

# HR-Servicemanagement

Produktion von HR-Dienstleistungen

von

Prof. Dr. Wolfgang Appel

Werner Felisiak

Oldenbourg Verlag München

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XVII</b>
<b>1 Servicemanagement im Personalwesen</b>	<b>1</b>
<i>Wolfgang Appel, Werner Felisiak</i>	
<b>2 Die HR-Organisation - Reloaded</b>	<b>5</b>
<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
<b>3 Der Bauplan</b>	<b>13</b>
<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
<b>4</b>	<b>Die Einführung eines HR-Shared Service Centers als Projektaufgabe</b>	<b>37</b>
	<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
	<b>Praxisbeispiel 1</b>	<b>61</b>
	Von der 08/15-Gehaltsabrechnung zum Rundumsorglos-Paket <i>Jens Berger</i>	
<b>5</b>	<b>Prozesse</b>	<b>67</b>
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
<b>Praxisbeispiel 2</b>		<b>97</b>
	Bestellt und geliefert in 4 Stunden - Vertragsmanagement bei Deutsche Post DHL	
	<i>Christine Glörfeld, Joachim Krahl und Arthur Seidl</i>	
<b>Praxisbeispiel 3</b>		<b>101</b>
	Attract - Bond - Recruit! - Recruiting-Services der Merck KgaA	
	<i>Markku Klingelhöfer</i>	
<b>6</b>	<b>Personalarbeit im Shared Service Center</b>	<b>107</b>
	<i>Wolfgang Appel</i>	
6.1	Personalbeschaffung.....	108
6.1.1	Job-Profile.....	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
<b>7</b>	<b>Führung und Steuerung</b>	<b>127</b>
	<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 Mitarbeiterebene.....	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
<b>8</b>	<b>Praxisbeispiel 4</b>	<b>163</b>
	Kapazitätssteuerung im Personal Service der Deutsche Telekom AG	
	<i>Joachim Bauß</i>	
<b>8</b>	<b>Anforderungen an die Technik eines HR-Shared Service Center</b>	<b>169</b>
	<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 Beinbauer, Sven Kayser</i>	
<b>9</b>	<b>Aspekte des HR-Shared Service Center im internationalen Umfeld</b>	<b>185</b>
	<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

---

<b>Praxisbeispiel 5</b>	<b>201</b>
Der Europäische HR-Service Center der Adam Opel AG <i>Andreas Mayer</i>	
<b>10 Quo vadis HR-Service Center?</b>	<b>209</b>
<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
<b>Glossar</b>	<b>217</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>221</b>
<b>Autorenportraits</b>	<b>227</b>