

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Vorwort der Herausgeber</b> .....	11
<b>Einleitung</b> .....	13
<b>1</b> <b>Gründe für eine neue HR-Organisation</b> .....	17
1.1 <b>Steigende Komplexität als Treiber</b> .....	17
1.2 <b>Probleme in der Praxis</b> .....	19
1.3 <b>Gründe für das HR-Versagen aus Sicht der Theorie</b> .....	21
<b>2</b> <b>Eine kurze Analyse aktueller Modelle zu HR und Transformation</b> .....	25
2.1 <b>Vergleichende Bewertung aktueller HR-Modelle</b> .....	25
2.1.1 <b>Darstellung aktueller HR-Modelle im agilen Kontext</b> .....	27
2.1.2 <b>Vergleich der vier aktuellen HR-Modelle</b> .....	36
2.1.3 <b>Bewertung der vier aktuellen HR-Modelle</b> .....	38
2.2 <b>Vergleichende Bewertung aktueller Transformationsmodelle</b> .....	40
2.2.1 <b>Darstellung aktueller Transformationsmodelle im agilen Kontext</b> .....	40
2.2.2 <b>Vergleichende Betrachtung der Transformationsmodelle</b> .....	42
2.2.3 <b>Bewertung der sechs aktuellen Transformationsmodelle</b> .....	46
2.2.4 <b>Abschluss und Überleitung</b> .....	48
<b>3</b> <b>Ein agiles Reifegradmodell</b> .....	53
3.1 <b>Der Kontext bestimmt das Zielbild</b> .....	53
3.2 <b>Vier grundlegende Agilitätsfaktoren</b> .....	54
3.3 <b>Sechs Dimensionen der agilen Organisation</b> .....	59
3.3.1 <b>Die Dimension Prozess</b> .....	60
3.3.2 <b>Die Dimension Struktur</b> .....	62
3.3.3 <b>Die Dimension Strategie</b> .....	63
3.3.4 <b>Die Dimension Führung</b> .....	65
3.3.5 <b>Die Dimension HR-Instrumente</b> .....	66
3.3.6 <b>Die Dimension Kultur</b> .....	67
3.4 <b>Drei Ebenen</b> .....	69
3.5 <b>Fünf Reifegrade</b> .....	70
3.5.1 <b>Reifegrad 1</b> .....	71
3.5.2 <b>Reifegrad 2</b> .....	72
3.5.3 <b>Reifegrad 3</b> .....	73
3.5.4 <b>Reifegrad 4</b> .....	74
3.5.5 <b>Reifegrad 5</b> .....	75
3.6 <b>Und was ist mit HR?</b> .....	77

<b>4</b>	<b>Die sechs zentralen HR-Wertschöpfungsprozesse</b> .....	<b>81</b>
4.1	Darstellung ausgewählter Modelle zu HR-Wertschöpfungsprozessen und ihre Entwicklung bis heute .....	81
4.2	Der erste HR-Wertschöpfungsprozess: Die Personalrekrutierung .....	86
4.2.1	Die fünf Reifegrade der Personalrekrutierung .....	86
4.2.2	Praxisbeispiel: Peer Recruiting bei sipgate – So haben wir die Personalverantwortung in die Hände der Teams gelegt .....	94
4.2.3	Praxisbeispiel: metafinanz – radikale Kundenorientierung mit dem Shop-Modell .....	104
4.3	Der zweite HR-Wertschöpfungsprozess: Die Personalbetreuung und Personaladministration .....	111
4.3.1	Die fünf Reifegrade der Personalbetreuung und Personaladministration .....	111
4.3.2	Praxisbeispiel: Avira – Einführung eines HR Service Desk in Jira .....	118
4.3.3	Praxisbeispiel: Mehr Business-Impact durch innovative Personalbetreuung und -administration am Beispiel Unitymedia .....	127
4.4	Der dritte HR-Wertschöpfungsprozess: Die Steuerungs- und Anreizsysteme .....	138
4.4.1	Die fünf Reifegrade der Steuerungs- und Anreizsysteme .....	138
4.4.2	Praxisbeispiel: Das Ideal »Selbstorganisation« – Der Hypoport-Weg .....	145
4.4.3	Praxisbeispiel: Vergütung in agilen Teams: Erfahrungen in einem Großkonzern am Beispiel Robert Bosch .....	152
4.5	Der vierte HR-Wertschöpfungsprozess: Die Personal- und Führungskräfteentwicklung .....	163
4.5.1	Die fünf Reifegrade der Personal- und Führungskräfteentwicklung .....	163
4.5.2	Praxisbeispiel: Agile Leadership – Wie die Deutsche Telekom Führungskräfte zum Treiber der agilen Transformation macht .....	172
4.5.3	Praxisbeispiel: Keine Veränderung auf Knopfdruck – OTTO in der Transformation und HR mittendrin .....	179
4.6	Der fünfte HR-Wertschöpfungsprozess: Die Personaltrennung .....	188
4.6.1	Die fünf Reifegrade der Personaltrennung .....	188
4.6.2	Praxisbeispiel: cosee – „Wir versuchen uns gemeinsam und einvernehmlich zu trennen“ .....	196
4.6.3	Praxisbeispiel: Ministry Group – Time to say goodbye .....	204
4.7	Der sechste HR-Wertschöpfungsprozess: Die Organisationsentwicklung und die Organisationstransformation .....	212
4.7.1	Die fünf Reifegrade der Organisationsentwicklung und der Organisationstransformation .....	212

---

4.7.2	Praxisbeispiel: Axel Springer - Von der Entwicklung des Purpose und der agilen Transformation .....	220
4.7.3	Praxisbeispiel: Unlearning Hierarchy: Transformationsmanagement am Beispiel SAP .....	229
<b>5</b>	<b>Agile Reifegrade in den HR-Organisationsmodellen .....</b>	<b>247</b>
5.1	Reifegrad 1: Das eindimensionale HR-Modell .....	248
5.1.1	Deskription der HR-Organisation – das Referentenmodell .....	249
5.1.2	Transformation zum Referentenmodell .....	250
5.2	Reifegrad 2: Das zweidimensionale HR-Modell .....	251
5.2.1	Deskription der HR-Organisation – das Business-Partner-Modell bzw. das erweiterte Referentenmodell .....	251
5.2.2	Transformation hin zum HR-Business-Partner-Modell .....	253
5.3	Reifegrad 3: Die HR <sup>PLUSNET</sup> -Organisation .....	254
5.3.1	Deskription der HR <sup>PLUSNET</sup> -Organisation .....	255
5.3.2	Transformation zur HR <sup>PLUSNET</sup> -Organisation .....	258
5.4	Reifegrad 4: Die HR-Hybrid-Organisation .....	263
5.4.1	Deskription der HR-Hybrid-Organisation .....	265
5.4.2	Transformation zur HR-Hybrid-Organisation .....	268
5.5	Reifegrad 5: Die (agile) HR-Netzwerk-Organisation .....	274
5.5.1	Deskription der (agilen) HR-Netzwerk-Organisation .....	277
5.5.2	Transformation zur (agilen) HR-Netzwerk-Organisation .....	281
5.6	Zusammenfassung .....	283
5.7	Praxisbeispiel: HR@Hettich – eine Welt ohne Organigramme .....	285
5.8	Praxisbeispiel: Unlearn, inspect & adapt @DATEV .....	295
<b>6</b>	<b>Die Zukunft von HR erfolgreich gestalten – zwei Ausblicke und ein Plädoyer .....</b>	<b>311</b>
6.1	Ein Ausblick in Richtung Praxis .....	311
6.2	Ein Ausblick in Richtung Theorie .....	313
6.3	Ein gemeinsames Plädoyer für HR als Katalysator von Transformationen .....	314
	<b>Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>317</b>
	<b>Übersicht Praxisbeispiele .....</b>	<b>327</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>329</b>