← Zurück zu Organisationslösungen

Praktische Guides · Leitfaden 3 von 8

Entwicklung des Personalmanagementsystems

Ein Personalmanagementsystem verbindet Richtlinien, Prozesse, Daten und Entscheidungen, mit denen eine Organisation die benötigten Fähigkeiten bereitstellt, entwickelt und erhält. Dieser Leitfaden beschreibt einen praxisorientierten Ansatz der Organisation Arabische Union für die Entwicklung der Humanressourcen. Er beginnt bei den betrieblichen Anforderungen und führt zu einem steuerbaren und messbaren System. Software kann die Umsetzung unterstützen, ersetzt jedoch weder klare Rollen noch faire Verfahren oder verlässliche Informationen.

Schritte + Vorlagen + ein praktischer Fall

Oktober 2026 Ausgabe

Kostenlose Wissensressource

In diesem Leitfaden

Über diese Ausgabe

Versionsnummer

UHRDA-DE-G03-20261031-02

Datum der Überprüfung der Ausgabe

2026-10-31

Aktualisierungsverantwortliche Person

Weiterbildungsabteilung

Anwendungsbereich

Ein praxisorientierter Leitfaden mit Arbeitsvorlagen, die an die Gegebenheiten der Organisation anzupassen sind.

Bei der Überprüfung dieser Ausgabe wurden die Konsistenz der veröffentlichten Inhalte, ihre Links, die Angaben zur Ausgabe und der Anwendungsbereich geprüft. Der Ausgabensteckbrief im PDF enthält dieselben Angaben; die ursprünglichen Seiteninhalte bleiben erhalten.

Feedback senden oder ein Update anfordern

1. Ausgangslage und Arbeitsergebnisse

Zielgruppen

- Personal und Organisationsentwicklungsdirektoren.
- Leiter, Abteilungsleiter und Inhaber kritischer Rollen.
- Digitale Transformation, Daten und Politikprüfungsteams.

Erwartete Arbeitsergebnisse

- Eine Übersicht der Personaldienstleistungen mit Bezug zu den Bedürfnissen der Organisation und der Beschäftigten.
- Aufeinander abgestimmte Richtlinien und Verfahren mit klaren Zuständigkeiten und geregelter Versionsverwaltung.
- Rollen- und Kompetenzprofile sowie ein umsetzbarer Plan für Fähigkeiten und Talente.
- Ein Datenwörterbuch, eine Kennzahlenübersicht sowie Kontrollen für Zugriffe und Datenqualität.
- Ein Plan für den Übergang, die Schulung und die Unterstützung der Nutzer.

Benötigte Grundlagen

- Strategie, genehmigte Struktur, Rollen und organisatorische Beschlüsse.
- Daten zu Personalbestand, Personalbewegungen und Fähigkeiten im Rahmen der erforderlichen Zugriffsberechtigung.
- Aktuelle Politiken, Verfahren, Formulare und Überprüfung der Ergebnisse.
- Anzahl der Anfragen zu Personaldienstleistungen, Beschwerden von Beschäftigten und Beobachtungen der Führungskräfte.
- Budgetgrenzen, rechtliche Rahmenbedingungen, Aufbewahrungsanforderungen und Vorgaben der zuständigen Stelle.

2. Arbeitsmethodik

System mit dem Beschäftigtenlebenszyklus verknüpfen

Verbinden Sie Personalplanung, Personalgewinnung, Auswahl, Einarbeitung, Leistung, Entwicklung und berufliche Laufbahn bis hin zu Versetzung oder Ausscheiden. Jede Stufe braucht klar definierte Eingaben und ein Ergebnis, das an die nächste Stufe übergeben wird. Beispielsweise legt die Stellenbeschreibung Auswahlkriterien, Einarbeitungsziele und zu entwickelnde Kompetenzen fest. Unterschiedliche Rollendefinitionen führen zu widersprüchlichen Entscheidungen, selbst wenn jedes einzelne Verfahren für sich funktioniert.

Verantwortung teilen und Governance klären

Das Personalmanagement verantwortet in seinem Zuständigkeitsbereich Richtliniengestaltung, Dienstleistungserbringung und Datenpflege. Führungskräfte bestimmen den betrieblichen Bedarf und überwachen Leistung und Umsetzung. Die Leitung genehmigt Entscheidungen mit organisationsweiter Wirkung; zuständige Fachstellen prüfen rechtliche Fragen. Leistungsbewertungen und Bedarfsschätzungen dürfen nicht ohne Nachweise und Überprüfung einer einzigen Partei überlassen werden. Das System sollte außerdem erklären, wie Beschäftigte ihre Daten korrigieren, eine Entscheidung erläutern lassen oder nach den geltenden Regeln Beschwerde einlegen können.

Vor der Automatisierung eine solide Grundlage schaffen

Definieren Sie zuerst Rollen, Prozesse und Daten sowie die Befugnis, diese zu ändern. Erproben Sie das Verfahren zunächst in begrenztem Umfang manuell und übersetzen Sie seine Regeln anschließend in technische Anforderungen. Beschränken Sie Berechtigungen auf das Notwendige und dokumentieren Sie Datenänderungen und Freigaben nachvollziehbar. Analysen sollen fachliche Urteile unterstützen. Prüfen Sie Daten auf Verzerrungen und vermeiden Sie folgenreiche Entscheidungen über Personen auf Grundlage ungeprüfter automatisierter Bewertungen. Das vorgeschlagene Modell verleiht keine Akkreditierung und weist keine Konformität mit einer internationalen Norm nach.

Dies ist ein von der Union vorgeschlagener praktischer Ansatz, der die Literaturhinweise am Ende des Leitfadens berücksichtigt. Passen Sie Schritte, Zeitrahmen und Kennzahlen an Größe, Befugnisse und verfügbare Daten der Organisation an. Der Leitfaden stellt weder eine Konformitätsbescheinigung noch eine Akkreditierung durch die genannten Organisationen dar.

3. Umsetzungsschritte im Detail

1 Dienstleistungen und Schwachstellen untersuchen

Erfassen Sie Personaldienstleistungen wie Einstellung, Einarbeitung, Urlaub, Datenänderungen, Leistungsbewertung und Entwicklung. Fragen Sie Beschäftigte und Führungskräfte nach Verzögerungen, wiederholten Angaben und widersprüchlichen Auskünften. Belegen Sie jedes Problem anhand von Anfragen oder einer Aktenstichprobe und ordnen Sie es Richtlinie, Verfahren, Fähigkeiten, Daten oder Technik zu. Beginnen Sie mit kritischen Dienstleistungen, deren Ausfall unmittelbare Folgen hat, statt sämtliche Dokumente gleichzeitig neu zu schreiben.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Personalleiter und Verbesserungsteam.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine Service-Karte und Diagnose der Prioritäten.

Freigabekriterium

Jede Priorität hat eine dokumentierte Wirkung und einen bekannten verantwortliche Person.

2 Rollen und erforderliche Kompetenzen vereinheitlichen

Prüfen Sie Zweck, Arbeitsergebnisse und Verantwortlichkeiten jeder Stellenfamilie und unterscheiden Sie Stellenbezeichnung, Eingruppierung und tatsächliche Rolle. Definieren Sie beobachtbare fachliche und verhaltensbezogene Kompetenzen auf klaren Niveaustufen und nennen Sie Beispiele für das erwartete Verhalten. Prüfen Sie die Beschreibungen mit Führungskräften und Stelleninhabenden. Vermeiden Sie lange kopierte Listen allgemeiner Eigenschaften. Das Kompetenzniveau muss zu den Aufgaben passen; Dienstalter allein belegt keine Beherrschung der Tätigkeit.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Organisationsdesign, Personal und Fachmanager.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Stellenhandbuch und ein Kompetenzverzeichnis mit definierten Niveaustufen.

Freigabekriterium

Dieselbe Definition lässt sich für Auswahl, Bewertung und Entwicklung verwenden.

3 Fähigkeiten und Personalbestand planen

Leiten Sie aus betrieblichen Zielen Art und Umfang der Aufgaben sowie benötigte Fähigkeiten ab. Vergleichen Sie den Bedarf mit vorhandener und erwarteter Kapazität. Unterscheiden Sie fehlende Stellen, Kompetenzlücken und eine ungünstige Arbeitsverteilung. Entwickeln Sie Optionen wie Weiterbildung, interne Versetzung, Prozessverbesserung und zulässige Neueinstellung. Schätzen Sie jeweils Zeit bis zur Einsatzfähigkeit, Kosten und Risiken. Stellen Sie bei unsicherer Nachfrage mindestens zwei Szenarien dar und überprüfen Sie Annahmen bei Änderungen der Dienstleistung oder Technik.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Planung, Personal und Finanzen.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein mit dem Geschäftsplan verknüpfter Kompetenzplan.

Freigabekriterium

Jeder Einstellungs- oder Entwicklungsantrag beruht auf einem konkreten überprüfbaren Bedarf.

4 Konsistente Richtlinien und Verfahren entwickeln

Benennen Sie für jede Richtlinie Zweck, Geltungsbereich, Genehmigungsstelle, Regeln sowie Ausnahme- und Beschwerdewege. Überführen Sie diese in ein Verfahren mit Eingaben, Schritten, Verantwortlichen, Dauer und Abschlussergebnis. Prüfen Sie Widersprüche zwischen Leistungs-, Beförderungs-, Weiterbildungs- und Vergütungsregeln; rechtliche Einzelheiten sind Fachstellen vorzulegen. Vergeben Sie Versionsnummer, Gültigkeitsdatum und Aktualisierungsverantwortung. Veröffentlichen Sie die aktuelle Fassung an einer zugänglichen zentralen Stelle und ziehen Sie alte Formulare zurück.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Personal und die zuständigen Regulierungsfunktionen.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein genehmigtes Handbuch mit Richtlinien, Verfahren und Formularen.

Freigabekriterium

Beschäftigte verstehen die Anforderungen, den Antragsweg und ihr Recht, Fragen zu stellen.

5 Leistung mit Lernen und Entwicklung verbinden

Vereinbaren Sie Arbeitsziele mit Ergebnissen, die Beschäftigte angemessen beeinflussen können. Berücksichtigen Sie Qualität, Zeit und professionelles Verhalten. Schulen Sie Führungskräfte in laufenden Rückmeldungen und der Besprechung von Nachweisen. Gleichen Sie Bewertungen ab, um unterschiedliche Auslegungen zu verringern. Überführen Sie bestätigte Kompetenzlücken in Entwicklungspläne und fehlende Werkzeuge oder Befugnisse in Managementmaßnahmen. Beschäftigte sollten nicht erst bei der Jahresbeurteilung von einem Leistungsproblem erfahren.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Unmittelbare Führungskräfte und Personalmanagement.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Leistungszyklus, Entwicklungspläne und ein Verfahren zur Überprüfung von Bewertungen.

Freigabekriterium

Jeder Lücke sind eine geeignete Maßnahme und ein Nachverfolgungstermin zugeordnet; ein Überprüfungsweg ist verfügbar.

6 Daten strukturieren und digitale Anforderungen festlegen

Erstellen Sie ein Datenwörterbuch mit Bedeutung, Quelle, Zuständigkeit sowie Lese- und Änderungsrechten für jedes Feld. Vereinheitlichen Sie Kennungen und prüfen Sie doppelte oder fehlende Angaben zuerst stichprobenartig und danach im gesamten festgelegten Umfang. Formulieren Sie Systemanforderungen als Arbeitsszenarien, etwa Änderung und Freigabe von Personaldaten mit nachvollziehbarem Änderungsverlauf. Testen Sie Berichte, Berechtigungen, Schnittstellen, Export und Wiederherstellung. Legen Sie vor der Datenübernahme eine an örtlichen Anforderungen ausgerichtete Aufbewahrungs- und Löschregelung fest.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Humanressourcen, Informationstechnologie und Datensicherheit.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Datenwörterbuch, funktionelle Anforderungen und Migrationsplan.

Freigabekriterium

Fehlerhafte Quelldaten oder zu weitgehende Berechtigungen werden nicht ohne dokumentierte Korrektur übernommen.

7 System erproben und Nutzende schulen

Wählen Sie eine Abteilung oder Stellenfamilie mit geeignetem Umfang und geeigneter Komplexität und erproben Sie einen vollständigen Dienstleistungszyklus. Prüfen Sie neben dem Normalablauf auch Ausnahmen, Abwesenheiten, Fehler und Beschwerden. Schulen Sie Beschäftigte und Führungskräfte anhand ihrer tatsächlichen Aufgaben. Stellen Sie kurze Anleitungen, einen Unterstützungskanal und eine benannte Ansprechperson bereit. Sammeln Sie Fehler und häufige Fragen und passen Sie das Verfahren vor einer Ausweitung an. Schulungsteilnahme allein belegt keine Einsatzfähigkeit; prüfen Sie die tatsächliche Aufgabenausführung.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Projektleiter und Vertreter der Pilotabteilung.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Pilotbericht, Fehlerprotokoll und Trainingspaket.

Freigabekriterium

Nutzende können die wesentlichen Szenarien ausführen; kritische Fehler sind behoben.

8 Governance und kontinuierliche Verbesserung umsetzen

Führen Sie eine konzentrierte Übersicht zu Dienstleistungsqualität, Fähigkeiten, Daten und Entwicklung ein. Benennen Sie für jede Abweichung eine maßnahmenverantwortliche Person. Nutzen Sie Beschwerden und Ausnahmen auch als Hinweise auf Verbesserungsbedarf in Richtlinien. Überprüfen Sie regelmäßig Zugriffsrechte, Rollen und Fähigkeiten und legen Sie Termine zur Richtlinienprüfung fest. Dokumentieren Sie Verbesserungsentscheidungen und Ergebnisse, damit das System nicht vom Wissen einer einzelnen Person oder unterschiedlichen Standortpraktiken abhängt.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Personaldirektor und Leitungskomitee.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Überprüfungszyklus, ein Verbesserungsregister und ein Managementbericht.

Freigabekriterium

Jede Kennzahl hat Definition, Quelle, Verantwortlichkeit, Überprüfungsrhythmus und einen möglichen Entscheidungsbezug.

Leitfaden und Arbeitsvorlagen: https://uhrda.net/organizations/guides/hr-systems/

4. Direkt verwendbare Vorlagen

Orientieren Sie sich an der Beispielzeile und füllen Sie anschließend eine Kopie der Leerzeile mit den Angaben Ihrer Organisation aus. Jede Vorlage kann in einem für Tabellenkalkulationen geeigneten Format heruntergeladen oder zusammen mit dem Leitfaden gedruckt werden.

Steckbrief einer Personaldienstleistung

Legen Sie fest, was Nutzende der Dienstleistung sehen und wozu sich das ausführende Team verpflichtet. Das Beispiel ist fiktiv; Fristen bedürfen einer örtlichen Genehmigung.

Dienstleistung	Eingabe	Dienstleistungsverantwortliche	Arbeitsergebnis	Abschlussbedingung
Aktualisierung einer Mitarbeiterqualifikation	Ein Antrag und ein Prüfdokument	Mitarbeiterdatenbeauftragter	Eine aktualisierte Personalakte	Genehmigen Sie das Update, informieren Sie den Mitarbeiter und protokollieren Sie die Änderung

Verzeichnis der Kompetenz- und Fähigkeitslücken

In Verbindung mit den Geschäftsplänen verwenden. Beschäftigte dürfen nicht allein anhand allgemeiner Eindrücke beurteilt werden.

Rolle oder Berufsgruppe	Erforderliche Leistungsfähigkeit	Nachweis der derzeitigen Lage	Intervention	Nachweis der Bereitschaft
Personalanalytiker	Analysieren von Arbeitskräftebewegungen	Ein praktischer Test ergab einen Fehler in der Definition der Indikatoren	Coaching und Praxis mit nicht identifizierten Daten	Ein genauer Bericht, der von einem Spezialisten geprüft wurde

5. Fiktives Beispiel: Einarbeitung und Leistungsmanagement vereinheitlichen

Eine fiktive Organisation mit mehreren Abteilungen stellte in einem Zeitraum zwanzig Beschäftigte ein. Die Aktenprüfung zeigte nur bei acht Personen schriftlich genehmigte Einarbeitungsziele. Führungskräfte nutzten unterschiedliche Nachverfolgungsformulare.

- Die Einarbeitungsanforderungen wurden nach Stellenfamilien vereinheitlicht. Für jede neue Person wurde eine Führungskraft als verantwortlich benannt.
- Praktische Aufgaben und Überprüfungen an festgelegten Meilensteinen ergänzten die bloße Übergabe eines Mitarbeiterhandbuchs.
- Das System wurde mit einer weiteren Gruppe von zwanzig Beschäftigten erprobt; die Aufgabenerledigung wurde überprüft.

Ergebnisinterpretation

Im fiktiven Beispiel lagen für achtzehn Beschäftigte vollständig abgenommene Einarbeitungsakten vor: 90 % statt zuvor 40 %. Dies misst nur den Prozessabschluss. Bevor eine weitergehende Wirkung beurteilt wird, sind Arbeitsqualität, Integration und spätere Bindung zu prüfen.

Erkenntnisse aus dem Fall

Einheitliche Definitionen, Verantwortung der Führungskräfte und verlässliche Überprüfung sind wichtiger als zusätzliche Formulare. Eine Unterschrift allein belegt keine Einsatzfähigkeit.

6. Kennzahlen und Nachverfolgung

Vereinbaren Sie vor der Messung Definition, Datenquelle, Ausgangswert, Ziel und Zuständigkeit für die Kennzahl. Ziele werden innerhalb der Organisation genehmigt. Ist der Nenner einer Quote null, wird die Kennzahl als nicht berechenbar ausgewiesen.

Kennzahl	Berechnung	Datenquelle	Häufigkeit der Überprüfung
Erfüllung abgenommener Einarbeitungsanforderungen	Beschäftigte mit fristgerecht erfüllten und abgenommenen Einarbeitungsanforderungen ÷ Beschäftigte, deren Einarbeitungsfrist im Zeitraum endete × 100.	Einarbeitungscheckliste und dokumentierte Abnahme durch die Führungskraft.	Monatlich nach Einstellungskohorte.

Kennzahl	Berechnung	Datenquelle	Häufigkeit der Überprüfung
Qualität der Personaldatenfelder	Richtige und vollständige kritische Felder der Stichprobe ÷ alle geprüften kritischen Felder × 100. Die Stichprobenmethode wird vorab festgelegt.	Ein Datenprüfbericht mit Abgleich anhand genehmigter Belege.	Monatlich während der Entwicklung, dann vierteljährlich.
Erfassung von Entwicklungsplänen für kritische Lücken	Bestätigte kritische Kompetenzlücken mit genehmigtem Plan, verantwortlicher Person und festgelegter Bewertung ÷ alle bestätigten kritischen Kompetenzlücken × 100.	Kompetenzbewertungsregister und Entwicklungspläne.	Vierteljährlich; die Erfassung bedeutet nicht, dass eine Verbesserung erzielt wurde.
Einhaltung der HR-Service-Zeitrahmen	Innerhalb der genehmigten Frist abgeschlossene Anfragen ÷ alle im Zeitraum abgeschlossenen Anfragen derselben Art × 100. Überfällige offene Anfragen werden gesondert ausgewiesen.	Register der Personaldienstleistungen mit Eingangs- und Abschlussdaten.	Monatlich je Dienstleistungsart.

7. Orientierungsplan für die Umsetzung

Die folgenden Zeiträume sind anpassbare Planungsetappen und keine garantierten Umsetzungsfristen.

Zeitraum	Maßnahme	Lieferbar
Grundlagenphase: vorgeschlagene vier Wochen	Dienstleistungen diagnostizieren und Rollendefinitionen sowie kritische Daten vereinheitlichen.	Eine Prioritätskarte, ein erstes Wörterbuch und Verantwortlichkeiten.
Entwicklung: Vorschlag sechs bis acht Wochen	Richtlinien, Leistungsregelungen, Kompetenzpläne und technische Anforderungen entwickeln.	Ein für die Erprobung vorbereitetes Verfahrenspaket.
Umsetzung: Vorschlag acht bis zwölf Wochen	Schrittweise erproben, schulen und umstellen. Zeiträume an Organisationsgröße und Genehmigungszyklus anpassen.	Betriebsfähiges System, Kennzahlenübersicht und Wirkungsüberprüfung.

8. Häufige Fehler und ihre Vermeidung

Zuerst ein System kaufen und erst danach die Dienstleistung definieren

Genehmigte Prozesse in Anforderungen übersetzen und vor der Abnahme anhand von Szenarien testen.

Die Personalabteilung als allein verantwortlich für Leistung betrachten

Zuständigkeiten von Führungskräften, Beschäftigten und Leitung für jede Stufe festlegen.

Dasselbe Bewertungsverfahren für jede Tätigkeit verwenden

Rollenergebnisse und Kompetenzen mit klaren Verhaltenskriterien ausgewogen berücksichtigen.

Mehr Daten erheben, als für die Dienstleistung erforderlich sind

Für jedes Feld Zweck, Zugriffsberechtigungen und Aufbewahrungsdauer festlegen.

Aktivität ausschließlich anhand der Zahl von Kursen oder Anfragen messen

Kennzahlen zu Dienstleistungsqualität, Einsatzfähigkeit und Anwendung des Gelernten ergänzen.

9. Prüfliste vor der Freigabe

- ☐ Es gibt eine Dienstleistungsübersicht mit klaren Zuständigkeiten.
- ☐ Rollen und Kompetenzen sind mit Auswahl und Leistungsbewertung verknüpft.
- ☐ Richtlinien sind aufeinander abgestimmt und nach den örtlichen Vorgaben geprüft.
- ☐ Für kritische Daten sind Definitionen, Quellen und Zugriffsrechte festgelegt.
- ☐ Der Pilot umfaßt Ausnahmen und das Recht, Fragen zu stellen.
- ☐ Die Übersicht berücksichtigt Dienstleistungsqualität, Fähigkeiten und Daten ausgewogen.

Verwenden Sie die Prüfliste in der abschließenden Besprechung. Dokumentieren Sie Feststellungen, den Namen der entscheidenden Person, Freigabedatum und Dokumentfassung.

10. Weiterführende Literatur

Original praktisches Material hergestellt von Arabische Union für die Entwicklung der Humanressourcen. Die folgenden Quellen dienen der konzeptionellen Einordnung und weiterführenden Lektüre. Vorlagen und fiktive Beispiele wurden für dieses Material entwickelt. Das ursprüngliche Prüfdatum ist der 16. Oktober 2026. Aktuelle Ausgabedaten stehen im Ausgabensteckbrief.

1 OPM — TalentmanagementEine Quelle zur Verbindung organisatorischer Anforderungen mit Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Fähigkeiten sowie zur gemeinsamen Verantwortung von Leitung und Personalmanagement.https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/talent-management/

2 OPM — LeistungskulturEine Quelle zu einer Leistungskultur mit Rückmeldungen, kontinuierlichem Lernen und Verknüpfung individueller Ergebnisse mit Zielen. US-amerikanische Regelungen werden nicht als örtliche Anforderungen dargestellt.https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/performance-culture/

Den Leitfaden in einen Maßnahmenplan überführen

Bewerten Sie Ihre Ausgangslage und erstellen Sie anschließend einen Umsetzungsplan, der gedruckt und überprüft werden kann.

Das Material behalten und das Wissen teilen

Kostenlose PDF-Ausgabe

Sie können den Leitfaden lesen, ausdrucken und das PDF ohne Angabe einer E-Mail-Adresse direkt herunterladen. Für eine zusätzliche Kopie per E-Mail steht das freiwillige Formular bereit. Mit Ihrer Einwilligung werden E-Mail-Adresse, gegebenenfalls Organisation, Name des Leitfadens und Anfragedatum gespeichert.

Aktivieren Sie JavaScript, um eine Kopie anzufordern. Lesen und Drucken über das Browsermenü bleiben möglich.