

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 9

Vorwort 11

1 Grundlagen der Personalbedarfsermittlung 13

1.1 Ausgangslage Personalbedarfsermittlung 13

1.2 Rechtliche Notwendigkeit einer Personalbedarfsermittlung 15

 1.2.1 Rechtsgrundlagen auf Bundesebene 15

 1.2.2 Rechtsgrundlagen auf Landesebene 16

1.3 Organisationsgrundsätze 17

1.4 Ziele und Anwendungsbereiche der Personalbedarfsermittlung 21

 1.4.1 Personalplanung 23

 1.4.2 Quantitative Personalbedarfsermittlung 27

 1.4.3 Qualitative Personalbedarfsermittlung 28

1.5 Haushalts-/Stellenplan 31

 1.5.1 Der Haushaltsplan: Das finanzielle Fundament 31

 1.5.2 Der Stellenplan: Das organisatorische Gerüst 31

 1.5.3 Wechselwirkungen 32

2 Aufgaben und Prozesse 33

2.1 Aufgaben 33

 2.1.1 Aufgabenarten 34

 2.1.2 Dauerhafte Aufgaben 35

 2.1.3 Quantifizierbare Aufgaben 37

 2.1.4 Dispositiv-kreative Aufgaben 39

 2.1.5 Führungs- und Leitungsaufgaben 41

 2.1.6 Neue Aufgaben 42

 2.1.7 Sonderaufgaben 45

 2.1.8 Projektaufgaben 45

2.2 Aufgabenkatalog 47

2.3 Aufgabengliederung 48

2.4 Priorisierung – ABC-Analyse 50

2.5 Aufgabenkritik 51

2.6 Prozesse 53

 2.6.1 Prozesslandkarte/Prozessgliederung 55

 2.6.2 Prozessbetrachtung 57

 2.6.3 Geschäftsprozessoptimierung (GPO) 61

2.7	Besondere Rahmenbedingungen	64
2.7.1	Vertrauensarbeitszeit	67
2.7.2	Rufbereitschaft	70
2.7.3	Schichtdienst/-übergabe	72
2.7.4	Mobile Arbeit und Telearbeit	73
2.7.5	Dienstreisen	76
2.7.6	Aufgabenwahrnehmung außerhalb der Arbeitszeit	80
3	Erhebung von Zeiten und Mengen	81
3.1	Mengen- bzw. Fallzahlermittlung	81
3.1.1	Methoden der Ermittlung	82
3.1.2	Saisonale Schwankungen	83
3.1.3	Rückstände	85
3.2	Ablauf- und Zeitarten	86
3.2.1	Bearbeitungszeit	88
3.2.2	Durchlaufzeit	90
3.2.3	Liegezeit	91
3.2.4	Transportzeit	91
3.3	Methoden der Personalbedarfsermittlung	92
3.3.1	Summarische Methoden	92
3.3.2	Analytische Methoden	93
3.3.3	Fremderhebungsmethoden	94
3.3.4	Selbsterhebungsmethoden	101
3.3.5	Methodenmix	112
3.3.6	Pretest	113
3.4	Prognosemethoden	115
3.4.1	Regressionsanalyse	116
3.4.2	Korrelationsanalyse	118
3.4.3	Trendanalyse und -darstellung	119
3.5	Repräsentativer Zeitraum	120
3.5.1	Definition	120
3.5.2	Korrekturberechnung, Reservebedarf	121
3.6	Grundlagen zum Stichprobenverfahren	122
3.6.1	Voll- und Teilerhebung	124
3.6.2	Ermittlung des Stichprobenumfangs	125
3.6.3	Zufällige Auswahl	128
3.6.4	Bewusste Auswahl	130
3.7	Vertrauensbereich, Genauigkeit, Datenqualität	131

4	Qualitative und quantitative PBE	135
4.1	Qualitativer Personalbedarf	135
4.2	Ermittlung der Leitungsspanne	137
4.2.1	Methoden	140
4.2.2	Exkurs: Herausforderungen des Führens und Leitens auf Distanz	144
4.3	Vorgehen in der Personalbedarfsermittlung	146
4.3.1	Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft	148
4.3.2	Berechnung der Vollzeitäquivalente (VZÄ)	150
4.4	Ist- und Soll-Ermittlung des Personalbedarfs	154
4.4.1	Ermittlung des Ist-Personalbedarfs	154
4.4.2	Ermittlung des Soll-Personalbedarfs	155
4.4.3	Abgleich der Ist- und Soll-Personalbedarfsermittlung	155
4.5	Plausibilisierung	156
4.5.1	Notwendigkeit der Plausibilisierung	157
4.5.2	Methoden der Plausibilisierung	158
4.6	Fortschreibung der Personalbedarfsermittlung	160
4.6.1	Fortschreibungsfähigkeit	161
4.6.2	Empfohlener Turnus der Fortschreibung	162
4.7	IT-Unterstützung	162
5	Kommunikation und Beteiligung	165
5.1	Information der Beschäftigten	165
5.2	Beteiligung Personalrat/Personalvertretung	167
5.2.1	Bundespersönalvertretungsgesetz (BPersVG)	168
5.2.2	Landespersönalvertretungsgesetze	168
5.2.3	Formen der Beteiligung	169
6	Praxishinweise	171
6.1	Stolperfallen und Risiken der Personalbedarfsermittlung	171
6.2	Arbeitshilfen und Muster	172
6.2.1	Projektauftrag	172
6.2.2	Projektplanung	176
6.2.3	Ankündigung PBE, Informationsschreiben	178
6.2.4	Begleitschreiben zum Fragebogen	180
6.2.5	Datenschutzerklärung	182
6.2.6	Projektstatusbericht	183
6.2.7	Einladung zur Präsentation der Zwischenergebnisse (»Wrap-up«)	184
6.2.8	Entscheidungsvorlage	185
6.2.9	Inhalt eines Zwischenberichts	188
6.2.10	Inhalt eines Abschlussberichts	191
	Stichwortverzeichnis	195