:	Wirtschaftliche Gründe sind der größte Treiber für den sinnvollen Einsatz von Technologien	87
Abb. 21:	In sechs Schritten zur Implementierung eines nachhaltigen internen Kontrollsystems (IKS)	99
Abb. 22:	Ein verbessertes IKS-Frühwarnsystem folgt einem standardisierten Prüfungsprozess	100
Abb. 23:	Mittels adaptiertem IKS werden Schwachstellen abgebaut und effizientere Maßnahmen eingeführt	101

Abb. 24:	Initiale Einschätzung	107
Abb. 25:	Personalreferent versus HR-Business-Partner	116
Abb. 26:	Einbindung des HR COO	118
Abb. 27:	Gezieltes Fehlermanagement als integraler Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses	122
Abb. 28:	Spielregeln der Teambeteiligung im MVP-Prozess	123
Abb. 29:	Die Prozesslandkarte beschreibt den unternehmensweiten HR-Prozessumfang	127
Abb. 30:	Die acht Kompetenzfelder der ABC GmbH	129
Abb. 31:	Beispiel eines HR-Change-Dashboards	146
Abb. 32:	Beispiel für ein Dashboard-Change-Projekt bzw. ein Transformationsprojekt	147
Abb. 33:	Reifegradmessung anhand von drei Messkriterien (Operating-Model, Prozesseffizienz, gemessene Flexibilität)	149
Abb. 34:	Aus gemeinsam definierten Standardprodukten leiten sich Standardservices und daraus Standardprozesse ab	150
Abb. 35:	Jedes Produkt wird beschrieben und im Kontext zur Ist-Situation gestellt	151
Abb. 36:	Designvorgabe für die Prozessgestaltung	154
Abb. 37:	Aktive Beteiligung der Führungskraft als Erfolgskriterium für die Prozessgestaltung	156
Abb. 38:	Best-Practice-Beispiel für eine individuelle Arbeitszeitänderung	157
Abb. 39:	Prinzipien für das Prozessdesign	159
Abb. 40:	Beispiel für eine Prozessdokumentation	160
Abb. 41:	Performance-Dashboard und KPIs (Übersicht)	164
Abb. 42:	Aktiver Wandel und Unternehmenskultur beeinflussen sich gegenseitig	171
Abb. 43:	Umgang mit Unsicherheit und konstruktive Fehlerkultur	178
Abb. 44:	Beispiel für ein Projektreporting	183