

# Inhalt

	Seite
<b>Vorwort zur 3. neu bearbeiteten Auflage . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>Zusammenfassung . . . . .</b>	<b>12</b>
<b>1 Die Personalbedarfsermittlung als Grundlage der Personalsteuerung . . . . .</b>	<b>15</b>
<b>2 Voraussetzungen für eine sachgerechte Personalbedarfsermittlung . . . . .</b>	<b>17</b>
2.1 Aufgabe und Grundlagen der Personalbedarfsermittlung . . . . .	17
2.2 Häufige Mängel wegen fehlender Aufgabenkritik . . . . .	17
2.3 Empfehlungen zur Sicherstellung eines optimalen Umfeldes für Personalbedarfsermittlungen . . . . .	19
<b>3 Dokumentation der Personalbedarfsermittlung . . . . .</b>	<b>20</b>
3.1 Erfordernis der Dokumentation . . . . .	20
3.2 Häufige Mängel bei der Dokumentation . . . . .	20
3.3 Hinweise und Empfehlungen zur Dokumentation . . . . .	22
<b>4 Planung der Erhebungen . . . . .</b>	<b>24</b>
4.1 Erfordernis einer hinreichenden Planung . . . . .	24
4.2 Häufige Planungsmängel . . . . .	24
4.3 Empfehlungen zur Planung . . . . .	25
<b>5 Repräsentativität von Stichprobenuntersuchungen . . . . .</b>	<b>27</b>
5.1 Zweckmäßigkeit von Stichprobenuntersuchungen . . . . .	27
5.2 Häufige Mängel bei Stichprobenuntersuchungen . . . . .	28
5.3 Hinweise und Empfehlungen für repräsentative Stichprobenuntersuchungen . . . . .	29
<b>6 Auswahl des geeigneten Untersuchungsverfahrens . . . . .</b>	<b>31</b>
6.1 Untersuchungsverfahren und deren Eignung . . . . .	31
6.2 Häufige Mängel bei der Auswahl von Untersuchungsverfahren . . . . .	33
6.3 Empfehlungen zu den Untersuchungsverfahren . . . . .	35

<b>7 Fallzahlen für die Personalbedarfsermittlung . . . . .</b>	37
7.1 Bedeutung der Fallzahlen . . . . .	37
7.2 Häufige Mängel bei der Auswahl und bei der Ermittlung von Fallzahlen . . . . .	38
7.3 Empfehlungen zur Fallzahlenauswahl und -ermittlung . . . . .	40
<b>8 Mittlere Bearbeitungszeit . . . . .</b>	42
8.1 Grundzeiten (Bearbeitungszeiten) . . . . .	42
8.1.1 Bedeutung von Grundzeiten und deren Grundlagen . . . . .	42
8.1.2 Häufige Mängel bei der Ermittlung der durchschnittlichen Grundzeiten . . . . .	43
8.1.3 Empfehlungen für die Ermittlung von Grundzeiten . . . . .	45
8.2 Verteilzeiten . . . . .	46
8.2.1 Bedeutung der Verteilzeiten und deren Berechtigung . . . . .	46
8.2.2 Häufige Mängel beim Ansatz von Verteilzeiten . . . . .	47
8.2.3 Empfehlungen zu Verteilzeitansätzen . . . . .	48
<b>9 Normalarbeitskraft . . . . .</b>	50
9.1 Bedeutung der Normalarbeitskraft für die Personalbedarfsermittlung . . . . .	50
9.2 Mängel bei der Berechnung der Normalarbeitskraft . . . . .	50
9.3 Empfehlungen zur Normalarbeitskraft . . . . .	51
<b>10 Aktualität der Personalbedarfsermittlung . . . . .</b>	53
10.1 Erfordernis der Anpassung des Personalbedarfs an Veränderungen . . . . .	53
10.2 Häufige Mängel bei der Anpassung des Personalbedarfs . . . . .	53
10.3 Empfehlungen zur Anpassung des Personalbedarfs an Veränderungen . . . . .	54
<b>11 Organisation der Aufgaben zur Ermittlung des Personalbedarfs . . . . .</b>	56
11.1 Personalbedarfsermittlung und Organisation . . . . .	56
11.2 Häufige Mängel bei der Organisation der Personalermittlungsaufgaben . . . . .	56
11.3 Empfehlungen zur Organisation der Personalbedarfsermittlungsaufgaben . . . . .	57
<b>12 Einsatz externer Beratungsunternehmen bei der Personalbedarfsermittlung . . . . .</b>	59
12.1 Notwendigkeit des Einsatzes externer Berater . . . . .	59
12.2 Mängel beim Leistungsverzeichnis und der Auftragsvergabe . . . . .	60
12.3 Dokumentation und Aktualisierung der Personalbedarfsermittlungen . . . . .	63

## Inhalt

<b>13 Personalbedarfsermittlung mittels Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .</b>	<b>65</b>
13.1 Unzulänglichkeiten bei der Verwendung von Kosten- und Leistungsrechnungen zur Personalbedarfsermittlung . . . . .	65
13.2 Unterstützender Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	65
13.3 Empfehlungen zum Einsatz von Kosten- und Leistungsrechnungen bei Personalbedarfsermittlungen . . . . .	66
<b>14 Personalmengenplanung und Nachfolgeverfahren . . . . .</b>	<b>68</b>
14.1 Personalmengenplanung als Methode für schwer bemessbare Aufgaben . . . . .	68
14.2 Anforderungen des Bundesrechnungshofes an die Personalmengenplanung . . . . .	68
14.3 Feststellungen des Bundesrechnungshofes zur Personalmengenplanung . . . . .	69
14.4 Empfehlungen des Bundesrechnungshofes zur Personalmengenplanung . . . . .	70
14.5 Fortentwicklung der Personalmengenplanung zu einem alternativen Verfahren . . . . .	71
14.6 Ziel des alternativen Verfahrens . . . . .	71
14.7 Bewertung des alternativen Verfahrens durch den Bundesrechnungshof . . . . .	72