

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
Vorwort der Herausgeber .....	11
Einleitung .....	13
<b>1 Gründe für eine neue HR-Organisation .....</b>	<b>17</b>
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
<b>2 Eine kurze Analyse aktueller Modelle zu HR und Transformation .....</b>	<b>25</b>
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
<b>3 Ein agiles Reifegradmodell .....</b>	<b>53</b>
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

<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 siggate – 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
	Autorinnen und Autoren .....	317
	Übersicht Praxisbeispiele .....	327
	Abbildungsverzeichnis .....	329