

Inhaltsverzeichnis

1	Operationale Exzellenz, das Fundament einer wertschöpfenden HR-Rolle	1
1.1	Die Herausforderung des Personalmanagement	2
1.2	Das HR Business Partner-Konzept scheitert oft in der Umsetzung	6
1.3	Der Weg aus der Effektivitäts- und Effizienzfalle	8
1.4	Kennzeichen ‚exzellenter‘ Prozesse	12
1.5	Organisationsvorhaben, bei denen dieses Buch hilft	14
	Literatur	15
2	Prozessmanagement und Qualitätsmanagement	17
2.1	Prozessmanagement als Wettbewerbsvorteil	17
2.2	Qualitätsmanagement mit Maturity Modellen	18
2.3	Vorbilder des HR Management Maturity Model	20
	Literatur	22
3	Die Prozesslandschaft in HR	23
3.1	Prozesshierarchie	24
3.2	Abgrenzung der Personalmanagement-Prozesse	26
3.2.1	HR-Kernprozesse	26
3.2.2	Managementprozesse	40
3.2.3	Infrastruktur- und Serviceprozesse	46
3.3	Prozessverknüpfungen	49
3.4	HR Operating Models	51
	Literatur	57
4	Fähigkeitsgrad von Prozessen	59
4.1	Fähigkeitsgrade	60
4.1.1	Level 1: Unvollständige Prozesse	61
4.1.2	Level 2: Strukturierte Prozesse	61
4.1.3	Level 3: Standardisierte Prozesse	62
4.1.4	Level 4: Quantitativ gesteuerte Prozesse	62
4.1.5	Level 5: Optimierte Prozesse	62

4.2	Generische Prozessattribute	63
4.2.1	Unvollständige Prozesse (Level 1)	64
4.2.2	Strukturierte Prozesse (Level 2)	64
4.2.3	Standardisierte Prozesse (Level 3)	71
4.2.4	Quantitativ gesteuerte Prozesse (Level 4)	75
4.2.5	Optimierte Prozesse (Level 5)	81
4.3	Zielfähigkeiten von HR-Prozessen	84
4.4	Agile Prozesse	86
4.4.1	Agil arbeiten und agil sein	86
4.4.2	Agile HR	89
4.4.3	Agiles Prozessmanagement	91
4.4.4	Agile Prozesse in der HR-Prozesslandschaft	93
4.4.5	Agile Führung	96
	Literatur	100
5	HR-Rollen	103
5.1	Rollendefinition und Professionalitätsstufen	103
5.2	Rollenattribute	106
	Literatur	110
6	Ermittlung des organisatorischen Reifegrades mit dem HR Management Maturity Model (HR-3 M)	111
6.1	Reifegrad der HR-Organisation	111
6.2	Bewertungsskala	113
	Literatur	114
7	Rollenattribute und spezifische Prozessattribute	115
7.1	HR-Kernprozesse	115
7.1.1	Rekrutierung & Einsatz	115
7.1.2	Beurteilung und Honorierung	119
7.1.3	Training und Entwicklung	122
7.1.4	Talentmanagement	125
7.1.5	Organisations-/Teamentwicklung	128
7.1.6	Trennungsmanagement	132
7.2	Managementprozesse	134
7.2.1	HR-Strategie/Governance	134
7.2.2	HR-Controlling	137
7.2.3	HR-Organisationsmanagement	141
7.2.4	HR-Produktentwicklung	145
7.2.5	Labour Relations Management	146
7.3	Infrastruktur- und Serviceprozesse	148
7.3.1	Lieferantenmanagement	149

7.3.2	HR-Informationsmanagement	151
7.3.3	HR-Administration	154
	Literatur	156
8	Digitale Transformation	159
8.1	Abgrenzung der Begriffe	159
8.2	Stand der Digitalen Transformation in HR	162
8.3	Prozess der digitalen Transformation	163
8.3.1	Definition einer HR-Digitalstrategie	163
8.3.2	Umsetzung der HR-Digital-Strategie	167
8.4	Handlungsempfehlungen	170
8.5	Kontinuierlicher Wandel	170
	Literatur	171
9	Business Process Outsourcing	173
9.1	Formen des Outsourcing	174
9.2	Ziele des Outsourcing	175
9.3	Der Outsourcing-Prozess	179
9.3.1	Definition der Outsourcing-Strategie	180
9.3.2	Planung und Vorbereitung des Outsourcing	185
9.3.3	Gestaltung des Outsourcing-Vertrages	190
9.3.4	Management der Übertragung	194
9.3.5	Service-Governance/Outsourcing Management	196
	Literatur	198
10	Prozessmanagement-Module für die Gestaltung und Strukturierung der HR-Prozesse	201
10.1	Policies	202
10.2	Funktionendiagramm/Kompetenzverteilungs-Code	204
10.3	Prozessdarstellungen	204
10.3.1	Folgeplan/Flussdiagramm	206
10.3.2	Tabellarische Prozessdarstellung	206
10.3.3	Swimlane-Diagramm	207
10.4	Arbeitsanweisungen	208
10.5	Checklisten	209
10.6	Formulare und Formatvorlagen	210
10.7	Schnittstellenvereinbarungen	212
	Literatur	213
11	Vorgehensmodell für HR-Optimierungsprojekte	215
11.1	Agiles Verbesserungsprojekt	217
11.2	Vorbereitung des Umsetzungsprojektes	219

11.3	Umsetzung der Verbesserungen	220
11.4	Risiken und Nebenwirkungen	221
	Literatur	222
12	Projektmanagement-Module	223
12.1	Projektauftrag	223
12.2	IST-Aufnahme und Schwachstellen Analyse	225
12.3	Maßnahmenentwicklung	229
12.4	Maßnahmenbewertung	230
12.5	Maßnahmenverfolgung	231
13	Troubleshooting: Häufige Probleme – Ursachen – Lösungsansätze	233
13.1	Datenqualitätsprobleme	233
13.2	Schnittstellenprobleme	234
13.3	Zuständigkeitsprobleme	235
13.4	Informationsprobleme	236
13.5	Dokumentationsprobleme	237
	Literatur	238
	Stichwortverzeichnis	239