

# Prozessexzellenz im HR-Management

Professionelle Prozesse mit dem HR-Management Maturity Model

Bearbeitet von  
Ulrich Schönenberg

1st Edition. 2010. Buch. xv, 199 S. Hardcover

ISBN 978 3 642 13324 4

Format (B x L): 15,5 x 23,5 cm

Gewicht: 491 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Kapitel 2

## Prozessmanagement und Qualitätsmanagement

### 2.1 Prozessmanagement als Wettbewerbsvorteil

Die Gesetze des Wettbewerbs zwischen Unternehmen sind prinzipiell übertragbar auf die unternehmensinternen Verhältnisse und damit auf die Situation der Personalbereiche. Unternehmen differenzieren sich von den Wettbewerbern durch ihre Produkte/Leistungen und alle Fähigkeiten, die es in die Lage versetzen, signifikanten Kundennutzen zu generieren.<sup>1</sup> Damit ist vor allem das kollektive Wissen der Organisation gemeint, also das technische, systemische und organisatorische Wissen, sowie die Fähigkeit der Mitglieder der Organisation, dieses Wissen weiter zu entwickeln.

Während Produkte, insbesondere Dienstleistungen wegen des fehlenden Patentschutzes, leicht und relativ kurzfristig imitiert werden können, bieten effiziente Prozesse und die Fähigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung der Organisation deutliche Wettbewerbsvorteile und Schutz vor schneller Imitation. Was heißt das nun für das Personalmanagement?

Ein effizientes Prozessmanagement im HR-Bereich erfüllt nicht nur die Forderungen von Management und Mitarbeitern nach hoher Produktivität, Kosteneffizienz und kurzen Responsezeiten, sondern schafft auch Vorteile gegenüber interner und externer Konkurrenz. Damit haben HR-Bereiche gute Argumente in einer Diskussion über die Dezentralisierung von Personalmanagementaufgaben im Unternehmen/Konzern und das partielle Outsourcing von HR-Aufgaben. Die Dezentralisierung und das Outsourcing von Personalmanagementaufgaben werden kommen, aber die Personalbereiche sollten die Chance haben Einfluss zu nehmen, wie sie kommen. Nicht alles, was dezentral gemacht werden kann, ist dort sinnvoll angesiedelt. Bei Anhalten des zu beobachtenden Trends zum virtuellen Personalmanagement, in dem Führungskräfte, dezentrale Personalmanager, zentrale Personalbereiche und externe Dienstleister Bestandteil des HR Delivery Modells sind (siehe Kap. 11), wird das Prozessmanagement immer wichtiger, da ansonsten das Unternehmen Gefahr läuft, eine einheitliche Personalpolitik nicht umsetzen zu

---

<sup>1</sup>Prahalad C.K./Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, May–June 1990.

können. Ein effizientes Prozessmanagement ist eine Kernkompetenz, die zu den von den Kunden wahrgenommenen Vorzügen des Endprodukts erheblich beiträgt und nur schwer zu imitieren ist.

## 2.2 Qualitätsmanagement mit Maturity Modellen

Bei Maturity Modellen (Reifegrad-Modelle) in der Organisationslehre handelt es sich um Prozessmodelle zur Beurteilung und Verbesserung der Qualität („Reife“) von Abläufen in Organisationen. Dabei werden die Stärken und Schwächen einer Organisation oder eines Teilbereiches der Organisation (z.B. Softwareentwicklung) entlang eines Katalogs von Prozessanforderungen objektiv analysiert. So können Verbesserungsmaßnahmen bestimmt und in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht werden. Im Gegensatz zu einer konkreten Prozessbeschreibung definieren Prozessmodelle, die als Reifegrad-Modell ausgelegt sind, die Anforderungen an einen effizienten Prozess (das ‚Was‘) auf verschiedenen Effizienzstufen (Fähigkeitsgrade oder Reifegrade), aber nicht die konkrete Ausgestaltung (das ‚Wie‘) des Prozesses. Primäres Ziel derartiger Maturity Modelle ist es, die Prozesse, auf die das Modell ausgerichtet ist, schrittweise zu verbessern. Sekundär ist eine offizielle Überprüfung eines Reifegrades, eine in der Industrie de-facto anerkannte Auszeichnung; sie ermöglicht einen unternehmensübergreifenden Vergleich der Prozesseffizienz.

Beispiele für derartige Prozessmodelle sind *DIN ISO 9001* und das *EFQM-Modell für Excellence*.

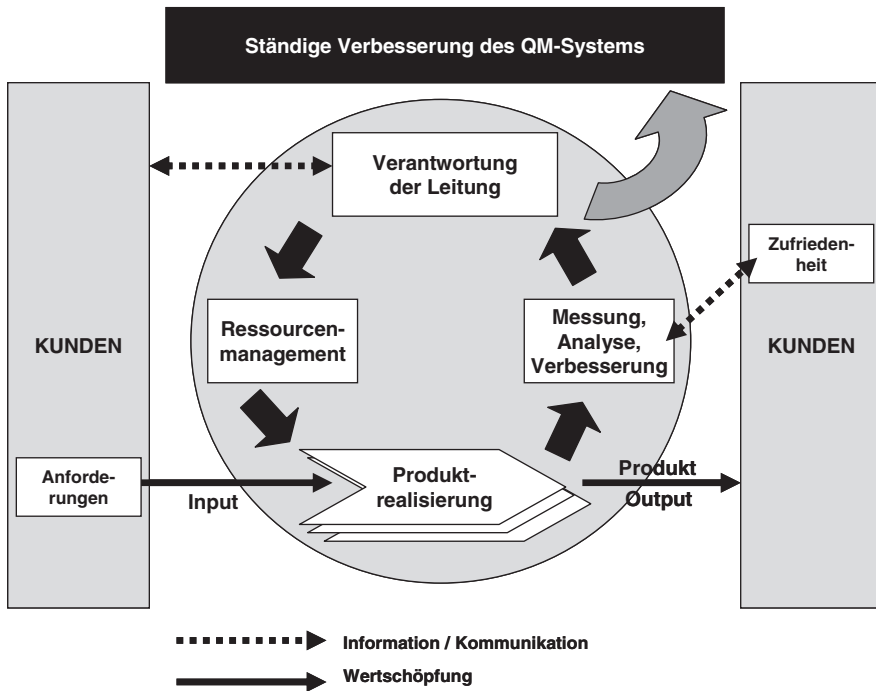
*ISO 9001* ist ein allgemeines, die gesamte Breite der Organisation abdeckendes, prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem (QM-System).

Es stellt die generischen Bestandteile eines QM-Systems in einen strukturellen Zusammenhang und basiert auf vier Schlüsselprozessen:

- Verantwortung der Leitung (Managementprozesse),
- Ressourcenmanagement,
- Produktrealisierung,
- Messung, Analyse und Verbesserung.

Die Abbildung 2.1 verknüpft diese Prozesse zu einem inneren Regelkreis und richtet sie aus auf die Erfüllung der Kundenanforderungen mit dem Ziel, eine hohe Kundenzufriedenheit sicherzustellen.

Die Verantwortung der Leitung bezieht sich auf die Managementprozesse, also die Festlegung von Qualitätszielen, die Planung des QM-Systems, die Kontrolle der Prozessabläufe und die Sicherstellung der Kundenorientierung und der internen Kommunikation. Im Ressourcenmanagement werden alle für den Wertschöpfungsprozess erforderlichen Mittel zur Verfügung gestellt. Dazu gehören ausreichend qualifiziertes und motiviertes Personal, die Produktionsmittel und eine angemessene Arbeitsumgebung. Entsprechend den Anforderungen aus dem äußeren



**Abb. 2.1** Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems

Regelkreis werden die Produkte oder Dienstleistungen realisiert. Die dafür erforderlichen Prozesse umfassen Planung, Kommunikation mit den Kunden, Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Dienstleistungserbringung einschließlich der Prozessvalidierung. Alle Prozesse der Produktrealisierung werden durch Prozesse der Messung und Überwachung unterstützt. Aus der Datenanalyse leiten sich sowohl unmittelbar Verbesserungen für die Leistungen und Prozesse ab, als auch verdichtete Informationen für das Management zur Lenkung und ständigen Verbesserung des QM-Systems.<sup>2</sup>

Das *EFQM-Modell für Excellence* stellt eine unverbindliche Rahmenstruktur dar, die aus neun Kriterien besteht, die in einer Prämisse miteinander verknüpft werden:

Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse auf ein hohes Qualitätsniveau hebt (Abb. 2.2).

Das Modell beruht auf 8 Grundkonzepten, mit denen nachhaltige Exzellenz geschaffen werden kann: Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf den Kunden, Führung

<sup>2</sup>Vgl. DQS im Dialog, Kundenzeitschrift der DQS-Gruppe: Beiträge zur ISO 9000:2000 ff.

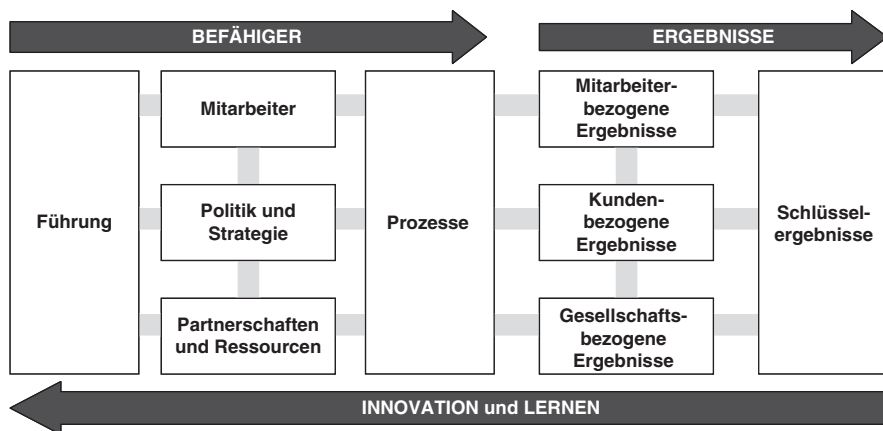


Abb. 2.2 EFQM-Modell für Excellence

und Zielkonsequenz, Management mittels Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung, kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung, Entwicklung von Partnerschaften, soziale Verantwortung.

Die Prozess-bezogene Exzellenz zielt dabei darauf ab, die Organisation durch ein Netzwerk untereinander abhängiger und miteinander verbundener Systeme, Prozesse und Fakten zu steuern.

Exzellente Organisationen besitzen ein Managementsystem, das auf den Bedürfnissen und Erwartungen aller Interessengruppen (Stakeholder) basiert und auf deren Erfüllung ausgerichtet ist. Die systematische Umsetzung von Politik, Strategien, operativen Zielen und Planungen der Organisation wird durch ein klar strukturiertes und integriertes Netzwerk von Prozessen sichergestellt und bewerkstelligt. Diese Prozesse werden im Tagesgeschäft effektiv umgesetzt, gemanagt und laufend verbessert. Entscheidungen beruhen auf faktenbasierten, verlässlichen Informationen, die sich auf derzeitige und geplante Leistung, Prozess- und Systemfähigkeit, Bedürfnisse, Erwartungen und Erfahrungen der Interessengruppen sowie auf die Leistungen anderer Organisationen einschließlich, soweit angemessen, der Wettbewerber beziehen. Auf Basis von verlässlichen Kennzahlen werden Risiken identifiziert und effektiv gemanagt. In einer hoch professionellen Weise, die alle internen und externen Anforderungen erfüllt und übertrifft, wird die Organisation kontrolliert. Geeignete Vorbeugemaßnahmen werden entwickelt und eingeführt, die bei den Interessengruppen Vertrauen auf hohem Niveau schaffen und erhalten.<sup>3</sup>

Das EFQM-Modell wurde bereits Mitte der 90er Jahre von Rolf Wunderer<sup>4</sup> als „sehr geeigneter Qualitätsbewertungsansatz für den Personalbereich sowie für das Human Ressourcen Management“ bezeichnet. Dieser Ansatz wurde zwar in einigen Fachartikeln (z.B. Personalwirtschaft 6/1995) beleuchtet, aber nie so umsetzungsorientiert beschrieben, dass er von den Personalbereichen aufgegriffen und in nennenswerter Zahl realisiert worden wäre.

<sup>3</sup>EFQM: Grundkonzepte der Excellence, 1999–2003, Seite 6.

<sup>4</sup>Wunderer, Rolf: Personalmanagement als Wertschöpfungscenter, Wiesbaden 1999, Seite 41 ff.

## 2.3 Vorbilder des HR Management Maturity Model

In der Informations-Technologie begann gegen Ende der 90er Jahre die Entwicklung spezialisierter, auf die Bedürfnisse der IT, z.B. der Software-Entwicklung, ausgerichteter Prozessmodelle. Hierbei übernahm *The Software Engineering Institute (SEI)*, Pittsburgh, ein Institut der *Carnegie Mellon University*, unter der Sponsorschenschaft des amerikanischen Verteidigungsministeriums eine Vorreiterrolle. Dieses Institut hat vor allem zwei Konzepte entwickelt, die als Vorbild dienten für die Entwicklung des in diesem Werk beschriebenen HRM-Maturity Model:

- CMMI<sup>®</sup> for Development, Capability Maturity Model Integration for Development, Version 1.2 von 2006<sup>5</sup>
- P-CMM<sup>®</sup>, People Capability Maturity Model, Version 2.0 von 2001<sup>6</sup>

CMMI<sup>®</sup> (Capability Maturity Model<sup>®</sup> Integration) is a process improvement maturity model for the development of products and services. It consists of best practices that address development and maintenance activities that cover the product lifecycle from conception through delivery and maintenance.<sup>7</sup>

The People Capability Maturity Model<sup>®</sup> (People CMM<sup>®</sup>) is a tool that helps you successfully address the critical people issues in your organization. The People CMM employs the process maturity framework of the highly successful *Capability Maturity Model<sup>®</sup> for Software* (SWCMM<sup>®</sup>) as a foundation for a model of best practices for managing and developing an organization's workforce.<sup>8</sup>

P-CMM beschreibt also erprobte Praktiken für das Management und die Entwicklung der Mitarbeiter einer Organisation. Dabei fokussiert es auf Best Practices bei personalwirtschaftlichen Instrumenten/Systemen (z.B. Beurteilungssysteme, Vergütungssysteme) bzw. ausgewählten personalwirtschaftlichen Prozessen (z.B. Performance Management, Kommunikation und Koordination, Karriere-Entwicklung). Damit kann P-CMM nur partielle Hilfe für die Prozessorganisation eines Personalbereiches liefern. Wesentliche Prozesse des Managements eines Personalbereiches (z.B. HR-Data Management, Labour Relations, HR-Informationsmanagement) werden durch P-CMM nicht behandelt.

Das hier vorgelegte Konzept HRM-Maturity Model (HR-3M) schließt nicht nur die Lücken, die P-CMM lässt, sondern verbindet Erkenntnisse aus CMMI<sup>®</sup> for Development mit den speziellen Erfordernissen einer operationalen Exzellenz für das Personalmanagement in einem geschlossenen Prozessmodell für HR-Funktionen (Abb. 2.3):

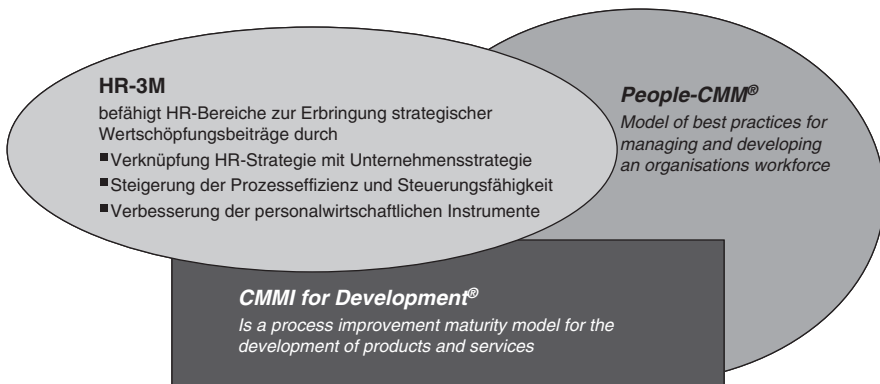
---

<sup>5</sup>Veröffentlicht unter <http://www.sei.cmu.edu/reports/06tr008.pdf>, Seitenabruf am 18.12.2009.

<sup>6</sup>Veröffentlicht unter <http://www.sei.cmu.edu/reports/09tr003.pdf>, Seitenabruf am 18.12.2009.

<sup>7</sup>CMMI for Development Version 1.2, Preface I.

<sup>8</sup>P-CMM Version 2.0, Preface VI.



**Abb. 2.3** Abgrenzung HR-3M zu People-CMM® und CMMI for Development®

- HR-3M definiert **Anforderungen an HR-Prozesse und HR-Instrumente** auf verschiedenen Effizienzstufen (Fähigkeitsgrade) und prozessbezogene Charakteristika der HR-Rolle auf verschiedenen Professionalitätsstufen.
- Primäres Ziel von HR-3M ist es, eine **systematische Prozessverbesserung** zu unterstützen, indem Anforderungen (Ziele) und Umsetzungspraktiken (To Do's) für eine professionelle HR-Prozesslandschaft definiert werden.
- Im Fokus von HR-3M stehen personalwirtschaftliche Prozesse, unabhängig von der aufbauorganisatorischen Zuordnung der Durchführungsverantwortung. Es werden somit nicht nur Abläufe innerhalb der Personalbereiche sondern auch in den vor- oder nachgelagerten Organisationseinheiten in die Optimierungsüberlegungen mit einbezogen.
- **HR-3M ist flexibel**, da lediglich beschrieben wird, ‚Was‘ bei einer effektiven und effizienten Arbeit zu tun ist. Das ‚Wie‘, also die konkrete Ausgestaltung der Prozesse kann unterschiedlich vorgenommen werden und so unterschiedlichen Organisationen und Organisationsgrößen Rechnung tragen. Das Prozessmodell dient als Referenz, es hilft also, keine wichtigen Dinge zu übersehen und lässt gleichzeitig Freiheiten für eine unternehmensadäquate Umsetzung.
- Bei der Beurteilung der Prozesseffizienz sind nicht die dokumentierten sondern die in der Organisation **gelebten Prozesse entscheidend**.
- Die Prozesseffizienz der Organisation wird mit einem **Reifegrad** gekennzeichnet. Ein Effizienzvergleich mit anderen Organisationen ist über den Vergleich der Reifegrade zwar möglich, aber nicht die eigentliche Zielsetzung von HR-3M.

Da viele HR-Prozesse ‘abteilungsübergreifend’ angelegt sind, also nicht nur den (zentralen) Personalbereich, sondern auch Geschäftsbereiche/Regionalbereiche mit Führungskräften und dezentralen Personalmanagern oder Unternehmensexterne (z.B. Dienstleister, Berater, Trainingsanbieter) involviert, wird im folgenden unterschieden zwischen HR-Management (Personalmanagement) und HR-Bereich

(Personalbereich). HR-Management meint die HR-Funktion unabhängig von ihren aufbauorganisatorischen Grenzen und Zuschnitten. Mit dem HR-Bereich ist die zentralisierte oder divisionalisierte organisatorische Einheit gemeint, der die wahrzunehmenden HR-Funktionen zugeordnet sind.