

Von der Personalverwaltung zum zukunftsorientierten Personalmanagement

(Kerstin Magnussen) Die Modernisierung der Personalprozesse durch Neuausrichtung der Arbeitsabläufe und Einsatz modularer Fachverfahren erfordert bei der Initialisierung, Konzeptionierung, Einführung und im Umstellungsprozess ein zielgerichtetes Vorgehen. Hierzu sind projektorientierte Arbeitsmethoden und durchgängige Kommunikations- und Beteiligungsprozesse innerhalb der Organisation unabdingbar und stellen wesentliche Erfolgsfaktoren dar.

Als Konsequenz aus der vorgeschalteten Ist-Analyse und somit einhergehend mit der Notwendigkeit des Aufbaus eines anwendergerechten Personalmanagement-Fachverfahrens werden Verantwortliche vor neue Herausforderungen gestellt. Hier dient die klare Zieldefinition des (Projekt-)Auftrages und die Einbeziehung des Umfeldes als zuverlässige Bezugsgröße, um den Mehrwert im Personalmanagement anhand durchgängiger Geschäftsprozesse und unter Einbezug nachhaltiger Qualität der Arbeitsabläufe gestalten zu können. Von der Personalverwaltung zum zukunftsorientierten Personalmanagement – dieses Projekt mit seinen Herausforderungen ist an einen schrittweisen und strukturierten Projektplanungs- und umsetzungsprozess gebunden.

Für den Projekterfolg sind u.a. individuelle und verwaltungsspezifische Beteiligungsprozesse – z.B. neben der Personalabteilung und weiteren Anwendern aus den Querschnittsämtern z.B. auch der Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, IT-Verantwortliche und Führungskräfte mit einzubeziehen.

Betrachten wir die Ausgangssituation in der Praxis, so finden wir oft neue Aufgaben vor, die zu Beginn zunächst als Projekt bezeichnet werden und euphorisch starten, in deren Umsetzung jedoch die Einhaltung konkreter Projektarbeitsschritte sowie Doku-

mentations- und Controllingaspekte leider nicht den erforderlichen Stellenwert erhalten.

Insofern geht es darum, aufzuzeigen, welche Schritte in der Ist-Analyse zur Ausgangssituation und Definition der IT-gestützten Personalprozesse erforderlich sind. Ziel ist es weiterhin, die Optimierungsmöglichkeiten durch Anwendung der projektorientierten Arbeitsmethoden aufzuzeigen. Hierbei ist das Projektmanagement mit seinen projektspezifischen Arbeitsschritten (Zielklärung „Projektauftrag“, Grobplanung, Feinplanung, Umsetzung, Controlling) besonders zu erwähnen.

Projektplanungsphase:

Um die Anwendung und den Einsatz eines Verfahrens optimal zu gestalten, sind wesentliche Anforderungen an das Personalmanagement als „Projektauftrag“ zu definieren. In einer erfolgreichen Projektumsetzung spiegelt sich die Erfüllung der Anforderungen z.B. anhand eines Leistungskataloges/ Pflichtenheftes wider.

Als wesentlicher Erfolgsfaktor für diesen Umstellungsprozess wird die Motivation der Beteiligten bewertet, d.h. sie durch Kommunikations- und Beteiligungsprozesse kontinuierlich einzubeziehen und somit „im Boot zu halten“.



Kerstin Magnussen ist Beraterin im Personal- und Projektmanagement. Als Zertifizierte Projektmanagement-Fachfrau mit langjähriger Führungs- und Projekterfahrung in der Öffentlichen Verwaltung verknüpft sie ihr Methoden- und Fachwissen zu Personal- und Organisationsthemen und unterstützt bundesweit Verwaltungen im Modernisierungsprozess. Ihr Schwerpunkt liegt in der Optimierung und Neuausrichtung von Arbeitsabläufen anhand Projektorientierung im Fokus der Menschen und Unternehmenskultur.

Weitere Erfolgsfaktoren für Personalmanagement-Projekte zur Neuausrichtung der Geschäftsprozesse sind:

- Istanalyse und Zielklärung
- Benennung eines Verantwortlichen (Projektleiter)
- Analyse des Projektumfeldes – wer sind die betroffenen und beteiligten Akteure in diesem Umstellungsprozess?
- Grobplanung, Erstellung eines Phasenplanes mit Definition der Meilensteine
- Zeit- und Ablaufplanung
- Risikoanalyse
- Feinplanung mit Definition der Arbeitspakete und Verantwortlichkeiten, Bildung von Teilprojektgruppen
- Projektplanungs- und Steuerungsprozess
- Dokumentation und Berichtswesen

Vorteile des projektorientierten Vorgehens:

- Eindeutiger Projektauftrag mit definierten Projektzielen
- Zielgerichtete Planung und Projektumsetzung
- Breite Akzeptanz durch bedarfsgerechte Kommunikations- und Beteiligungsprozesse innerhalb der Verwaltung
- Reduzierung der Komplexität
- Schnelle Reaktions- und Steuerungsmöglichkeit bei eintretenden Problemen
- Akzeptanz bei der Neuausrichtung der Geschäftsprozesse und Nachhaltigkeit
- Transparenz und Informationen /Berichterstattung an Politik und Verwaltungsspitze
- Projekttransfer sowie Sicherung der erarbeiteten Ergebnisse und Projekterfahrungen für Folgeprojekte

Der Projektmanagement-Prozess:

1. DEFINITION	2. PLANUNG	3. DURCHFÜHRUNG	4. ABSCHLUSS
Zielklärung Projektauftrag (Grobplanung)	Projektstartsituation und Bildung Teilprojektgruppen	Arbeitspakete durchführen (Datenimport, manuelle Datenmigration, Neugestaltung der Geschäftsprozesse, Testläufe usw.)	Projektabschlussbericht
Definition des verwaltungsspez. Anforderungsprofils zukunftsorientierter Personalarbeit	Feinplanung Erstellen Projektstrukturplan/ Arbeitspakete	Projektsteuerung und Controlling	Sicherstellung der Nachhaltigkeit in den Personalmanagementprozessen und Erfahrungswerte
Erstellen Leistungsverzeichnis/ Anforderungsprofil	Termin- und Ablaufplanung	Projektstatusberichte Projektberichtswesen mit Dienststellenleitung/Auftraggeber	Abschlussmeeting
Definition der Medienbrüche und Zielsetzung beim Abbau der Datenredundanz	Ausarbeitung standardisierter Checklisten und Datenerfassungsbögen für manuelle Datenmigration aus vorhandenen Datenbanken	Aktualisierung der Planungsunterlagen	(Projektlernen)
Wirtschaftlichkeit Risikoanalyse Projektumfeld	Definition der Anforderungen an Schnittstellen	Präsentation	Auflösung des Projektes
		Information	

INFO-TIPP
Weitere Informationen zu diesem Thema und zu entsprechenden Projekten finden Sie unter www.kerstin-magnussen.de