

Strategisches Personalmanagement

Prozessorientierung gewinnt in der Personal- und Organisationsarbeit immer stärker an Bedeutung. Eine wichtige Basis ist der Ausbau IT-gestützter Geschäftsprozesse im Personal- und Organisationsmanagement durch den Einsatz Integrierter Personalmanagement-Verfahren.

Autorin



Kerstin Magnussen

ist Beraterin und Trainerin mit langjähriger Verwaltungs- und Praxiserfahrung in der Personal- und Projektarbeit. Sie berät den öffentlichen Sektor zu Themenstellungen des Organisations-, Personal- und Projektmanagements im Kontext Integrierter Personalwirtschaft. beratung@kerstin-magnussen.de

Die Personal- und Organisationsarbeit in Kommunalverwaltungen wird durch Fachkräftemangel, Haushaltskonsolidierung und aktuelle Anforderungen zur Digitalisierung stark geprägt. Um die Anforderungen zielgerichtet sicherstellen zu können, bedarf es für die zentralen Bereiche fachliches Know-how und insbesondere auch Instrumente zur IT-gestützten Umsetzung der Handlungsbedarfe. Neben der Personal- und Stellenbewirtschaftung kommt den zukunftsorientierten Möglichkeiten der Personalentwicklung ein hoher Stellenwert zu.

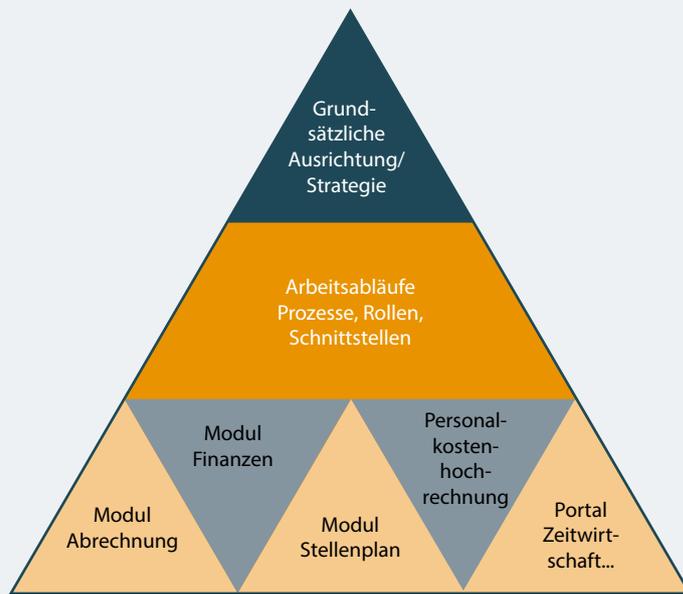
Vor dem Hintergrund der Schnittstellenanforderungen in den Bereichen Per-

sonal, Organisation und Finanzen wirkt sich die Einführung eines modularen Fachverfahrens auf unterschiedlichste Arbeitsbereiche einer Organisation aus. Dies kann im Hinblick auf den Einsatz der Portaltechnologie alle Verwaltungsebenen betreffen, von den Führungskräften bis hin zu den Anwendern und Beschäftigten. Um die gewünschten Effekte zu erreichen, beispielsweise eine Qualitätssteigerung, die Digitalisierung oder die Entwicklung aussagefähiger Grundlagen für ein Berichtswesen beziehungsweise Controlling, ist es unerlässlich, die strategischen Ziele anhand einer verwaltungsspezifischen Konzeption vorher festzulegen.

Kompakt

- Konzeptionelle Vorüberlegungen sind wesentliche Erfolgsfaktoren für eine zukunftsorientierte Personal- und Organisationsarbeit, um strategische Aspekte mit dem erforderlichen Stellenwert in den Modernisierungsprozess einbinden zu können.
- Zielgerichtetes Arbeiten in Integrierten Fachverfahren setzt Transparenz und Definition der Sollprozesse voraus. Mit dem Einsatz modularer Fachverfahren gehen Veränderungen in den Arbeitsabläufen einher, die sich insbesondere auch auf Rollen und Schnittstellenanforderungen auswirken.
- Zur Sicherstellung eines Qualitätsmanagements erfordert der Einsatz einzelner Module auf der Arbeitsebene neben einer nachhaltigen Datenpflege ein Bewusstsein zu den Zusammenhängen und ganzheitlichen Zielsetzungen.

Abbildung 1: Integrierte Personal- und Organisationsarbeit



Quelle: eigene Darstellung

Eine wichtige Voraussetzung, um wirkungsvolle Potenziale zu generieren, wie beispielsweise die Abbildung von Zukunftsszenarien in der Stellenplanung und Personalkostenhochrechnung, ist eine individuelle Betrachtung und Ist-Analyse der verwaltungsspezifischen Geschäftsprozesse. Darauf aufbauend sollte die Neuausrichtung der Arbeitsabläufe unter Einbindung der örtlichen Gegebenheiten und Integration in die vorhandene IT-Infrastruktur anhand konzeptueller Vorüberlegungen erfolgen.

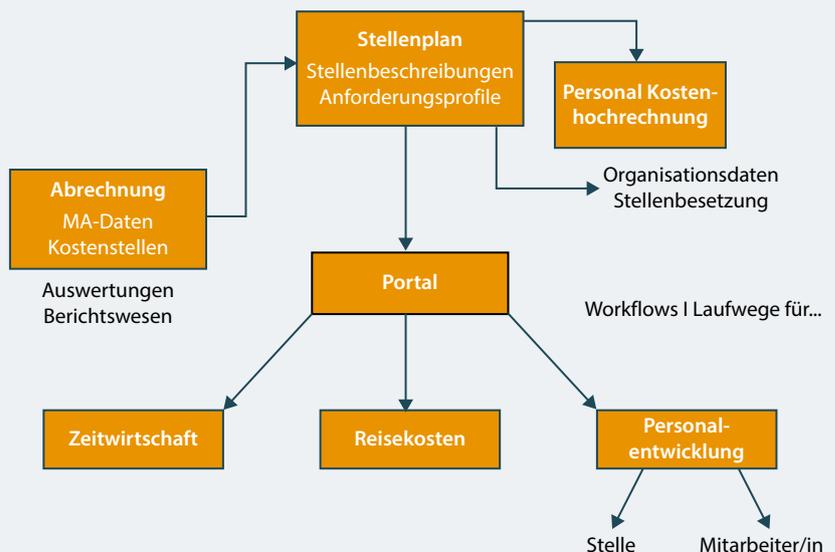
Ein Erfolgsfaktor für die Einführung integrierter Fachverfahren ist insbesondere, dass bereits zu einem frühen Zeitpunkt Transparenz und ein gemeinsames Verständnis darüber bestehen, welche Neugestaltung in den Personal- und Organisationsprozessen gewünscht und welche Synergieeffekte für die Verwaltungspraxis angestrebt werden. Diese (strategischen) Fragen sollten zu Projektbeginn bei der Initiierung von den Verantwortlichen, Entscheidern und Anwendern geklärt werden. Um das Risiko zu vermeiden, sich im Einführungsprozess ausschließlich auf der Arbeitsebene

innerhalb der Module zu bewegen, sind als wesentliche Voraussetzung die Fragen der strategischen Ausrichtung anhand einer Konzeption zu erarbeiten. Im Dialog und Beteiligungsprozess sollten zum Projektstart die wesentlichen Kernpro-

zesse als Sollprozesse definiert werden, um den Einführungsprozess unter Einbindung der strategischen Aspekte zusätzlich zu untermauern.

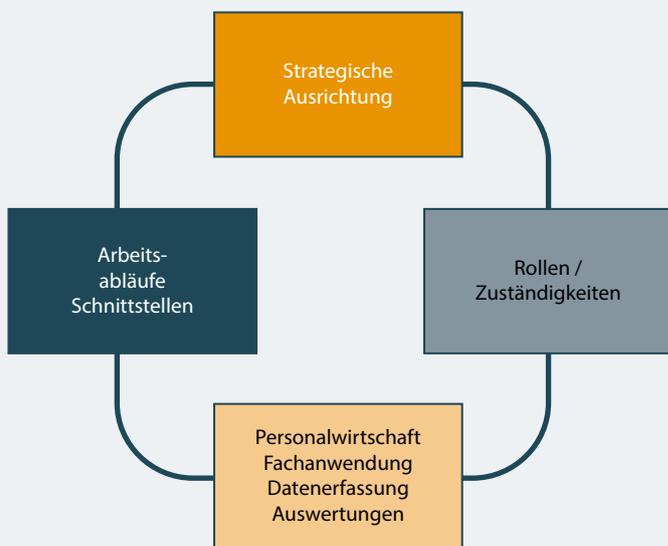
Der Umstellungsprozess sollte zudem genutzt werden, um bisherige Arbeitsabläufe in den zentralen Bereichen Personal, Finanzen und Organisation kritisch zu hinterfragen und eine gut durchdachte und organisierte Datenmigration durchzuführen. Erfahrungen zeigen, dass eine einheitliche Lösung „von der Stange“ nicht realistisch ist. Denn um ein modernes und zukunftsfähiges Personalmanagement aufbauen zu können, sind die Anforderungen an den Sollprozessen der jeweiligen Verwaltung auszurichten. Jede Verwaltung hat hinsichtlich ihrer internen Arbeitsabläufe spezifische Belange. Diese müssen im Einführungsprozess einer „Integrierten Personalwirtschaft“ und den damit verbundenen Veränderungsprozessen berücksichtigt werden. Sie bilden eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz im Hause und für eine erfolgreiche Einführung sowie nachhaltige Anwendung der einzelnen Module. Wichtig sind auch die rechtzeitige Einbindung und Beteiligung

Abbildung 2: Integriertes Personal- und Organisationsmanagement



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 3: Integrierte Personalwirtschaft



Quelle: eigene Darstellung

der Führungskräfte sowie der Akteure der betrieblichen Mitbestimmung, wenn es zum Beispiel um die Definition IT-gestützter und prozessorientierter Geschäftsprozesse in der Führungsarbeit geht (zum Beispiel Einsatz von Portaltechnologie beim HCM im Kontext digitaler Arbeitsprozesse zur Zeitwirtschaft, Reisekosten, Personalentwicklung und zum Bewerbermanagement).

Ganzheitliche Betrachtung

Zu einem zukunftsfähigen Aufbau eines Controllings und Berichtswesens – idealerweise anhand eines Anforderungskataloges – bedarf es neben der Wahrnehmung klassischer Aufgabenstellungen der Personalarbeit einer ganzheitlichen Betrachtung der Handlungsfelder im Personalmanagement. Das erfordert im Einführungsprojekt unter Einbindung der strategischen Ziele, die Auswirkung auf die Organisation, Schnittstellen, Arbeitsabläufe und Rollen zu beleuchten. Erfahrungsgemäß wird oftmals viel zu schnell auf der Arbeitsebene in die einzelnen Komponenten/Module eingestiegen (Datenerfassung), ohne vorab die

Sollprozesse zu definieren. Dies führt in IT-Projekten nicht selten dazu, dass mit dem Einsatz des neuen Fachverfahrens versucht wird, vorhandene Arbeitsabläufe eins zu eins in das neue Verfahren zu übernehmen, ohne aus einer kritischen Betrachtung Möglichkeiten der Synergieeffekte im Umstellungsprozess zu nutzen.

Die Reduzierung administrativer Aufgaben bietet neben der Qualitätssteigerung in den Personen- und Organisationsdaten weitere Potenziale. So lässt sich dadurch Freiraum für strategische Aufgabenstellungen im Personalmanagement generieren – den Bedarf wird es zukünftig mehr denn je geben. Ein Beispiel dafür ist die Umsetzung der Anforderungen aus dem § 5 TVöD (Qualifizierungsgespräche). So sollte die Personalentwicklung idealerweise einen Soll-Ist-Abgleich zwischen dem stellenspezifischen Anforderungsprofil und den Qualifikationsdaten des Beschäftigten ermöglichen. Dies ist neben der steigenden Tendenz zum Einsparen von (Plan)-Stellen im Zuge einzuhaltender Vorgaben aus der Haushaltskonsolidierung eine wesentli-

che Zukunftsherausforderung für die Personalabteilungen der öffentlichen Verwaltung.

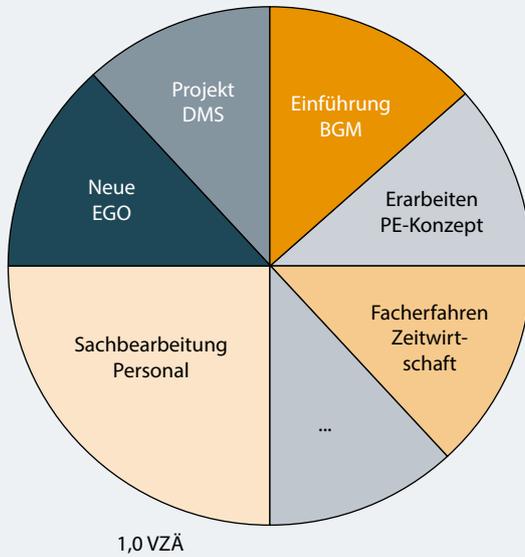
Wichtige Voraussetzung für den Umstellungsprozess ist die Transparenz über die Ausgangssituation, das Bewusstsein zu den Kernprozessen und die Berücksichtigung der Besonderheiten in den verwaltungsspezifischen Arbeitsabläufen. Die Praxis zeigt, dass vielerorts zahlreiche parallele Dateien beziehungsweise Fachverfahren als Insellösungen – zum Teil ohne Schnittstellenanbindung – im Einsatz sind, um die komplexen Aufgaben der Personal- und Organisationsarbeit wahrzunehmen. Dadurch ist ein agierendes Personalmanagement ressourcenbedingt oft nicht möglich. Um administrative Aufgaben zu reduzieren, stehen die Verschlinkung von Geschäftsprozessen und der Abbau von Datenredundanz immer wieder zur Diskussion.

Im Modernisierungsprozess sollte außerdem verdeutlicht werden, welche Aspekte und Anforderungen dadurch aus den Schnittstellenanforderungen ins Personalmanagement-Verfahren einfließen und zu berücksichtigen sind. Besonders hervorzuheben sind hier die Bereiche Finanzen, Organisation und IT. Losgelöst von der Software sind die konkreten Bedarfe und individuellen organisations-spezifischen Anforderungen an die Schnittstellenanbindung abzustimmen, zu definieren und im Projektverlauf mit dem erforderlichen Stellenwert umzusetzen. Erfahrungsgemäß ist die rechtzeitige und kontinuierliche Einbindung, insbesondere das Zusammenspiel der Bereiche Personal und Finanzen, in Einführungsprojekten immer wieder eine große Herausforderung. Diese ist erfolgsentscheidend, da es viele Arbeitsabläufe und Datenüberleitungen gibt, die nur bedingt zufriedenstellend über eine Software automatisiert werden können.

Kommunikation und Beteiligung

Die Einführung eines Integrierten Personalmanagement-Verfahrens sollte als

Abbildung 4: Personaleinsatzplanung



Quelle: eigene Darstellung

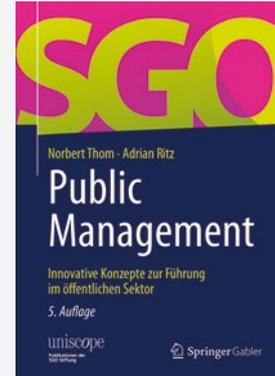
Projekt initiiert, geplant und mit entsprechender Ressourcenausstattung umgesetzt werden. Alle Beteiligten (Führungsebene, Projektteam) stehen neben der zusätzlichen Arbeitsbelastung aus der inhaltlichen Aufgabenstellung vor der Herausforderung, sich auf diesen Veränderungsprozess einzulassen. Ziel sollte es zu jeder Zeit der Einführung und Umstellung sein, den gedanklichen Ausstieg der Beteiligten zu verhindern und das Mitnehmen der involvierten Beschäftigten während des gesamten Prozesses sicherzustellen.

Dies erfordert in Abhängigkeit zur Verwaltungsgröße eine Strategieentwicklung und Initialisierung als IT- und Organisationsprojekt – das idealerweise mit einer Kick-off-Veranstaltung (Start-Workshop) an den Start geht und die Basis für ein gemeinsames Projektverständnis schafft. Ein begleitendes Change-Management ist für den Modernisierungsprozess zu empfehlen. Werden die aufgezeigten Erfolgsfaktoren zu Projektbeginn nicht ausreichend berücksichtigt, stellen sie ein erhöhtes Konfliktpotenzial im Projektverlauf dar. Als potenzielles Risiko beeinflussen sie die Akzeptanz und

können bis zum Scheitern des IT-Projektes führen. Es bestehen somit drei wesentliche Handlungsfelder auf den Ebenen Konzeption, Arbeitsprozesse/Schnittstellen und inhaltlicher Aufbau des Einsatzes der Fachanwendung. Nur wenn diese drei Komponenten sichergestellt sind, lassen sich die Ziele eines ganzheitlichen Personalmanagements erreichen. ■

Magnussen, K. (2017): Personalentwicklung professionalisieren, in: innovative Verwaltung, 9, S. 33-35, www.springerprofessional.de/link/15020348

Praxisorientierte Darstellung



N. Thom, A. Ritz
Public Management
 Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor
 5. Auflage
 uniscope
 Springer Gabler

N. Thom, A. Ritz
Public Management
 Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor
 5., Aufl. 2017.
 XVI, 453 S. Geb.
 € (D) 59,99 | € (A) 61,67 | *sFr 62,00
 ISBN 978-3-658-16212-2
 € 46,99 | *sFr 49,50
 ISBN 978-3-658-16213-9 (eBook)

- Mit Beispielen aus Dänemark, Deutschland, Österreich und der Schweiz
- Konzepte und Werkzeuge des Innovationsmanagements, der organisatorischen Gestaltung und des Personalmanagements

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20% MwSt. für elektronische Produkte. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Part of **SPRINGER NATURE**

springer.com/Angebot1

A41843