

Peter Keuchel

# Let's make HR simple

Personalmanagement transparent  
und innovativ ausrichten

**HAUFE.**

# Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Let's make HR simple



Peter Keuchel

# Let's make HR simple

Personalmanagement transparent und innovativ ausrichten

1. Auflage

Haufe Group  
Freiburg · München · Stuttgart

---

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-12176-4 Bestell-Nr. 14074-0001

**ePub:** ISBN 978-3-648-12177-1 Bestell-Nr. 14074-0101

**ePDF:** ISBN 978-3-648-12178-8 Bestell-Nr. 14074-0150

Peter Keuchel

**Let's make HR simple**

1. Auflage 2019

© 2019 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Christiane Engel-Haas

Lektorat: Lektoratsbüro Peter Böke, Berlin

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Umschlag: RED GmbH, Krailing

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |            |
|--|------------|
| Vorwort  | 7          |
| Einleitung   | 9          |
| <b>1 Herausforderungen für das HR-Management</b>   | <b>11</b>  |
| 1.1 Herausforderung 1: Die Kunden von HR   | 12         |
| 1.2 Herausforderung 2: Geschäftsmodell für HR – Das HR-Operating-Model                                   | 20         |
| 1.3 Herausforderung 3: Erfolgskriterien für die Gestaltung des HR-Operating-Modells                      | 25         |
| 1.4 Herausforderung 4: Eine einfache Struktur für die HR-Organisation                                    | 27         |
| 1.5 Herausforderung 5: Steuerung des HR-Operating-Modells  | 38         |
| 1.6 Herausforderung 6: Transformation der HR-Organisation  | 41         |
| 1.7 Herausforderung 7: HR-Local – Die lokale Rolle von HR  | 44         |
| 1.8 Herausforderung 8: Die kontinuierliche Anpassung des HR-Operating-Modells                            | 51         |
| 1.9 Herausforderung 9: HR-Outsourcing – Verlagerung und Vergabe von Dienstleistungen                     | 53         |
| 1.10 Herausforderung 10: Barrieren für die Nutzung von HR-Technologie                                    | 58         |
| 1.11 Herausforderung 11: Fehlende HR-IT-Strategie  | 63         |
| 1.12 Herausforderung 12: Digitalisierung des HR-Bereichs   | 69         |
| 1.13 Herausforderung 13: HR-Software richtig einsetzen   | 78         |
| 1.14 Herausforderung 14: Personaldaten wirksam schützen  | 90         |
| 1.15 Herausforderung 15: Risikominimierung und Qualitätssicherung – Compliance in HR                     | 94         |
| 1.16 Herausforderung 16: Widerstand gegen Veränderung – Schönredner, Faktenverdreher und Realitätsfremde | 100        |
| <b>2 Ansatzpunkte für die Personalarbeit</b>   | <b>105</b> |
| 2.1 HR-Kapazitäten bereitstellen   | 105        |
| 2.2 Fähigkeiten kontinuierlich fortbilden  | 110        |
| 2.3 Auf die richtigen Themen setzen  | 116        |
| 2.4 Vertrauen herstellen   | 126        |
| 2.5 Austausch mit Know-how-Trägern   | 131        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>3</b> | <b>Kernelemente und Werkzeuge eines nachhaltigen HR-Managements . . .</b> | <b>137</b> |
| 3.1      | Kultur der Nachhaltigkeit . . . . .                                       | 137        |
| 3.2      | Kontinuierliche Selbstreflexion von HR . . . . .                          | 138        |
| 3.3      | Entwicklung der Leistungsfähigkeit von HR . . . . .                       | 142        |
| 3.4      | HR-Dienstleistungen . . . . .   | 144        |
| 3.5      | Erfolgsfaktor Prozessgestaltung . . . . .                                 | 145        |
| 3.6      | Optimierung des Dienstleistungsportfolios . . . . .                       | 156        |
| 3.7      | Performance-Dashboard für das Servicecenter . . . . .                     | 157        |
| <br>     |   |            |
| <b>4</b> | <b>Kernaufgaben eines innovativen HR-Managements . . . . .</b>            | <b>161</b> |
| 4.1      | Veränderungsprozesse aktiv gestalten . . . . .                            | 164        |
| 4.2      | Leadership – Mitarbeiter professionell führen . . . . .                   | 166        |
| 4.3      | Vorhandene Fähigkeiten und Stärken nutzen . . . . .                       | 167        |
| 4.4      | Eine ergebnisorientierte Sichtweise einnehmen . . . . .                   | 168        |
| 4.5      | Eine konstruktive Streit- und Fehlerkultur fördern . . . . .              | 170        |
| 4.6      | Eine Vertrauensbasis aufbauen . . . . .                                   | 174        |
| 4.7      | Pflichtaufgabe Projektmanagement . . . . .                                | 175        |
| 4.8      | Klare und transparente Absprachen treffen . . . . .                       | 177        |
| 4.9      | Mit schlechten Ergebnissen und Projektkrisen professionell umgehen . . .  | 178        |
| <br>     |   |            |
|          | Schlusswort . . . . .   | 185        |
|          | Der Autor . . . . .   | 187        |
|          | Abbildungsverzeichnis . . . . .   | 189        |
|          | Stichwortverzeichnis . . . . .  | 191        |

---

# Vorwort

Es reicht. HR-Management<sup>1</sup> ist nicht kompliziert.

Wie oft höre ich: Wir sind anders – in unserem Unternehmen geht das nicht. Ich bin seit über 20 Jahren Berater für das Personalmanagement und stoße immer wieder auf Menschen, die HR nicht ganzheitlich sehen wollen und sich mit Vorliebe in ihrem speziellen Themengebiet »tummeln«. Und wenn es noch besser kommen soll – Komplexität verteidigen und verwalten.

Gerne erkläre ich meinen Kunden, dass HR keine Raketenwissenschaft, keine *rocket science* ist. Eine Firma, eine Institution darf bezüglich ihres HR-Managements anspruchsvoll in ihren Erwartungen sein. Das rechtfertigt jedoch nicht, warum man HR-Management nicht leicht verständlich vermitteln und vor allem leicht verständlich anbieten kann. Schon der verstorbene Bundespräsident Roman Herzog sagte, es müsse ein Ruck durch Deutschland gehen. Ich sage, es muss ein Ruck durch HR gehen, damit Personalarbeit endlich einfacher wird.

Das Buch enthält zahlreiche Antworten hinsichtlich des erforderlichen Wissens sowie der praktischen Fähigkeiten, um erfolgreich mit und im HR-Management zu sein. Es richtet sich damit sowohl an aktiv wirkende HR-Mitarbeiter als auch an unmittelbare Nutzer von Personalarbeit.

Der Ansatz dieses Buches ist nicht, ein völlig neues HR-Organisationsmodell zu schaffen. Der Mehrwert und Schwerpunkt des Buches liegen in der *Umsetzung*, die in vielen Fachbüchern zur HR-Strategie meines Erachtens zu kurz kommt.

---

1 Der Einfachheit halber benutze ich für den deutschen Begriff »Personalwirtschaft« den englischen Begriff HR = Human Resources.

