

Integriertes Management von Kerstin Magnussen

Die Einführung eines integrierten Personal-Managements ist komplex, rüstet die Personal- und Organisationsarbeit aber für die Zukunft. Bei der Umstellung erweisen sich ein strategisches Vorgehen sowie Kommunikations- und Beteiligungsprozesse als Erfolgsfaktoren.

Prozessorientierung gewinnt mit der Komplexität der Personal- und Organisationsarbeit an Gewicht. Steigende Anforderungen an Digitalisierung und schlanke Arbeitsabläufe untermauern diese Entwicklung. Es bietet sich deshalb an, IT-gestützte Geschäftsprozesse im Personal- und Organisationsmanagement durch integrierte Personal-Management-Verfahren auszubauen. Aufgrund der Schnittstellenanforderungen in den Bereichen Personal, Organisation und Finanzen wirkt sich die Einführung eines solch integrierten Fachverfahrens auf unterschiedlichste Arbeitsbereiche einer Organisation aus.

Die strategischen Ziele des Vorhabens müssen vorab in einer verwaltungsspezifischen Konzeption festgelegt werden. Nur so lassen sich die gewünschten Effekte der Qualitätssteigerung und Digitalisierung erreichen und aussagefähige Grundlagen für das Berichtswesen oder Controlling sowie Zukunftsszenarien schaffen, etwa die Stellenplanung und Personalkostenhochrechnung. Um wirkungsvolle Potenziale zu generieren, müssen die verwaltungsspezifischen Geschäftsprozesse individuell betrachtet und analysiert werden. Darauf aufbauend sollten die Arbeitsabläufe unter Einbindung

der örtlichen Gegebenheiten neu ausgerichtet und in die vorhandene IT-Infrastruktur integriert werden.

Bei der Einführung modularer Fachverfahren muss bereits zu einem frühen Zeitpunkt Transparenz und ein gemeinsames Verständnis darüber bestehen, welche Neugestaltung in den Personal- und Organisationsprozessen gewünscht ist und welche Synergieeffekte für die Verwaltungspraxis angestrebt werden. Diese strategischen Fragen sind zu Beginn von den Verantwortlichen, Entscheidern und Anwendern im Verwaltungsalltag zu klären. Werden die Fragen der strategischen Ausrichtung anhand einer Konzeption erarbeitet, minimiert das außerdem das Risiko, sich im Einführungsprozess ausschließlich auf der Arbeitsebene in der modularen Fachanwendung zu bewegen. Zum Projektstart müssen also im Dialog die wesentlichen Kern- als Sollprozesse definiert und der Einführungsprozess durch das Einbeziehen der strategischen Aspekte zusätzlich untermauert werden.

Kritisches Hinterfragen der bisherigen Prozesse sowie eine gut durchdachte Datenmigration können dazu führen, dass in den neuen Arbeitsabläufen im Personal- und Organisationsmanagement zur

Zufriedenheit aller Beteiligten zukunftsfähig gearbeitet wird. Eine einheitliche Lösung von der Stange lässt sich erfahrungsgemäß nicht realisieren. Jede Verwaltung hat interne Arbeitsabläufe, deren spezifische Belange bei der Einführung der integrierten Personalwirtschaft zu berücksichtigen sind.

Beim zukunftsfähigen Aufbau eines Controllings und Berichtswesens anhand Anforderungskatalog sind nicht nur die klassischen Aufgabenstellungen der Personalarbeit zu berücksichtigen. Es bedarf einer ganzheitlichen Betrachtung der Handlungsfelder im Personal-Management. Im nächsten Schritt der Einführung sind deshalb unter Einbindung der strategischen Ziele die Auswirkungen auf die Organisation, die Arbeitsabläufe und Rollen zu beleuchten. Erfahrungen aus der Praxis haben gezeigt, dass auf der Arbeitsebene oft zu schnell in die einzelnen Komponenten oder Module eingestiegen wird, ohne vorab die Sollprozesse definiert zu haben. In IT-Projekten wird dann häufig versucht, vorhandene Arbeitsabläufe eins zu eins in das neue Verfahren zu überführen, ohne eine kritische Betrachtung vorgenommen zu haben und mögliche Synergieeffekte im Umstellungsprozess zu nutzen.

Werden administrative Aufgaben reduziert, kann neben der Qualitätssteigerung in den Personendaten auch Freiraum für strategische Aufgabenstellungen im Personal-Management generiert werden. Zusätzliche Anforderungen aus § 5 TVöD – Qualifizierungsgespräche anzubieten und somit idealerweise Personalentwicklung anhand Anforderungsprofil zur Stelle und Qualifikationsdaten des Beschäftigten im Soll-Ist-Abgleich zu betreiben – zählen künftig zu den wesentlichen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung.

Wichtige Voraussetzung für die Umstellung ist eine transparente Ausgangssituation. Vor Ort zeigt sich häufig, dass viele parallele Dateien oder Fachverfahren als Insellösungen im Einsatz sind. Auf diese Weise ist ein agierendes Personal-Management ressourcenbedingt oft nicht zu leisten.

Um administrative Aufgaben zu reduzieren, wird immer wieder diskutiert, Geschäftsprozesse zu verschlanken und Datenredundanzen abzubauen. Soll ein zukunftsfähiges Personal-Management entstehen, müssen die Anforderungen an den Sollprozessen der jeweiligen Verwaltung ausgerichtet

werden. Im Modernisierungsprozess ist vor allem zu verdeutlichen, welche Aspekte aus den Schnittstellenanforderungen ins Personal-Management-Verfahren einfließen und zu berücksichtigen sind. Besonders hervorzuheben sind hier die Bereiche Finanzen, Organisation und IT. Losgelöst von der Software müssen die konkreten Bedarfe und individuellen organisationspezifischen Anforderungen an die Schnittstellenanbindung geklärt, definiert und im Projektverlauf mit dem erforderlichen Stellenwert berücksichtigt werden. Erfahrungsgemäß ist die rechtzeitige und kontinuierliche Einbindung – insbesondere das Zusammenspiel der Bereiche Personal und Finanzen – immer wieder eine große Herausforderung. Dabei ist sie von erheblicher Relevanz für zufriedenstellende Arbeitsabläufe und eine sichergestellte Datenüberleitung. Eine Software kann diese nicht automatisiert vorhalten.

Die Einführung eines integrierten Personal-Management-Verfahrens sollte als Projekt initiiert, geplant und mit entsprechender Ressourcenausstattung umgesetzt werden. Die Führungsebene und das Team müssen sich außerdem auf diesen Veränderungsprozess

einlassen. Führungskräfte sind rechtzeitig einzubinden, etwa beim Einsatz von Portaltechnologie für das Human Capital Management (HCM) im Kontext digitaler Arbeitsprozesse zu Zeitwirtschaft, Reisekosten und Personalentwicklung. Aber auch alle übrigen involvierten Mitarbeiter müssen während des gesamten Umstellungsprozesses mitgenommen werden. Damit das gelingt, sind in Abhängigkeit zur Verwaltungsgröße eine Strategieentwicklung sowie die Initialisierung als IT- und Organisationsprojekt erforderlich – idealerweise mit einer Kick-off-Veranstaltung, etwa einem Start-Workshop. Das ermöglicht ein zielgerichtetes Vorgehen von Beginn an. Ein begleitendes Change Management rundet die Strategie für das Organisationsprojekt ab. Werden die genannten Aspekte zu Beginn nicht ausreichend berücksichtigt, besteht ein erhöhtes Konfliktpotenzial für den Projektverlauf, und es kann sogar zum kompletten Scheitern des IT-Vorhabens kommen.

Kerstin Magnussen berät den öffentlichen Sektor unter anderem zu Themenstellungen des Organisations-, Personal- und Projekt-Managements im Kontext integrierter Personalwirtschaft.