

Fokussierte Personalarbeit durch Prozessorientierung

Veränderte Prozesse bieten Chancen für strategisches Personalmanagement

Prozessorientierung gewinnt aufgrund der Komplexität in den Aufgabenstellungen, steigender Anforderungen und der Diskussion um „schlanke“ Arbeitsprozesse und Einsparungspotentiale immer mehr an Gewicht. Vor dem Hintergrund der Doppik und dem damit verbundenen Aufbau eines Controllings und Berichtswesens bedarf es neben der Wahrnehmung klassischer Aufgabenstellungen der Personalarbeit eines ganzheitlichen Personalmanagements.



Kerstin Magnussen
ist Personal- und Projekt-
beraterin aus Husum

Ein wirksames Instrument, um zu einem modernen Personalmanagement zu kommen, kann der Ausbau der IT-gestützten Gestaltung der Geschäftsprozesse in der Personalverwaltung sein. Damit ergeben sich sowohl für die Sachbearbeitung als auch für die Verwaltung insgesamt Chancen für eine Qualitätssteigerung in den Arbeitsgrundlagen für das Berichtswesen und das Controlling. Gleichzeitig lassen sich Zukunftsszenarien wie Stellenplanhochrechnung und das gesamte turnusgemäße Stellenplanungsverfahren fundierter erstellen.

In der Praxis sind nicht selten verschiedene Fachverfahren und diverse, nicht aufeinander abgestimmte Datenquellen zur Verwaltung der Personendaten vorhanden. Wie die Grafik auf Seite 23 zeigt, ist der administrative Arbeitsaufwand zur Erfassung und Aktualisierung individueller personeller und organisatorischer Veränderungen immens. Für die wirklich relevanten Aufgabenstellungen in einer gestaltenden Personalarbeit bleibt nur ungenügend bis gar kein Raum.

Um die größtmöglichen Potentiale zu generieren, ist eine individuelle Betrachtung und Analyse der verwaltungsspezifischen Geschäftsprozesse erforderlich, die dann im Anschluss die Neuausrichtung der Arbeitsabläufe unter Einbindung der örtlichen Gegebenheiten und Integration in die vorhandene IT-Infrastruktur ermöglichen.

Prozessorientierung beim Personalmanagement

Die zukunftsfähige Gestaltung der Personalarbeit gewinnt durch die Anforderungen an Kostensenkung und durch die Diskussion um Outsourcing, Modernisierungs- und Kooperationspotentiale immer mehr an Gewicht.

Für eine ziel- und bedarfsorientierte Personalentwicklung angesichts der demographischen Entwicklung und des drohenden Fachkräftemangels bedarf es über die klassische Gehaltsabrechnung hinaus verstärkt einer ganzheitlichen Gestaltung und Betrachtung der Personalarbeit bei einer Reduzierung administrativer Aufgaben. „Schlanke“ Geschäftsprozesse, Qualitätssteigerung und die Vermeidung von Datenredundanz (Medienbrüchen) sollten idealerweise unter Anwendung geeigneter Management-Methoden und -verfahren realisiert werden.

Viele Verwaltungen stehen heute schon zusätzlich vor der Herausforderung, ihren Personalbedarf nur mit großen Anstrengungen sicherstellen zu können – hier bedarf es der zukunftsorientierten Neuausrichtung mittels strategischer Personalentwicklung. All diese Entwicklungen sind nicht nur für große Verwaltungseinheiten von Relevanz – auch die „Amtsstuben“ kleiner und mitt-

lerer Größenordnung sind gefordert, die altersbedingte Personalfuktuation und die steigende Altersstruktur im Personalbestand bedarfsgerecht zu managen.

Hierzu bedarf es neben der zukunftsorientierten Gestaltung des Arbeitsumfelds vor allem einer Reduzierung administrativer Prozesse. Nicht unerwähnt darf an dieser Stelle bleiben, dass dadurch zusätzliche Motivation erzeugt wird, denn die Arbeitsorganisation mit ihren Handlungs- und Entscheidungsspielräumen und die Arbeitsgestaltung haben großen Einfluss auf die Gesunderhaltung der Beschäftigten.

Ansätze für eine IT-Strategie im Personalmanagement

Eine einheitliche Lösung „von der Stange“ kann es nicht geben – jede Verwaltung verfügt über interne Arbeitsabläufe, deren spezifischen Belange in diesem Veränderungsprozess unbedingt mit zu berücksichtigen sind. Sie sind auch eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz der Beschäftigten bei Veränderungen und Grundlage für eine erfolgreiche Einführung und nachhaltige Anwendung des Personalmanagements.

Durch die Reduzierung administrativer Aufgaben besteht die große Chance, neben der Qualitätssteigerung in den Personendaten Freiraum für strategische Aufgabenstellungen im Personalmanagement zu generieren – und den Bedarf wird es in Zukunft mehr denn je geben.

Neue Anforderungen aus dem § 5 TVöD – Qualifizierung/ Personalentwicklung, das weiterhin aktuelle Thema Leistungsbewertung, die Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung (LOB) und der steigende Zwang zum Einsparen von Planstellen und die allgemeine Haushaltskonsolidierung werden jeden Personaler stark fordern.

Die Personalabteilungen – auch in kleinen und mittleren Verwaltungen – sollten vor diesen Entwicklungen nicht die Augen verschließen und die Veränderungen als Chance zur Neuausrichtung der Arbeit in den Querschnittsbereichen nutzen. Dabei ist das Denken innerhalb der Verwaltungsgrenzen ebenso zu kurz gedacht wie ein lediglich punktuell anzuwenden einzelner Module einer Software.

Potentiale der interkommunalen Zusammenarbeit

Ein Trend ist die verstärkte Realisierung von Verwaltungskooperationen, z. B. als interkommunale Zusammenarbeit im Rahmen von Shared Services. Das be-

tenhochrechnung und Personalentwicklung – unter Gewährleistung eines jederzeit aktuellen und gesicherten Datentransfers weiterhin in den jeweiligen Verwaltungen vor Ort zu leisten. Die Dienstleistung vor Ort beinhaltet insofern die Gestaltung der individuellen Personalprozesse und als weiteren Kernpunkt das Erstellen individueller Auswertungen, dem Aufbau eines Controllings mit Einführung eines standardisierten Berichtswesens.

Die Vorteile eines Shared-Service-Centers liegen auf der Hand: Gerade vor dem Hintergrund stetiger Veränderungen im Zuge des TVöD, die nach wie vor ungeklärten Eingruppierungsvorschriften, aber auch die Erwartungen aus dem § 5 TVöD erfordern von der Sachbearbeitung Qua-



deutet für die Personalarbeit ganz konkret, bestimmte Prozesse zentral erledigen zu lassen – beispielsweise die Entgeltabrechnung – und die darauf aufbauenden Personalarbeiten – wie Sachbearbeitung, Stellenplanung, Personalkos-

lität in den Geschäftsprozessen und Freiraum für die Bearbeitung dieser strategischen Aufgabenstellungen. Hier kann durch die Übertragung der Entgeltabrechnung und der damit verbundenen administrativen Tätigkeiten in ein Shared-Ser-

vice-Center der erforderliche Spielraum für strategische Aufgabenfelder freigesetzt werden.

Ist-Analyse der Geschäftsprozesse

Die Ausgangssituation in der Praxis zeigt, dass oft viele parallele Fachverfahren und Datenbanken im Einsatz sind, die von den zuständigen Sachbearbeitern zur Wahrnehmung ihrer Personalaufgaben genutzt

tenpflege „untergeht“ – ein agierendes Personalmanagement wird unmöglich.

Gezielte Vorbereitung auf Veränderungen

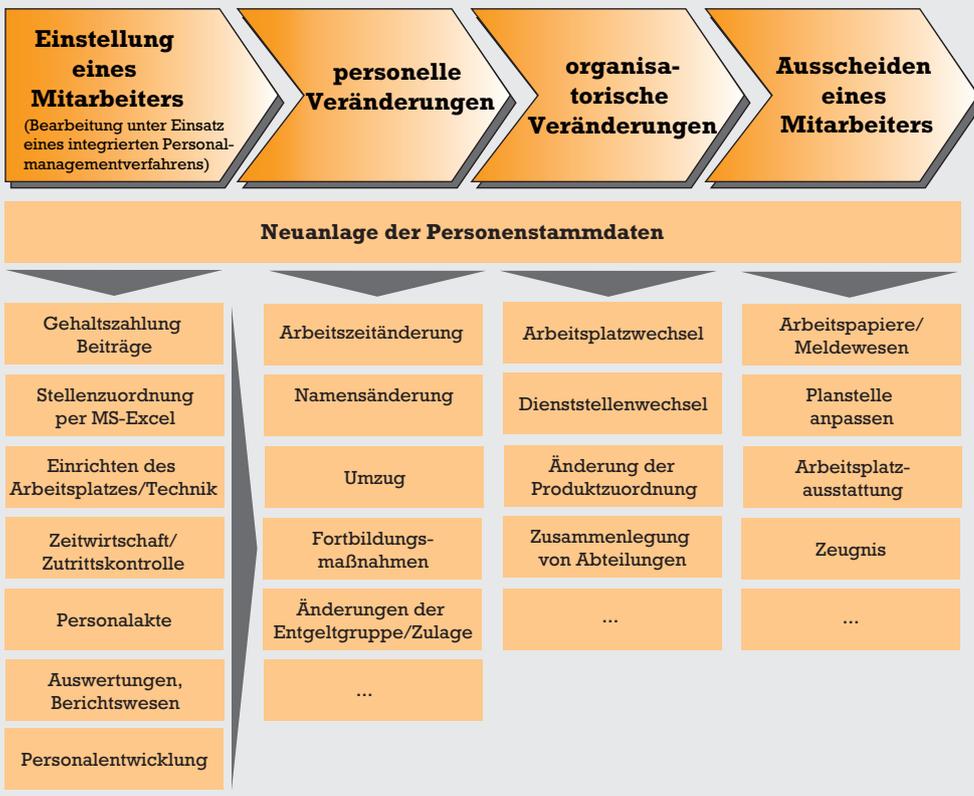
Zur Reduzierung administrativer Aufgaben werden von daher die Verschlinkung von Geschäftsprozessen und der Abbau von Datenredundanz immer wieder diskutiert. Die Freiräume sollten künftig verstärkt dafür genutzt werden, ein moder-

aufbauenden Tätigkeiten zur Verfügung zu stellen, so dass durch die individuellen Arbeitsbereiche eine Erweiterung um zusätzliche Daten erfolgt. Die Arbeit in integrierten Prozessen ermöglicht Synergieeffekte und eine Qualitätssteigerung durch jederzeit aktuelle Datenbestände – denn einmal erfasste Daten stehen sofort für eine Nutzung in weiteren Modulen zur Verfügung. Dadurch steigt die Wertschöpfung in der Personal- und Führungsarbeit, so dass die interne Dienstleistung insgesamt ausgebaut und ein Controlling bis hin zum Benchmarking möglich wird.

Voraussetzungen für die Neuausrichtung

Wesentliche Voraussetzung für den Umstellungsprozess ist natürlich die Transparenz über die Ausgangssituation, d. h., Verwaltungen sollten sich über ihre Kernprozesse bewusst sein. Dabei sind weitere Besonderheiten in den Arbeitsabläufen zu beachten, die für eine Verwaltung gelten und sichergestellt sein müssen. Besonders für die Vernetzung verschiedener Prozesse und bei einer verstärkten interdisziplinären Zusammenarbeit wird das prozessorientierte Personalmanagement zum Selbstverständnis der gesamten Organisation/Verwaltung (siehe Grafik Seite 25). Im Modernisierungsprozess geht es vor allem darum, zu verdeutlichen, welche Aspekte und Anforderungen auf diesem Weg aus den Schnittstellenanforderungen ins

Kernprozesse des Personalmanagements



werden. Wenn es z. B. um die Neueinstellung eines Mitarbeiters geht, dann sind zur Gewährleistung aller Arbeitsschritte oft mehr als zehn Bereiche/Sachbearbeiter eingebunden, die ihrerseits die Personendaten in Datenbanken und Insellösungen pflegen. Steigen Fluktuation und Veränderungen in den Personen- und Organisationsdaten, führt das notgedrungen zu einem Anstieg der administrativen Tätigkeiten. Die Folge ist, dass Freiraum für strategische Aufgabenstellungen fehlt und die Personal-sachbearbeitung in der Da-

nes und zukunftsfähiges Personalmanagement aufzubauen und nach den Anforderungen der jeweiligen Verwaltung auszurichten. Hier spielt auch die zeitnahe Einbindung der Führungskräfte eine Rolle, wenn es um die Definition IT-gestützter und prozessorientierter Geschäftsprozesse in der Führungsarbeit geht (z. B. unter Einsatz von Portal-Technologie) – insofern gewinnt dieser Aspekt immer stärker an Bedeutung.

Zielsetzung dabei ist, einmal erfasste Personendaten als Basis für die darauf

Personalmanagement-Verfahren einfließen und zu berücksichtigen sind. Besonders hervorzuheben sind hier die Bereiche Finanzen, Organisation und IT. Hier sind losgelöst von der Software die konkreten Bedarfe und individuellen organisationsspezifischen Anforderungen an die Schnittstellenanbindung zu klären und zu definieren. Diese Entscheidungen sind von großer Relevanz für zufriedenstellende Arbeitsabläufe und die sichergestellte Datenüberleitung – das kann eine Software nicht maschinell „richten“.

Erfolgsfaktoren für das Change-Management

Die Einführung Integrierter Personalmanagement-Verfahren sollte idealerweise als Projekt initiiert, geplant und umgesetzt werden. Neben der zusätzlichen Arbeitsbelastung aus der inhaltlichen Aufgabenstellung bedeutet das auch eine Herausforderung für die Führungsebene und das Team, sich auf diesen Veränderungsprozess einzulassen. Ziel sollte es zu jeder Zeit der Einführung und Umstellung sein, den gedanklichen Ausstieg der Beteiligten zu verhindern und das Mitnehmen der involvierten Mitarbeiter während des gesamten Prozesses sicherzustellen.

Das erfordert bereits bei der Initialisierung des Projekts – idealerweise mit einer gemeinsamen Kick-off-Veranstaltung (Start-Workshop) – von Beginn an ein zielgerichtetes Vorgehen. Dafür sind vor allem gute Kommunikations- und Beteiligungsprozesse in der Verwaltung unabdingbar und stellen wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Es geht vor allem darum, das Projektumfeld, -risiken sowie Entscheidungs- und Beteiligungsprozesse zu definieren.

Eine Zeitplanung unter Berücksichtigung des Tagesgeschäfts sorgt für Ressourcenverfügbarkeit. Teamarbeit und akzeptable Rahmenbedingungen fördern die Motivation zusätzlich, um sich auf diesen Weg einzulassen.

Werden diese Aspekte zu Beginn nicht ausreichend berücksichtigt, stellen sie ein erhöhtes Konfliktpotential und ein zusätzliches Risiko hinsichtlich der Akzeptanz bis zum kompletten Scheitern des IT-Projekts dar.

Datenschutz und Schnittstellen

Bei den Personaldaten handelt es sich um hochsensible Daten – das heißt, mit den Zugriffsrechten ist sehr sorgsam umzugehen. Das muss einem bewusst sein. Hier empfiehlt es sich, schon zeitig über ein Rechte- und Rollenkonzept zu diskutieren und gemeinsam mit den Akteuren der betrieblichen Mitbestimmung eine Dienstvereinbarung zu den Zugriffsrechten beim Einsatz integrierter Personalmanagementverfahren zu entwickeln und für die Gesamtverwaltung abzuschließen.

Wesentliche Eckdaten der Dienstvereinbarung sollten neben den Aussagen zu vorgehaltenen Personendaten auch die Definition der standardisierten Auswertungen und die Definition des Personenkreises der Nutzer und Leseberechtigten mit individuellen Zugriffsrechten sein. Im Vordergrund sollte dabei die vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Wahrung der Interessen der Beschäftigten im Kontext einer bedarfsgerechten und rechtssicheren Datenerhebung und -verwendung stehen.

Stolpersteine und Herausforderungen

Neben diesen positiven Aspekten ist bei der Einführung modularer Fachverfahren als Risiko zu bedenken, dass es bereits zu einem frühen Zeitpunkt Transparenz und ein gemeinsames Verständnis darüber geben muss, welche Neugestaltung in den Personal-Prozessen gewünscht ist und welche Synergieeffekte in der Praxis anzustreben sind. Diese (strategischen) Fragen müssen bereits zu Beginn des Projekts bei der Initiierung von den Entscheidern und Anwendern geklärt werden. Eine Softwareanwendung kann das nicht lösen. Insofern heißt es, im gemeinsamen Dialog zum Projektstart die wesentlichen Kernprozesse zu definieren und den Einführungsprozess unter Einfließen der Arbeitsmethoden der Organisationsuntersuchung zu bewerten und anschließend im IT-Verfahren abzubilden.

Das kritische Hinterfragen der Prozesse und eine gut durchdachte und organisierte Daten-Migration eröffnen die Chance, diesen Umstellungsprozess zu nutzen, um mit bereinigten Datenbeständen in den neuen Prozessen im Personalmanagement zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu arbeiten. Ein integriertes Personalmanagement wertet die Personalarbeit auf.

Weitere Informationen erhalten Sie bei **Kerstin Magnussen, E-Mail: beratung@kerstin-magnussen.de**.

