

People Capability Maturity Model

Neben dem CMM, welches primär zur Verbesserung des Entwicklungsprozesses eingesetzt wird, existiert mit dem *People Capability Maturity Model* (P-CMM) ein Mittel zur Verbesserung des Personalmanagements bei der Software-Entwicklung. Es hat folgende Ziele:

Slide 1

- Erhöhung der Fähigkeiten des Unternehmens durch Erhöhung der Fähigkeiten der Entwickler
- Die Fähigkeit, Software zu entwickeln, wird der organisationalen und nicht individuellen Ebene angesiedelt
- Motivierung von Mitarbeitern
- Halten von wichtigen Mitarbeitern im Unternehmen

Struktur

Wie das CMM beschreibt auch das P-CMM den Entwicklungsprozeß mit folgenden Mitteln:

Maturity Level: beschreibt den Reifegrad der Entwicklungsfähigkeiten des Personals

Slide 2

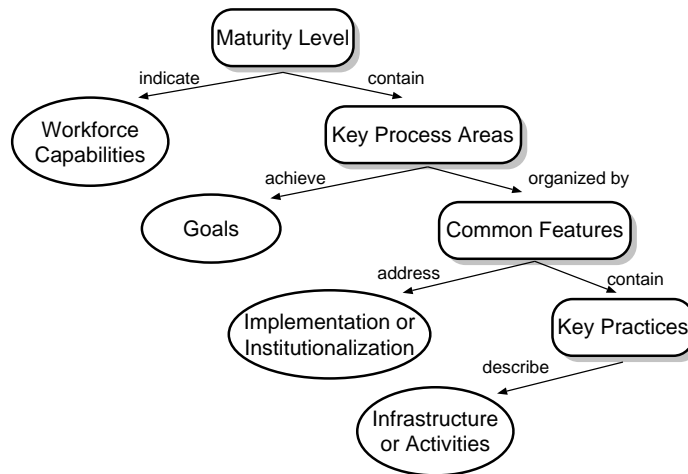
Key Process Area: Schlüsselprozesse, die je nach Reifegrad verfolgt werden sollten

Common Features: Unterteilung der Schlüsselprozesse in gemeinsame Bereiche

Key Practices: Anweisungen, die die Schlüsselprozesse erfüllen

Struktur

Slide 3



Maturity Levels

Die fünf unterschiedliche Reifegrade, die von einer Organisation der Reihe nach durchlaufen werden sollen, entsprechen denen des CMM:

Slide 4

1. Initial
2. Repeatable
3. Defined
4. Managed
5. Optimizing

Diese sind in jeweils in mehrere Key Process Areas unterteilt

Key Process Areas

Key Process Areas identifizieren eine Menge von zusammenhängenden Aktivitäten, welche bestimmte *Ziele* verfolgen.

Es müssen alle Ziele einer Key Process Area über mehrere Projekte hinweg kontinuierlich erfüllt sein, damit die durch die Key Process Area definierten Fähigkeiten institutionalisiert sind.

Slide 5

Die Key Process Areas in höheren Maturity Levels bauen auf den Key Process Areas niedrigerer Level auf.

Einordnung der Key Process Areas

Die Key Process Areas werden unabhängig vom jeweiligen Maturity Level in vier Gruppen zusammengefaßt:

Aufbau von Fähigkeiten: Identifizierung von Defiziten, Erhöhung kommunikativer Fähigkeiten, Aufbau von Fachkompetenz

Slide 6

Zusammensetzung von Teams: Verbesserung der Kommunikation, Einbeziehen des Personals in Entscheidungen, Bildung eigenständiger Teams

Motivierung: Schaffung einer geeigneten Arbeitsumgebung, Etablierung von Bonussystemen, Karriereplanung

Personalplanung: Auswahl geeigneter Mitarbeiter, strategische Personalplanung

Einordnung der Key Process Areas

Level	Aufbau von Fähigkeiten	Prozeßkategorie		
		Teambildung	Motivierung	Personalplanung
Optimizing				
Managed				
Defined				
Repeatable				
Initial				

Slide 7

Common Features

Die Key Process Areas sind jeweils in fünf Aufgabenbereiche (Common Features) untergliedert:

Unterstützung der Durchführung: Definition von Leitlinien, Unterstützung durch das Management

Slide 8 **Fähigkeit zur Durchführung:** Zuweisung von Ressourcen, Errichten von Organisationsstrukturen, Training

Durchzuführende Aktivitäten: Beschreibung der Schlüsselaufgaben

Bewertung und Analyse: Erhebung von Daten über die Umsetzung

Überprüfung der Umsetzung: Überprüfung durch die Qualitätssicherung und das Management

Key Practices

Die Aktivitäten, Vorgehensweisen und Anweisungen innerhalb der Key Process Areas werden in den *Key Practices* beschrieben.

Die Key Practices beschreiben dabei aber nur das „was“ und nicht das „wie“.

Sie werden in jeder Key Process Area einem der Common Features zugeordnet.

Slide 9

Level 1 – Initial

Charakteristisch für Organisation in Level 1 ist:

- Es werden keine besonderen Aktivitäten zur Personalplanung und -entwicklung unternommen.
- Es besteht keine Basis für vernünftige Verbesserung von Fachkompetenzen und Ausrichtung der Arbeitsabläufe.
- Die Entwicklungspotentiale in Level 1 sind unbekannt, da keine Maßnahmen zur Messung und Verbesserung durchgeführt werden.
- Mitarbeiter streben eher persönliche Vorteile an, da sich wenig Möglichkeiten bieten, diese mit Unternehmenszielen zu verbinden.
- Der Grad an Fachkompetenz im Unternehmen wächst nicht, da fähige Mitarbeiter das Unternehmen oft verlassen.

Slide 10

Level 2 – Repeatable

Um Level 2 zu erreichen werden grundlegende Probleme behandelt, welche die Effektivität behindern:

Slide 11

- ungeeignete Arbeitsumgebung
- unklare Zielvorgaben
- fehlendes Fachwissen
- schlechte Kommunikation

Ziele in Level 2

Die Ziele in Level 2 sind:

Slide 12

- Identifikation der Personalentwicklung als einer der Kernbereiche der Organisation
- Etablierung grundlegender Mechanismen zur Personalentwicklung
- Aufbau von Verantwortung für die Personalentwicklung
- Ausstattung der Mitarbeiter mit dem nötigen Fachwissen für die Erledigung ihrer Aufgaben

Key Process Areas in Level 2

Arbeitsumgebung: Schaffung einer Arbeitsumgebung, welche es den Mitarbeitern erlaubt, sich ohne größere Ablenkungen auf ihre Aufgaben zu konzentrieren

Slide 13

Kommunikation: Etablierung einer Umgebung, welche effektive Interaktion und Koordination fördert

Personaleinstellung: Nutzung eines formalen Prozesses für die Einstellung von Personal und die Zuweisung zu einzelnen Projekten unter Berücksichtigung von Kompetenzen

Key Process Areas in Level 2

Leistungsmanagement: Messung und Bewertung von Leistung, Identifikation und Behebung von Problemen

Training: Identifikation des benötigten Fachwissens, Schulung

Slide 14

Kompensation: Berücksichtigung des Beitrags zur Leistungsfähigkeit der Organisation, Dokumentation der Kompensationsstrategie

Level 3 – Defined

Nachdem grundlegende Mechanismen zur Personalentwicklung in Level 2 etabliert wurden, sollen diese in Level 3 unternehmensweit angeglichen werden. Daraus lassen sich folgende Aufgaben ableiten:

Slide 15

- Analyse der Geschäftsprozesse
- Ableitung der benötigten Kompetenzen
- Anpassung der Methoden zur Personalentwicklung an die Anforderungen

Key Process Areas in Level 3

Analyse von Wissen und Fähigkeiten: Identifikation von Kernprozessen und den daraus abgeleiteten Kompetenzen

Personalplanung: Entwicklung strategischer Pläne auf Unternehmensebene und kurzfristiger Pläne auf Abteilungsebene

Slide 16

Entwicklung von Kompetenzen: Ausrichtung von Schulungen und anderen Weiterbildungsmaßnahmen auf die Kernkompetenzen

Key Process Areas in Level 3

Karriere-Entwicklung: Bereitstellung von Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung, Motivierung zur Weiterbildung

Ausrichtung auf Kompetenzen: Ausrichtung der Maßnahmen und Aktivitäten auf die Entwicklung der Kernkompetenzen

Slide 17

Beteiligung der Mitarbeiter: Aufrechterhaltung des Informationsflusses, Berücksichtigung des Wissens von Mitarbeitern bei Entscheidungsprozessen, Sicherung der Unterstützung durch die Mitarbeiter

Level 4 – Managed

In Level 4 sollen die bisher etablierten Mechanismen dazu genutzt werden, einen strategischen Vorteil aus den Kompetenzen der Mitarbeiter zu ziehen.

Die Schwerpunkte liegen hier auf Teambildung und gezieltes Management der Personalentwicklung.

Slide 18

Key Process Areas in Level 4

Mentoring: Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten

Teambildung: Auswahl von Mitarbeitern mit sich ergänzenden Fähigkeiten, Vorgabe und Kontrolle von Leistungszielen

Slide 19 **Teambasierte Methoden:** Ausrichtung der Methoden zur Personalentwicklung auf die Teamebene

Kompetenzmanagement: organisationsweite Vorgabe und Kontrolle von Kompetenzzielen

Leistungsangleich: Angleich der Leistungen auf individueller, Team- und organisationaler Ebene

Level 5 – Optimizing

Ähnlich dem CMM wird auf der obersten Stufe im P-CMM die Kompetenz der Mitarbeiter und des Unternehmens kontinuierlich verbessert. Dies erfordert, daß die Mitarbeiter diese Verbesserung für sich, auf Teamebene und für die Organisation anstreben.

Slide 20 Dazu gehört auch die Verbesserung der Methoden zur Personalentwicklung selbst.

Key Process Areas in Level 5

Persönliche Kompetenzentwicklung: Vorgabe und Überwachung von persönlichen Kompetenzzielen

Coaching: Betreuung und Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten durch Experten

Slide 21

Kontinuierliche Innovation: Identifikation, Bewertung und Umsetzung neuer Methoden zu Personalentwicklung

Übergänge

Slide 22

