
Inhaltsverzeichnis

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

4	Die sechs zentralen HR-Wertschöpfungsprozesse	81
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 sippgate – 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
5	Agile Reifegrade in den HR-Organisationsmodellen	247
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 ^{PLUSNET} -Organisation	254
5.3.1	Deskription der HR ^{PLUSNET} -Organisation	255
5.3.2	Transformation zur HR ^{PLUSNET} -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
6	Die Zukunft von HR erfolgreich gestalten – zwei Ausblicke und ein Plädoyer	311
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
	Autorinnen und Autoren	317
	Übersicht Praxisbeispiele	327
	Abbildungsverzeichnis	329