

Inhaltsverzeichnis

1 Operationale Exzellenz, das Fundament einer wertschöpfenden HR-Rolle	1
1.1 Die Herausforderung des Personalmanagement	1
1.2 Das HR Business Partner-Konzept als vermeintliche Lösung	2
1.3 Der Weg aus der Effizienzfaule	4
1.4 Kennzeichen ‚exzellenter‘ Prozesse	7
1.5 Organisationsvorhaben, bei denen dieses Buch hilft	7
2 Prozessmanagement und Qualitätsmanagement	11
2.1 Prozessmanagement als Wettbewerbsvorteil	11
2.2 Qualitätsmanagement mit Maturity Modellen	12
2.3 Vorbilder des HR Management Maturity Model	15
3 Die Prozesslandschaft in HR	19
3.1 Prozesshierarchie	19
3.2 Abgrenzung der Personalmanagement-Prozesse	21
3.2.1 HR-Kernprozesse	21
3.2.2 Managementprozesse	35
3.2.3 Infrastruktur- und Serviceprozesse	40
3.3 Prozessverknüpfungen	43
4 Fähigkeitsgrad von Prozessen	47
4.1 Fähigkeitsgrade	47
4.2 Generische Prozessattribute	50
4.2.1 Unvollständige Prozesse (Level 1)	51
4.2.2 Strukturierte Prozesse (Level 2)	51
4.2.3 Standardisierte Prozesse (Level 3)	59
4.2.4 Quantitativ gesteuerte Prozesse (Level 4)	64
4.2.5 Optimierte Prozesse (Level 5)	70
4.3 Zielfähigkeiten von HR-Prozessen	74
5 HR-Rollen	77
5.1 Rollendefinition und Professionalitätsstufen	77
5.2 Rollenattribute	79

6 Ermittlung des organisatorischen Reifegrades mit dem HR Management Maturity Model (HR-3M)	83
6.1 Reifegrad der HR-Organisation	83
6.2 Bewertungsskala	85
7 Rollenattribute und spezifische Prozessattribute	87
7.1 HR-Kernprozesse	87
7.1.1 Rekrutierung & Einsatz	87
7.1.2 Beurteilung und Honorierung	90
7.1.3 Training und Entwicklung	92
7.1.4 Talentmanagement	94
7.1.5 Organisations-/Teamentwicklung	97
7.1.6 Trennungsmanagement	100
7.2 Managementprozesse	102
7.2.1 HR-Strategie/Governance	102
7.2.2 HR-Controlling	105
7.2.3 HR-Organisationsmanagement	109
7.2.4 HR-Produktentwicklung	112
7.2.5 Labour Relations Management	114
7.3 Infrastruktur- und Serviceprozesse	116
7.3.1 Lieferantenmanagement	117
7.3.2 HR-Informationsmanagement	119
7.3.3 HR-Administration	122
8 Business Process Outsourcing	125
8.1 Formen des Outsourcing	125
8.2 Ziele des Outsourcing	127
8.3 Der Outsourcing-Prozess	130
8.3.1 Definition der Outsourcing-Strategie	132
8.3.2 Planung und Vorbereitung des Outsourcing	137
8.3.3 Gestaltung des Outsourcing-Vertrages	142
8.3.4 Management der Übertragung	146
8.3.5 Service-Governance/Outsourcing Management	148
9 Prozessmanagement-Module für die Gestaltung und Strukturierung der HR-Prozesse	153
9.1 Policies	153
9.2 Funktionendiagramm/Kompetenzverteilungs-Code	155
9.3 Prozessdarstellungen	156
9.3.1 Ereignis-gesteuerte-Prozessketten (EPK)	156
9.3.2 Folgeplan	159
9.3.3 Tabellarische Prozessdarstellung	159
9.4 Arbeitsanweisungen	160
9.5 Checklisten	161
9.6 Formulare und Formatvorlagen	162

10	Vorgehensmodell für HR-Prozessprojekte	165
10.1	Initiierung, Planung und Vorbereitung	165
10.2	Prozessanalyse und Diagnose von Reifegrad/Fähigkeitsgrad	168
10.3	Maßnahmenplanung und -entwicklung	170
10.4	Umsetzung	172
10.5	Risiken und Nebenwirkungen	173
11	HR-Aufbauorganisation – ein Modell	175
12	Anhang	179
12.1	Projektauftrag	179
12.2	Prozess Assessment	182
12.3	Interviewprotokoll	183
12.4	Prozess-Bewertung	184
12.5	Maßnahmenverfolgung	187
Literaturverzeichnis		189
Sachverzeichnis		193
Der Autor		197