



Oldenbourg Verlag

Wolfgang Appel, Werner Felisiak

HR-Service management

Produktion von HR-Dienstleistungen



HR-Service management

Appel, Felisiak



Inhalt

Vorwort	I
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1 Servicemanagement im Personalwesen	1
<i>Wolfgang Appel, Werner Felisiak</i>	
2 Die HR-Organisation – Reloaded	5
<i>Navid Nazemian, Wolfgang Appel</i>	
2.1 Die HR-Welt nach Dave Ulrich	5
2.2 HR-Zukunftsthemen und die nächste HR-Organisation.....	9
3 Der Bauplan	1
<i>Werner Felisiak</i>	
3.1 Der Entwicklungsprozess in der Personalorganisation	1
3.2 Definition des Shared Service Center	4
3.3 Organisatorische Zuordnung von Shared Service Center	5
3.3.1 Make-or-Buy.....	6
3.3.2 Organisatorische Verankerung.....	7
3.4 Organisatorische Einordnung (Verrechnung)	7
3.4.1 Marktsituation des internen Dienstleister.....	8
3.4.2 Schwachstellen traditioneller Kostenrechnungsverfahren	8
3.4.3 Marktorientierte Steuerung interner Dienstleistungen	9
3.5 Merkmale eines HR-Shared Service Centers	11
3.6 Geeignete Geschäftsprozesse	15
3.6.1 Transaktionsbasierte Prozesse und Services	17
3.6.2 Expertisebasierte Prozesse und Services.....	17
3.6.3 Prozessanalyse bildet die Entscheidungsgrundlage	18
3.7 Das Geschäftsmodell eines HR-Shared Service Center	19
3.7.1 Der Kundennutzen bestimmt das Geschäftsmodell.....	19
3.7.2 Wer ist Kunde des Shared Service Centers?	20
3.7.3 Das Geschäftsmodell „Operation excellent“.....	21
3.7.4 Divergierende Zielsetzungen ausbalancieren.....	22
3.7.5 Bedeutung der Servicequalität	23
3.7.6 Unterschiede zwischen Shared Service Center und Outsourcing.....	24
4 Die Einführung eines HR-Shared Service Centers als Projektaufgabe	27
<i>Michael Schwarz</i>	
4.1 Projektvorbereitungen	28
4.1.1 Projektfokus	29
4.1.2 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	30
4.1.3 Projektplanung, -controlling und -steuerung.....	32
4.2 Aufbau und Ablauf eines typischen HR-Shared Service Center-Projektes.....	34
4.2.1 Projektorganisation	35
4.2.2 Projektphasen.....	39
4.2.3 Projektdokumentation	40

4.3	Herausforderungen bei der Einführung eines HR-Shared Service Centers	44
4.3.1	Wissenstransfer und -bereitstellung	44
4.3.2	Organisatorische Konflikte	46
4.3.3	Umgang mit Widerständen	47
4.4	Zusammenfassende Bewertung der Projektaufgabe HR-Shared Service Center Einführung.....	48

Praxisbeispiel 1 **51**

Von der 08/15-Gehaltsabrechnung zum Rundumsorglos-Paket

Jens Berger

5 Prozesse **59**

5.1	Front Office-Prozesse	59
-----	-----------------------------	----

Wolfgang Appel

5.1.1	Anforderungen an das Front Office aus Kundensicht	59
5.1.2	Kundenbedarfe und Interaktionskanäle.....	60
5.1.3	Interne Organisation des Front Office.....	62

5.2	Back Office-Prozesse	68
-----	----------------------------	----

Werner Felisiak

5.2.1	Aufbauorganisation eines Back Office	68
5.2.2	Ablauforganisation.....	71

5.3	Optimierung von HR-Prozessen mittels moderner Produktionsphilosophien.....	73
-----	--	----

Thomas Merkl

5.3.1	Methoden und Vorgehen im BPS	75
5.3.2	Anwendung des BPS-Rads im HR-Prozess	83
5.3.3	Abschließende Bewertung	86

Praxisbeispiel 2 **89**

Bestellt und geliefert in 4 Stunden – Vertragsmanagement bei Deutsche Post DHL

Christine Glörfeld, Joachim Krahl und Arthur Seidl

Praxisbeispiel 3 **93**

Attract – Bond – Recruit! – Recruiting-Services der Merck KGaA

Markku Klingelhöfer

6 Personalarbeit im Shared Service Center **99**

Wolfgang Appel

6.1	Personalbeschaffung	100
-----	---------------------------	-----

6.1.1	Job-Profil.....	100
6.1.2	Zugangskanäle und Auswahlverfahren	103

6.2	Personaleinsatz.....	107
-----	----------------------	-----

6.3	Anreizsysteme und Performance Management	110
-----	--	-----

6.4	Personalentwicklung	111
-----	---------------------------	-----

6.4.1	Grundlagen der Personalentwicklung im Shared Service Center.....	111
-------	--	-----

6.4.2	Die Erstqualifizierung	112
-------	------------------------------	-----

6.4.3	Die laufende Erweiterung von Wissen und Fähigkeiten	114
-------	---	-----

6.4.4	Karrierepfade als Weiterbildungsmöglichkeit	115
-------	---	-----

6.5	Coaching als PE- und Führungsansatz	117
-----	---	-----

7	Führung und Steuerung	119
	<i>Werner Felisiak</i>	
7.1	Taylorismus oder ganzheitliches Managementsystem	119
7.2	Performance Management	123
7.2.1	Performance Management Prozess	124
7.2.2	PM Ansätze für Shared Service Center	126
7.2.3	Auswahl relevanter Ansätze	128
7.2.4	Der Schlüssel zum Leistungserfolg = Key Performance Indicator (KPI).	135
7.3	Service Level Agreements	138
7.4	Fertigungssteuerung	141
7.4.1	Planungsprozesse	141
7.4.2	Monitoring-Prozesse	143
7.4.3	Reklamationsmanagement	144
7.5	Interne Kommunikation	147
7.5.1	Formelle/informelle Kommunikation	147
7.5.2	Spezielle Instrumente der internen Kommunikation	148
7.6	Ausrichten der gesamten Organisation auf Ziele	149
7.6.1	Verankerung der Ziele auf Mitarbeiterebene	150
7.6.2	Kommunikation der Ziele	151
7.6.3	Kaskade Kostenbewusstsein	151
7.6.4	Kaskade SLA fulfillment rate	152
7.6.5	Kaskade Customer satisfaction	153
	Praxisbeispiel 4	155
	Kapazitätssteuerung im Personal Service der Deutsche Telekom AG	
	<i>Joachim Bauß</i>	
8	Anforderungen an die Technik eines HR-Shared Service Center	163
	<i>Reinhold Bailer</i>	
8.1	Einsatz eines CRM-Systems	164
8.2	ACD-(Telefonie) Anlage, CTI-Architektur	169
8.3	ESS und MSS als Core-Element von HR-Shared Service Center	171
8.4	Wissensmanagement	174
	<i>Malte Beinhauer, Sven Kayser</i>	
9	Aspekte des HR-Shared Service Center im internationalen Umfeld	181
	<i>Rainer Aries</i>	
9.1	Einleitung	181
9.2	Grundsätzliches	182
9.3	Vorstudie/Baselining	183
9.4	Herausforderungen	185
9.4.1	Standort	185
9.4.2	Prozesse und Organisation	188
9.4.3	IT	189
9.5	Internationales Projekt	191
9.5.1	Vorbereitung	191
9.5.2	Überblick und Design	192
9.5.3	Wissenstransfer und Übergabe	193
9.5.4	Stabilisierung und Abschluss	195
9.6	Fazit	195

Praxisbeispiel 5	197
Der Europäische HR-Service Center der Adam Opel AG <i>Andreas Mayer</i>	
10 Quo vadis HR-Service Center?	205
<i>Wolfgang Appel, Thomas Essig, Klaus Schewe, Jan-Christoph Schüler und Bernhard Thibol</i>	
10.1 Methodengestützte Prognose	205
10.2 Anwendung und Ergebnisse.....	206
10.3 Bedeutung für HR-Services	212
Glossar	215
Quellenverzeichnis	219
Autorenportraits	225