

Stellen in digitalen Zeiten planen und bewirtschaften

Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen hat auch Auswirkungen auf die Personal- und Organisationsarbeit und damit auf die Stellenplanung und -bewirtschaftung. Der Beitrag zeigt Aspekte auf, die dabei zu berücksichtigen sind.

Autorin



Kerstin Magnussen

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

Das Onlinezugangsgesetz (OZG) stellt alle (Kommunal)-Verwaltungen vor die Herausforderung, ihre Verwaltungsprozesse zu digitalisieren. Neben den klassischen, nach außen gerichteten Verwaltungsdienstleistungen gehören hierzu mittelbar auch die internen Arbeitsabläufe. Umzusetzende Themen sind dabei unter anderem die Gestaltung der Arbeit 4.0, die Etablierung integrierter Geschäftsprozesse in der Personal- und Organisationsarbeit, der Einsatz von Mitarbeiter- und Führungskräfteportalen, der Ausbau der Telearbeit, die Einführung von Dokumentenmanagementsystemen (DMS) sowie der elektronischen Akte. Um bewährte Arbeitsabläufe zukunftsfähig ausrichten und OZG-konform zu gestalten, ist es neben den technischen Anforderungen und der Neuausrichtung der IT-gestützten Geschäftsprozesse wichtig, die Beschäf-

tigten und Führungskräfte auf geeignete Weise im Veränderungsprozess mitzunehmen und aktiv einzubinden.

Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass aufgrund des Lockdowns ad hoc Homeoffice und Telearbeit verstärkt genutzt wurden und werden. Auch nach der Krisensituation bleibt Homeoffice ein wichtiges Element zur Arbeitsorganisation. Um die nachhaltige Etablierung moderner Arbeitsformen zukunftsfähig zu gestalten, sind sowohl Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeits- und Datenschutz, Personalentwicklung – insbesondere im Hinblick der Anforderungen des Qualifizierungsgesprächs gemäß § 5 TVöD – als auch Führungskultur angemessen zu berücksichtigen. Die Bedeutung der Digitalisierung und Prozessorientierung steigt auch in der Stellenplanung und -bewirtschaftung. Diese Entwicklung wird durch Anforderungen aus der di-

Kompakt

- Die Bedeutung der Digitalisierung und Prozessorientierung nimmt auch in der Stellenplanung und -bewirtschaftung zu.
- Neben den technischen Anforderungen und der Neuausrichtung der IT-gestützten Geschäftsprozesse ist es wichtig, die Beschäftigten und die Führungskräfte im Veränderungsprozess auf geeignete Weise mitzunehmen und aktiv einzubinden.
- Es bestehen somit drei wesentliche Handlungsfelder auf den Ebenen Konzeption, Arbeitsprozesse/Schnittstellen und inhaltlicher Aufbau des Stellenplans im Kontext der Digitalisierung.

gitalen Transformation und dem Trend zu „schlanken“ Arbeitsabläufen zusätzlich untermauert. Dies setzt voraus, dass eine ganzheitliche Betrachtung des Stellenplans über den haushaltsrechtlichen Aspekt hinausgeht. Wichtige Basis bildet hierzu der Ausbau IT-gestützter Geschäftsprozesse im Personal- und Organisationsmanagement.

Vor dem Hintergrund der Schnittstellenanforderungen in den Bereichen Personal, Organisation und Finanzen wirkt sich die Stellenplanung und -bewirtschaftung auf verschiedene Arbeitsbereiche einer Verwaltung aus. Mit Einsatz von Portaltechnologie sollen Informationsbedarfe der Führungskräfte, der Anwender des Fachverfahrens und der Beschäftigten der unterschiedlichen Hierarchieebenen gelöst werden.

Der amtliche Stellenplan bildet alle Stellen und Planstellen für das betreffende Haushaltsjahr ab und ist als Bestandteil beziehungsweise Anlage des Haushaltsplans verbindlich. Daher spielt der Organisationsbereich im Rahmen der unterjährigen Stellenbewirtschaftung eine wichtige Rolle. Die Personalsachbearbeitung hat unter anderem die Aufgabe, bei durchgeführten Stellenbesetzungen aufgrund von Neueinstellungen beziehungsweise Umsetzungen alle personenbezogenen Veränderungen wie Arbeitszeitreduzierung, Höhergruppierung, Beförderung, Beurlaubung, Nachbesetzung zur Vertretung für langfristig Erkrankte und andere Sachverhalte abzubilden. Zu den Organisationsaufgaben gehört, bewilligte Stellen(-anteile) während des Haushaltsjahres einzuhalten und den Gesamtumfang des Stellenplans sicherzustellen. Um Ziele wie Qualitätssteigerung und Digitalisierung zu erreichen und aussagefähige Grundlagen für ein Berichtswesen/Controlling zu schaffen, sind eine verwaltungsspezifische IT-Strategie und Konzeption unerlässlich. Die Gestaltung der Telearbeit setzt voraus, dass Tätigkeiten anhand von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen als geeignet für Telearbeit sele-



tiert werden können. Empfehlenswert ist es, Stellenbeschreibungen an den betreffenden Planstellen und Stellen im eingesetzten Fachverfahren zu hinterlegen. Mit Einsatz der elektronischen Akte ist es zudem möglich, bedarfsgerechte Lese- und Schreibrechte einzurichten. Hierdurch wird der Datenschutz in allen Verwaltungsaktivitäten sichergestellt und sollte durch ein verwaltungsspezifisches Rechte- und Rollenkonzept untermauert werden.

Die frühzeitige Einbindung der Führungskräfte kann den Paradigmenwechsel fördern, die Veränderungsprozesse sollten aktiv im Zuge der Führungskräfteentwicklung aufgegriffen werden. Führungskräfte und die Akteurinnen und Akteure der betrieblichen Mitbestimmung spielen bei der Gestaltung IT-gestützter Geschäftsprozesse in der Führungsarbeit eine wichtige Rolle, zum Beispiel beim Einsatz von Portaltechnologie im Kontext Telearbeit, Personal-

entwicklung und digitaler Arbeitsabläufe zur Zeitwirtschaft, zu Reisekosten und zur Personalentwicklung. Um redundante Prozesse in den „Laufwegen“ (Workflow) zu vermeiden, bietet sich die Einbindung in ein Dokumentenmanagementsystem an

Neben der zusätzlichen inhaltlichen Arbeitsbelastung stellt die Digitalisierung die Akteurinnen und Akteure (Führungsebene, Projektteam) vor die Herausforderung, sich auf den Veränderungsprozess einzulassen. Ziel sollte es zu jeder Zeit sein, den gedanklichen Ausstieg der Beteiligten zu verhindern. Es bestehen somit im Kontext der Digitalisierung drei wesentliche Handlungsfelder auf den Ebenen Konzeption, Arbeitsprozesse/Schnittstellen und inhaltlicher Aufbau des Stellenplans. Nur wenn diese Komponenten sichergestellt sind, lassen sich die Ziele einer zukunftsfähigen Stellenplanung und -bewirtschaftung in digitalen Zeiten erreichen. ■