

Marcel Oertig (Hrsg.)

# **Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement**

Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen  
Wertsteigerung

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

*mit Beiträgen von:*

Christoph Ablanalp, Jens Alder, Robert Ey, Heiner Fels,  
Simone Frischknecht, Eric Heinen-Konschak, Markus  
Klopfenstein, Christoph Kohler, Markus Thoma,  
Jürg Winzenried, Andrea Zimmermann

Luchterhand

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort .....	5
Einleitung .....	13
<b>A HR-Transformation zu Business Partnership und operativer Exzellenz</b>	
<i>Marcel Oertig</i> .....	17
1 HR-Management als Quelle der Wertsteigerung .....	17
2 HR als strategischer Partner - von Geschäftsstrategien zu HR-Prioritäten .....	19
3 Von der Administration zur HR-Wertschöpfung .....	21
4 Integriertes HR-Geschäftsmodell .....	24
4.1 HR-Service Center .....	24
4.2 HR-Business Unit .....	27
4.3 HR-Center of Expertise .....	27
4.4 HR-Governance .....	28..
5 Die neuen Rollen im HR-Geschäftsmodell .....	28
5.1 HR-Business-Partner .....	28
5.2 HR-Experten .....	29
5.3 HR-Spezialist/HR-Case Manager .....	30
5.4 HR-Service Center Agent .....	3L
5.5 HR-Fachlaufbahn .....	32
6 Service-Management im neuen HR-Geschäftsmodell .....	34
6.1 Case Management Tool .....	34
6.2 Service Level Agreements (SLA) .....	34
7 Vorgehensmodell zur Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells .....	36
7.1 Machbarkeitsprüfung und Business Case .....	36
7.2 Lösungsentwicklung und Pilotierung .....	37
7.3 Migration und Implementierung .....	38
7.4 Stabilisierung und Optimierung .....	38
8 Transition- und Change Management - Wandel wirkungsvoll gestalten und verankern .....	39
8.1 Phasen und Ebenen des Veränderungsmanagements .....	39
8.2 Kompetenzentwicklung des HR-Business-Partners .....	42
8.3 Performance Coaching oder Verankerung der Veränderungsprozesse .....	43
9 Erfolgsfaktoren für die HR-Transformation .....	45

<b>B Praxisbeispiele</b> . . . . .	<b>47</b>
<b>I Die HR-Agenda des CEO am Beispiel der Swisscom AG</b>	
<i>Jens Alder</i> . . . . .	47
1 Das Unternehmen Swisscom . . . . .	47
2 Das Umfeld von Swisscom . . . . .	48
3 Die Konzernführung . . . . .	48
3.1 Organisation . . . . .	48
3.2 Führungskreise und -werte . . . . .	49
4 Strategisches HR-Management bei Swisscom . . . . .	50
4.1 Umsetzen der strategischen Ziele der Regierung im Bereich Human Resources . . . . .	51
4.2 „Standards und Management der Sozialpartnerschaft und des-Arbeitsrechts . . . . .	52
4.3 Führungsentwicklung des Topmanagements . . . . .	53
4.4 Standards für Compensation-Struktur und Anstellungs- bedingungen . . . . .	54
4.5 Sicherstellen und Weiterentwickeln der Berufsbildung . . . . .	54
5 Unternehmenskultur . . . . .	55
6 Zusammenarbeit von CEO, CPO und Gruppenleitung . . . . .	57
<b>II Umsetzung eines integrierten HR-Geschäftsmodells am Beispiel der UBS AG</b>	
<i>Robert Ey, Markus Thoma, Jürg Winzenried</i> . . . . .	59
1 Das Unternehmen UBS AG . . . . .	59
1.1 Die wichtigsten Geschäftspfeiler . . . . .	59
1.2 Die UBS-Organisationsstruktur . . . . .	60
1.3 Die UBS in der Schweiz . . . . .	61
1.4 Facts & Figures . . . . .	61
2 <sup>1</sup> HR-Organisation/Rollen . . . . .	62
2.1 Die HR-Organisation vor der Einführung des neuen HR-Geschäftsmodells . . . . .	62
2.2 Die Rolle des HR-Beraters vor Einführung des neuen Geschäftsmodells . . . . .	63
2.3 Gründe für die Einführung eines neuen HR-Geschäftsmodells . . . . .	63
3 Schwerpunkte des neuen HR-Geschäftsmodells . . . . .	64
3.1 Das neue HR-Geschäftsmodell im Arbeitsmarkt Schweiz . . . . .	64
3.1.1 Zielsetzung . . . . .	64
3.1.2 Lösungsansatz . . . . .	66
3.2 Die veränderten Rollen der HR-Mitarbeiter im neuen HR-Geschäftsmodell . . . . .	68

	Seite
3.3 Die neue HR-Organisation . . . . .	70
3.3.1 Organigramm . . . . .	70
3.3.2 Standorte (nur Arbeitsmarkt Schweiz).. . . . .	71
3.3.3 Anzahl Mitarbeiter (nur Arbeitsmarkt Schweiz). . . . .	72
3.4 Generelle Bemerkungen zum Vorgehen . . . . .	72
3.5 Hintergrund und Informationen zur Phase »Grobkonzept« ..	73
3.6 Informationen zur Phase »Detailkonzept« . . . . .	75
3.7 Implementierung . . . . .	76
3.8 Instrumente des Projektmanagements. . . . .	78
3.9 Kommunikation & Change Management . . . . .	79
3.10 Stellenbesetzungsprozess. . . . .	83
4 Lessons Learned . . . . .	84
5 Erste Erfahrungen mit dem neuen HR-Geschäftsmodell . . . . .	86

### **III Umsetzung des integrierten Geschäftsmodells Personal bei der Schweizerischen Post**

<i>Markus Klopfenstein/Simone Frischknecht</i> . . . . .	89
1 Das Unternehmen Schweizerische Post . . . . .	89
1.1 Organisation und Aufbau . . . . .	89
1.2 Wirtschaftliches und politisches Umfeld. . . . .	90
2 Zielendes Geschäftsmodells. . . . .	90
3 Der integrierte Ansatz . . . . .	92
3.1 Wieso ein integrierter Ansatz?. . . . .	92
3.2 Ein Dach, vier Bausteine. . . . .	93
4 Steuerung über 12 Teilprojekte. . . . .	96
4.1 Das Dach: Teilprojekte 1-9. . . . .	97
4.2 Servicecenter Personal: Teilprojekt 10. . . . .	97
4.3 Kompetenzcenter: Teilprojekt 11. . . . .	98
4.4 HR-Beratung: Teilprojekt 12. . . . .	99
5 Schwerpunkt Personal Governance . . . . .	100
5.1 Ausgangslage. . . . .	100
5.2 Grundsätze der Fachführung Personal . . . . .	101
5.3 Der Fachausschuss Personal. . . . .	102
5.4 Die Fachtandems. . . . .	103
6 Erfahrungen und »lessons learned« . . . . .	104
6.1 Der integrierte Projektansatz . . . . .	104
6.2 Die Projektorganisation . . . . .	105
6.3 Die Kommunikation. . . . .	106
6.4 Allgemeines. . . . .	107

<b>IV Realisierung eines HR-Shared Service Centers in einer dezentralen Organisation am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG</b>	
<i>Heiner Fels/Eric Heinen-Konschak</i> . . . . .	.109
1 Das Unternehmen Deutsche Lufthansa AG . . . . .	.109
2 Die bisherige Personalarbeit bei Lufthansa . . . . .	.110
2.1 Die klassische Personalarbeit im Zusammenspiel . . . . .	.110
2.2 eHR als zweite Säule der Personalarbeit: Business driven by IT. . . . .	.113
3 HR-Shared Services: Die (neue) dritte Säule der Personalarbeit...	.115
3.1 Strategische Zielsetzung . . . . .	.115
3.2 Das Projekt . . . . .	.116
3.2.1 Vorbereitende (begleitende) Einbindung der Stakeholder. . . . .	.117
3.2.2 Planungsphase. . . . .	.121
- 3.2.3 Realisierungsphase. . . . .	.127
3.2.4 Ergebnis. . . . .	.129
3.3 Die neue Organisation. . . . .	.129
3.3.1 Aufbauorganisation HR-Service Line. . . . .	.129
3.3.2 Aufbauorganisation HR-Service Center. . . . .	.131
3.3.3 Aufbauorganisation GbD. . . . .	.132
3.4 IT. . . . .	.132
3.4.1 Auftragsmanagementsystem. . . . .	.132
3.4.2 Wissensdatenbank. . . . .	.134
3.4.3 Security und Authentifizierung. . . . .	.135
3.5 Einführungsbegleitende Veränderungsmaßnahmen . . . . .	.137
4 Ausblick . . . . .	.140
<b>V Change Management bei der Einführung von HR-Shared Services am Beispiel der SAP AG</b>	
<i>Andrea Zimmermann</i> . . . . .	.142
1 Das Unternehmen SAP. . . . .	.142
2 Einführung eines Shared Service Centers im HR-Bereich . . . . .	.142
2.1 Auftrag und Programm-Governance. . . . .	.143
2.2 Treiber für die Einrichtung eines HR-Shared Service Centers. . . . .	.144
3 HR-Transformation: Neues Rollenmodell für HR . . . . .	.145
3.1 Veränderung der HR-Rollen. . . . .	.145
3.2 Kernbereiche des neuen HR-Modells. . . . .	.145
4 Engagement Model der HR-Organisation . . . . .	.147
4.1 Grundprinzipien des Engagement-Prozesses. . . . .	.148
4.2 Kernbereiche des neuen Organisationsmodells . . . . .	.149

	Seite
5 Projekt- und Change Managements innerhalb des Shared-Service-Projekts . . . . .	150
5.1 Implementierungs-Roadmap . . . . .	150
5.2 Change-Management-Architektur . . . . .	151
5.2.1 Prämissen und Phasen der Change-Architektur . . . . .	152
5.2.2 Ausgewählte Architekturelemente von Change-Maßnahmen . . . . .	152
6 Lessons learned . . . . .	160
<b>VI Aufbau eines HR-Management Consultings und HR-Center of Competence am Beispiel der Swisscom Fixnet AG</b>	
<i>Christoph Abplanalp/Marcel Oertig</i> . . . . .	163
1 Das Unternehmen Swisscom Fixnet AG . . . . .	163
2 Entwicklung der bisherigen HR-Organisation . . . . .	164
3 HR-Management Consulting . . . . .	165
3.1 Rollen des HR-Management Consultants . . . . .	165
3.2 Auftragsklärung des HR-Management Consultants mit der Linie . . . . .	167
3.2.1 Ausgewählte Elemente einer Jahresvereinbarung . . . . .	168
3.2.2 Instrument zur Auftragsklärung . . . . .	170
3.3 Kompetenzentwicklung in HR-Management Consulting . . . . .	171
3.4 Erfolgsfaktoren beim Aufbau des HR-Management Consultings . . . . .	172
4 HR-Center of Competence . . . . .	173
4.1 Ausgangslage . . . . .	173
4.2 Neuer Setup des HR-Center of Competence . . . . .	174
4.2.1 Entwicklung einer gemeinsamen Vision und Mission 2007 . . . . .	174
4.2.2 Aufbauorganisation des HR-Center of Competence . . . . .	175
4.2.3 Hauptaufgaben des Senior Partners im HR-Center of Competence (COC) . . . . .	176
4.2.4 Fachkompetenzen der HR-Development Experts . . . . .	178
4.3 Überblick über den gesamten Changeprozess des HR-Center of Competence . . . . .	181
5 Zusammenarbeit HR-Management Consultants und HR-Development Experts . . . . .	181
5.1 Dualer Charakter in der Zusammenarbeit . . . . .	181
5.2 Ziele eines systematischen Schnittstellenmanagements zwischen HR-Management Consultants und HR-Development Experts . . . . .	182
5.3 Contracting zwischen HR-Management Consultant und HR-Development Expert . . . . .	183

	Seite
5.4 Plattformen der Zusammenarbeit zwischen HR-Management Consulting und des HR-Center of Competence . . . . .	.184
6 Ausblick . . . . .	.184
<b>C Wege zu einem neuen Geschäftsmodell im Personalmanagement</b>	
<i>Marcel Oertig/Christoph Kohler</i> . . . . .	.187
1 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines neuen HR-Geschäftsmodells . . . . .	.187
1.1 Vision und Governance . . . . .	.187
1.2 Stakeholder Management . . . . .	.188
1.3 Projektmanagement . . . . .	.189
1.4 Organisationsprinzipien . . . . .	.190
1.5 Change Management . . . . .	.191
2 Ausblick: HR-Agenda zur Wertsteigerung . . . . .	.191
<b>D Anhang</b> . . . . .	.195
<b>I Autorenverzeichnis</b> . . . . .	.195
<b>II Abbildungsverzeichnis</b> . . . . .	.199
<b>III Literaturverzeichnis</b> . . . . .	.202
<b>IV Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	.204