

Hinweise zur Nutzung der Vorlage

Das gesamte Dokument ist zweispaltig aufgebaut:

Die linke Spalte enthält die Texte und Beschreibungen von Dr.Cramer/Orgware online, die rechte Spalte ist leer. Sie ist dafür gedacht, dass Sie dort für Ihr Unternehmen Kommentare, Notizen und Ideen zur Konkretisierung an passender Stelle eintragen können.

Tipp:

Nutzen Sie diese Möglichkeit, aber nicht auf dem Original. Kopieren Sie das Dokument und verwenden Sie die Kopie auf diese Weise, sei es in Papierform, sei es in elektronischer Form direkt im MS-Word!

Für die wesentlichen Begriffe gibt es in allen Abschnitten Querverweise, um auf zusammenhängende Aspekte an möglichst vielen Stellen aufmerksam zu machen und stets die ganzheitliche Sicht der wesentlichen Aspekte im Blick haben zu können.

Tipp:

Sie sollten im MS-Word die Web-Symbole aktivieren, um den Hyperlinks bequem folgen zu können.

Wenn Sie lieber eine nach diesem Vorgehensprozess gestaltete, für Ihre Zwecke leicht anpassbare Vorlage nutzen wollen, die

- für 5 Stellenarten einsetzbare Mustertabellen mit Beispieldaten und
- die notwendigen Verknüpfungen zwischen den einzelnen Arbeitsblättern

enthält, dann nutzen Sie das Excel-Template von Dr.Cramer/Orgware online "0303-TM Mustertabellen für flexible Personalbedarfsberechnungen", erhältlich im E-Shop von www.orgware-online.de.

Inhalt

1	ZIELSTELLUNG	4
2	PRÄMISSEN	4
2.1	Kategorien des Personalbedarfs	4
2.2	Aufgaben- und tätigkeitsbezogene Prämissen	5
2.3	Zeitliche Prämissen	6
3	ARBEITSMITTEL	6
3.1	Ausweis der zeitlichen Grundlagen	6
3.1.1.	Effektiv-Arbeitszeit	6
3.1.2.	Betriebszeit	8
3.1.3.	Verteilzeit	10
3.2	Ausweis der aufgaben- und stellenbezogenen Grundlagen	12
3.2.1.	Aufgabengliederung und Stellenzuordnung	12
3.2.2.	Quantifizierung der Aufgabenausführung	13
3.3	Ausweis des Personalbedarfsberechnungsergebnisses	16
4	VORGEHENSPROZESS ZUM AUFBAU EINER BERECHNUNGSLÖSUNG	18
4.1	Phase 1: Vorbereitung	18
4.1.1.	Bezugsbereich festlegen	18
4.1.1.1	Sachlich	18
4.1.1.2	Zeitlich	19
4.1.2.	Teamarbeit organisieren	19
4.2	Phase 2: Effektiv-Arbeits- und Betriebszeiten ermitteln	20
4.3	Phase 3: Verteilzeitzuschlagsfaktor ermitteln	21
4.4	Phase 4: Aufgabenanalyse und -zuordnung auf Stellen	23
4.4.1.	Ermittlung der für die Personalbemessung maßgeblichen Aufgaben	23
4.4.2.	Festlegung der Stellenstruktur	25
4.4.3.	Aufgabenzuordnung zu den Stellen	25
4.5	Phase 5: Ermittlung der Einzelwerte für Häufigkeit und Zeitdauer	26
4.6	Phase 6: Durchführung der Personalbedarfsberechnung	28
5	UMSETZUNG DER BERECHNUNGSLÖSUNG	29
5.1	Ergebnispräsentation	29
5.2	Implementierung des Berechnungsergebnisses	29
6	ANWENDUNG DER BERECHNUNGSLÖSUNG	30
6.1	Flexible Fortschreibung im Erst- Bezugsbereich	30
6.2	Anwendung in anderen Bezugsbereichen	31

Tabellen

Mustertabelle 1: Zur Berechnung der Effektiv-Arbeitszeit.....	7
Mustertabelle 2: Zur Berechnung von Werten der Betriebszeit	9
Mustertabelle 3: Zur Berechnung des Verteilzeit-Zuschlagsfaktors.....	11
Mustertabelle 4: Aufgabensystematik und -zuordnung auf Stellen	12
Mustertabelle 5: Zeitaufwand und Häufigkeit pro Einzelaufgabe	15
Mustertabelle 6: Aufgabenbezogener Aufwand, Personalbedarf nach Stellen und für den Bezugsbereich.....	16

1 Zielstellung

Die Anwendung dieses Vorgehensprozesses soll den Anwender methodisch in die Lage versetzen, eine einfach zu handhabende Lösung für die Durchführung von Personalbedarfsberechnungen für beliebige [Bezugsbereiche](#) in einem Unternehmen oder einer Behörde zu erarbeiten und anzuwenden.

Mit dieser Lösung ist zu ermöglichen,

1. die Anzahl und den Besetzungsgrad (in VZK-Anteilen¹) der in den unterschiedlichen Tätigkeitsbildern notwendigen Stellen festzulegen, um den Stellenplan dementsprechend quantitativ dimensionieren zu können,
2. die aufwandsbezogenen Daten² zur Bestimmung des Personalkostenbudgets bereitzustellen,
3. die Folgen aus schwankenden Arbeitsvolumina infolge Saisonarbeit oder Konjunkturproblemen für den Personalbedarf abzubilden und in Verbindung damit
4. ggf. auch operativ eine Neuberechnung vorzunehmen, um rasch personalwirtschaftliche Entscheidungen zur Anpassung des Personalbestands an veränderte Arbeitsvolumina, z.B. infolge einer veränderten Auftragsituation, zu ermöglichen, wenn diese nur zeitweilig gelten sollen und eine Änderung des Stellenplans als nicht sinnvoll erscheint.

2 Prämissen

Mit der Berechnungslösung sollen folgende Prämissen erfüllt werden:

2.1 Kategorien des Personalbedarfs

In der Praxis der Unternehmen und Behörden sind regelmäßig zwei Kategorien des Personalbedarfs vorzufinden:

- **Arbeitsaufwandsbezogen** definierter Personalbedarf

Es wird davon ausgegangen, dass er durch die Summe des zu leistenden zeitlichen Aufwands für den Vollzug der im [Bezugsbereich](#) auszuführenden auftragsgebundenen Aufgaben und Tätigkeiten³, korrigiert um einen Zuschlagsfaktor, mit dem der Aufwand für nicht auftragsgebundene Tätigkeiten quantifiziert wird, umgerechnet in VZK-Einheiten, ausgedrückt wird.

- **Organisationsbedingt** definierter Personalbedarf.

Dieser wird wesentlich durch die gewählte Organisationsstruktur bestimmt, die ausdrückt, welche Anzahl von **Führungskräften** auf welcher Ebene benötigt wird.

Darüber hinaus kann es einzelne Stellen geben, die personenbezogen durch entsprechende Entscheidungen der Geschäftsleitung ein-

¹ VZK = Vollzeitkraft

² Die qualitativen Daten pro Stelle in Gestalt ihrer Eingruppierung in die Vergütungstabelle Ihres Unternehmens können Sie mit Hilfe der Vorlage von Dr.Cramer/Orgware online 0304-TM „Berechnungstabellen für die Eingruppierung in ein Entlohnungssystem“ ermitteln.

³ „Aufgaben“ sind dauerhafte Aufforderungen an Stelleninhaber, Verrichtungen an Objekten zur Erreichung einer Zielstellung zu vollziehen. Durch „Aufträge“ werden Aufgaben im betrieblichen Geschehen vergegenständlicht, erlebbar.

0303-VPR: Modellentwicklung für flexible Personalbedarfsberechnungen

gerichtet werden. Ein Beispiel sind **persönliche Assistenten** für alle Führungskräfte der gleichen Ebene, unabhängig davon, ob dies vom Arbeitsaufwand für Assistenz Tätigkeiten her begründet ist.

Beachte: Die Anzahl von Stellen für bestimmte Spezialisten, die man bei periodisch gesunkener Auftragslage dennoch im Bestand führen möchte, gehören nicht in diese Kategorie. Falls dergleichen sinnvoll ist, führt es zur Korrektur des Berechnungsergebnisses. Der Geschäftsleitung sind solche Stellen in der abschließenden [Präsentation](#) vorzuschlagen.

Entsprechend der [Zielstellung](#) dieses Vorgehensprozesses werden mit der Berechnungslösung beide Kategorien berücksichtigt werden.

Dagegen ist eine vom verfügbaren **Personalkostenbudget** unmittelbar abgeleitete Bemessung des Personalbestandes **nicht** Gegenstand dieses Vorgehensprozesses. Denn bei Beschränkung auf ein solches Vorgehen wird man nicht die aus der Auftragsausführung resultierenden Einflüsse auf die Personalbemessung in den einzelnen Stellenarten erkennen können, sondern lediglich zu pauschalen Aussagen kommen.

Die praktikable Umsetzung solcher Kostenvorgaben erfordert stets eine von den auszuführenden Aufträgen her abgeleitete Personalbedarfsberechnung. Erst im Zusammenspiel zwischen den beiden Werten,

- Vorgabe eines Personalkostenbudgets und
- objektiv von den Aufträgen her berechneter Personalbedarf in den einzelnen Stellenarten,

wird man iterativ zu einer möglichst beidem entsprechenden Entscheidung⁴ kommen können.

2.2 Aufgaben- und tätigkeitsbezogene Prämissen

Für die Bestimmung des [arbeitsaufwandsbezogen](#) definierten Personalbedarfs sind die [Aufgaben](#) und Tätigkeiten, die

- die **Verantwortung** des [Bezugsbereichs](#) charakterisieren,
- die **maßgeblich** den Arbeitsinhalt und demzufolge auch den zu leistenden Aufwand der Mitarbeiter ausmachen und die
- durch laufende Aufträge und Tätigkeiten im täglichen Arbeitsprozess erfüllt werden,

so detailliert zu beschreiben, dass der Arbeitsaufwand der Mitarbeiter zur Auftragsbefriedigung quantifiziert werden kann.

Dies erfolgt über

- (1) ihre [qualitative Definition](#),
- (2) ihre [Quantifizierung](#) mittels aufgabenbezogener Kennziffern des Aufwands und der Häufigkeit.

⁴ Diese kann bei nur wenig veränderter Auftragslage z.B. im Outsourcing von Aufgaben an einen externen Dienstleister oder in der qualitativen Veränderung der Stellenstruktur, um zu günstigeren Eingruppierungen in Vergütungstabellen zu kommen, bestehen.