

Inhalt

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
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	13
<i>Werner Felisiak</i>	
3.1 Der Entwicklungsprozess in der Personalorganisation	13
3.2 Definition des Shared Service Center	16
3.3 Organisatorische Zuordnung von Shared Service Center	17
3.3.1 Make-or-Buy	18
3.3.2 Organisatorische Verankerung	18
3.4 Organisatorische Einordnung (Verrechnung)	19
3.4.1 Marktsituation des internen Dienstleister	19
3.4.2 Schwachstellen traditioneller Kostenrechnungsverfahren	19
3.4.3 Marktorientierte Steuerung interner Dienstleistungen	20
3.5 Merkmale eines HR-Shared Service Centers	22
3.6 Geeignete Geschäftsprozesse	26
3.6.1 Transaktionsbasierte Prozesse und Services	28
3.6.2 Expertisebasierte Prozesse und Services	28
3.6.3 Prozessanalyse bildet die Entscheidungsgrundlage	28

3.7	Das Geschäftsmodell eines HR-Shared Service Center	30
3.7.1	Der Kundennutzen bestimmt das Geschäftsmodell.....	30
3.7.2	Wer ist Kunde des Shared Service Centers?	31
3.7.3	Das Geschäftsmodell „Operation excellent“	32
3.7.4	Divergierende Zielsetzungen ausbalancieren.....	33
3.7.5	Bedeutung der Servicequalität	34
3.7.6	Unterschiede zwischen Shared Service Center und Outsourcing.....	35
4	Die Einführung eines HR-Shared Service Centers als Projektaufgabe	37
	<i>Michael Schwarz</i>	
4.1	Projektvorbereitungen	38
4.1.1	Projektfokus	39
4.1.2	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.....	40
4.1.3	Projektplanung, -controlling und -steuerung.....	42
4.2	Aufbau und Ablauf eines typischen HR-Shared Service Center-Projektes	44
4.2.1	Projektorganisation	45
4.2.2	Projektphasen	49
4.2.3	Projektdokumentation	50
4.3	Herausforderungen bei der Einführung eines HR-Shared Service Centers	54
4.3.1	Wissenstransfer und -bereitstellung	54
4.3.2	Organisatorische Konflikte	56
4.3.3	Umgang mit Widerständen	57
4.4	Zusammenfassende Bewertung der Projektaufgabe HR-Shared Service Center Einführung	58
	Praxisbeispiel 1	61
	Von der 08/15-Gehaltsabrechnung zum Rundumsorglos-Paket	
	<i>Jens Berger</i>	
5	Prozesse	67
5.1	Front Office-Prozesse.....	67
	<i>Wolfgang Appel</i>	
5.1.1	Anforderungen an das Front Office aus Kundensicht	67
5.1.2	Kundenbedarfe und Interaktionskanäle.....	68
5.1.3	Interne Organisation des Front Office.....	70
5.2	Back Office-Prozesse	76
	<i>Werner Felisiak</i>	
5.2.1	Aufbauorganisation eines Back Office.....	76
5.2.2	Ablauforganisation.....	79

5.3	Optimierung von HR-Prozessen mittels moderner Produktionsphilosophien	81
	<i>Thomas Merkl</i>	
5.3.1	Methoden und Vorgehen im BPS	83
5.3.2	Anwendung des BPS-Rads im HR-Prozess	91
5.3.3	Abschließende Bewertung	94
Praxisbeispiel 2		97
	Bestellt und geliefert in 4 Stunden – Vertragsmanagement bei Deutsche Post DHL	
	<i>Christine Glörfeld, Joachim Krahel und Arthur Seidl</i>	
Praxisbeispiel 3		101
	Attract – Bond – Recruit! – Recruiting-Services der Merck KGaA	
	<i>Markku Klingelhöfer</i>	
6	Personalarbeit im Shared Service Center	107
	<i>Wolfgang Appel</i>	
6.1	Personalbeschaffung	108
6.1.1	Job-Profil	108
6.1.2	Zugangskanäle und Auswahlverfahren	111
6.2	Personaleinsatz	115
6.3	Anreizsysteme und Performance Management	117
6.4	Personalentwicklung	119
6.4.1	Grundlagen der Personalentwicklung im Shared Service Center	119
6.4.2	Die Erstqualifizierung	119
6.4.3	Die laufende Erweiterung von Wissen und Fähigkeiten	121
6.4.4	Karrierepfade als Weiterentwicklungsmöglichkeit	123
6.5	Coaching als PE- und Führungsansatz	124
7	Führung und Steuerung	127
	<i>Werner Felisiak</i>	
7.1	Taylorismus oder ganzheitliches Managementsystem	127
7.2	Performance Management	130
7.2.1	Performance Management Prozess	132
7.2.2	PM Ansätze für Shared Service Center	134
7.2.3	Auswahl relevanter Ansätze	136
7.2.4	Der Schlüssel zum Leistungserfolg = Key Performance Indicator (KPI)	143
7.3	Service Level Agreements	146
7.4	Fertigungssteuerung	148
7.4.1	Planungsprozesse	148
7.4.2	Monitoring-Prozesse	150

7.4.3	Reklamationsmanagement	151
7.5	Interne Kommunikation	153
7.5.1	Formelle/informelle Kommunikation	154
7.5.2	Spezielle Instrumente der internen Kommunikation	155
7.6	Ausrichten der gesamten Organisation auf Ziele	156
7.6.1	Verankerung der Ziele auf Mitarbeitererebene	157
7.6.2	Kommunikation der Ziele	158
7.6.3	Kaskade Kostenbewusstsein	158
7.6.4	Kaskade SLA fulfillment rate	159
7.6.5	Kaskade Customer satisfaction	160
Praxisbeispiel 4		163
Kapazitätssteuerung im Personal Service der Deutsche Telekom AG		
<i>Joachim Bauß</i>		
8	Anforderungen an die Technik eines HR-Shared Service Center	169
<i>Reinhold Bailer</i>		
8.1	Einsatz eines CRM-Systems	170
8.2	ACD-(Telefonie) Anlage, CTI-Architektur	175
8.3	ESS und MSS als Core-Element von HR-Shared Service Center	177
8.4	Wissensmanagement	180
<i>Malte Beinhauer, Sven Kayser</i>		
9	Aspekte des HR-Shared Service Center im internationalen Umfeld	185
<i>Rainer Aries</i>		
9.1	Einleitung	185
9.2	Grundsätzliches	186
9.3	Vorstudie/Baselining	187
9.4	Herausforderungen	189
9.4.1	Standort	189
9.4.2	Prozesse und Organisation	191
9.4.3	IT	193
9.5	Internationales Projekt	194
9.5.1	Vorbereitung	195
9.5.2	Überblick und Design	196
9.5.3	Wissenstransfer und Übergabe	197
9.5.4	Stabilisierung und Abschluss	199
9.6	Fazit	199

Praxisbeispiel 5	201
Der Europäische HR-Service Center der Adam Opel AG	
<i>Andreas Mayer</i>	
10 Quo vadis HR-Service Center?	209
<i>Wolfgang Appel, Thomas Essig, Klaus Schewe, Jan-Christoph Schüler und Bernhard Thibol</i>	
10.1 Methodengestützte Prognose.....	209
10.2 Anwendung und Ergebnisse	210
10.3 Bedeutung für HR-Services.....	215
Glossar	217
Quellenverzeichnis	221
Autorenportraits	227