



wir können. sympathisch anders.

BERATUNG

ibo Personalbemessung Prozessmanagement

Für die Transparenz der Personalressourcen

Aufgabe x Zeit x Menge Wie viel Personal benötigen Sie?



Ob Restrukturierungsvorhaben, Process-Reengineering oder jährliche Personalbedarfsplanung – die zentrale Frage lautet: Wieviel Personal benötigen Sie in welchen Bereichen, um die anfallenden Arbeitsmengen effizient zu bewältigen?

Im Prinzip ist die Faustregel einfach:

Aufgabe x Zeit x Menge = quantitativer Personalbedarf

Fertig ist die Bemessung des Personals.

Oder ist es doch nicht so einfach?

- Die Personalbemessung muss sich mit unvollständigen und unsicheren Informationen auseinandersetzen.
- Richtzahlen („Ein Sachbearbeiter bearbeitet 400 Geschäftsvorfälle pro Jahr.“) reduzieren zwar deutlich den Erhebungsaufwand, sind für eine differenzierte Betrachtung jedoch in der Regel zu pauschal.
- Die Messgenauigkeit hat klare Grenzen, die auch durch den Einsatz von Geräten und Techniken nicht überwunden werden können.
- Es wird im IST gemessen, allzu gerne sind aber Zahlen für das SOLL erwünscht.
- Für die Verarbeitung und Auswertung der Datenmengen werden „selbstgestrickte“ DV-Lösungen eingesetzt, die den wachsenden Anforderungen der Planer nur mit hohem Pflegeaufwand gerecht werden.
- Das Management oder die Mitarbeiter akzeptieren das Personalbemessungsverfahren nicht und bezweifeln die erhobenen Werte als nicht praxisnah bzw. nicht typisch.

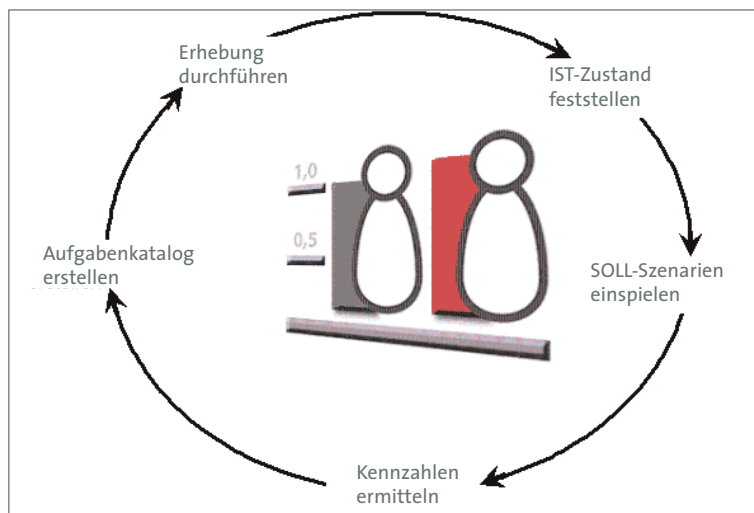
Ob Sie einmalig Ihre Personalsituation im Unternehmen beleuchten wollen oder die Basis für eine kontinuierliche Personalbedarfsplanung schaffen möchten: Nur ein konzeptionelles und ganzheitliches Vorgehen von Anfang an sichert Ihre Investitionen.

Der richtige Ansatz ist ganzheitlich

Mit einer professionellen Personalbemessung erhalten Sie wichtige Ergebnisse zur strategischen Planung und zum optimierten Einsatz Ihrer Personalressourcen:

- Transparente Darstellung der IST-Situation mittels Kennzahlen
- Identifikation von Personalreserven und Synergiepotenzialen
- Kostensenkung durch Vermeidung von Doppeltätigkeiten und überflüssigen Aufgaben
- Erzielung einer angemessenen Auslastung aller Mitarbeiter
- Benchmarking zwischen einzelnen Betriebseinheiten
- Schnelle und sichere Anpassung des Personalbedarfs an veränderte Rahmenbedingungen
- Nutzung der erhobenen Daten für periodische Vergleiche und kontinuierliches Controlling

Das Ergebnis der Personalbemessung ist eine objektive Entscheidungsgrundlage für die quantitative Stellenbesetzung. Erfolgreich ist die Personalbemessung aber erst dann, wenn sie auch von allen Beteiligten akzeptiert wird.



Nutzen Sie unseren ganzheitlichen Ansatz im Veränderungsmanagement.

Sicherung eines optimalen und methodischen Vorgehens zur Gewährleistung eines Maximums an Akzeptanz, Transparenz und Effektivität:

Beratung	Software
<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz geeigneter organisatorischer Methoden und Verfahren • Einbettung in ein organisatorisches Gesamtkonzept • Sicherstellung eines zielorientierten Aufgabenkatalogs • Objektivität bei Erhebung und Analyse • Validierung der Ergebnisse vor einer Veröffentlichung oder einem Benchmarking • Erarbeitung individueller Soll-Szenarien • Schaffung vertraglicher Umsetzungspläne • Begleitung, wenn sensible Ergebnisse intern oder extern "verkauft" werden müssen • Optimale Verknüpfung des neuen Verfahrens mit existierenden Regelungen • Überführung der Kapazitätsberechnung in eine kontinuierliche Kapazitätsfortschreibung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einfache und schnelle Erstellung und Strukturierung des Aufgabenkatalogs • Zeitersparnis durch Rückgriff auf vorhandene Stellenbeschreibungen und Prozesse • Erhöhte Akzeptanz durch individualisierte Erhebungsformulare • Effiziente Steuerung und Überwachung mittels elektronischer Verteilung • Schnelle, webbasierte Einschlüsselung • Beziffern der Potenziale von Optimierungsmaßnahmen • Modellierung von Soll-Szenarien • Einfache Vergleiche über Zeiträume hinweg • Benchmarking zwischen einzelnen Betriebseinheiten • Unterstützung verschiedener Zeiterhebungsmethoden

Erfolgreiche Personalbemessung – ein Praxisbeispiel

04

Ausgangslage

Ein renommiertes Kölner Versicherungsunternehmen hatte sich das Ziel gesetzt, trotz der derzeitig angespannten Wirtschaftslage Wachstum zu generieren. Dazu sollten zum einen die bestehenden Kapazitäten wieder auf die Kernaufgaben konzentriert werden. Zum anderen sollten die Personalkosten durch einen 15%igen Abbau von Personalkapazitäten gesenkt werden.

Erste überraschende Ergebnisse

Die Personalbemessung wurde durchgeführt und zeigte in einem ersten Schritt detailliert auf, für welche Aufgaben Kapazitäten in welchem Umfang gebunden wurden. Die mittels Selbstaufschreibung ermittelte MAK-Verteilung brachte überraschende Ergebnisse: Aufgaben, die zentralisiert sein sollten, wie auch Aufgaben anderer Bereiche wurden in erheblichem Umfang von Mitarbeitern des Untersuchungsbereichs wahrgenommen. Darüber hinaus variierte die Kapazitätsbindung einzelner Aufgaben erheblich, auch nach Bereinigung der verzerrenden Mengenverteilung. Durchschnittliche Bearbeitungszeiten je Vorgang wichen von Gruppe zu Gruppe bis zu 80% voneinander ab.

Pragmatisches Vorgehen

Um den zukünftigen MAK-Bedarf zu prognostizieren, wurden die sogenannten Mengentreiber identifiziert. Das hat den Vorteil, nicht zu jeder Aufgabe des differenzierten Aufgabenkatalogs die individuelle Mengen ermitteln zu müssen und dennoch qualifizierte Aussagen zu treffen. Diese Mengentreiber, z. B. Anzahl Neuanträge, konnten aus dem System ermittelt werden und wiesen eine hohe Korrelation zum Aufwand der spezifischen Aufgabe (z. B. Kunden beraten, Provisionen abrechnen) auf. Geschäftspolitische Entwicklungen und Zielsetzungen konnten so schnell in vorausichtliche Veränderungen dieser Schlüsselgrößen umgesetzt werden.

In Workshoprunden mit den Betroffenen wurden Maßnahmen konzipiert und vereinbart, um den 15%igen Abbau von Personalkapazitäten zu realisieren – trotz sich abzeichnenden Mehrbedarfs durch anspruchsvolle Wachstumsziele! Mit klarer Rückendeckung durch das Management über alle Ebenen hinweg und mühsamer Gewinnung der direkt betroffenen Mitarbeiter konnte am Ende ein Einsparungspotenzial in Höhe von 27% identifiziert werden.

Personalbemessung etabliert

Inzwischen ist die Personalbemessung ein etabliertes Instrument, das jährlich mit der Budgetplanung wiederholt wird. Damit wurde auch die erfolgreiche Umsetzung der konzipierten Maßnahmen nachgewiesen.

Fazit

Rückblickend hat sich bestätigt: Mit Formeln oder Zeitstudien, mit mathematischer Sicherheit und analytischer Genauigkeit lassen sich die Betroffenen weder gewinnen noch überzeugen. Die wahren Akzeptanzförderer für Ihre Personalbedarfsrechnung sind Orientierung, Nachvollziehbarkeit, Verantwortung, Klarheit und Integration.

5 Erfolgsfaktoren

... für die Einführung einer Personalbemessung

1. Starten Sie nicht ohne klare Ziele und eindeutigen Zweck.
2. Investieren Sie Zeit in die eindeutige Definition und Abgrenzung von Begriffen bzw. Tätigkeiten.
3. Machen Sie von Anfang an klar, dass die Qualität der Ergebnisse bei den Betroffenen selbst liegt.
4. Schaffen Sie hohe Transparenz, aber begrenzen Sie den Aufwand.
5. Integrieren Sie die unterschiedlichen Quellen für Aufgaben, Mengen und Kapazitäten.

1. Professionelle Unterstützung von Anfang an

Mit dem Expertentool ibo Personalbemessung 2.0 erhalten Sie das geeignete Werkzeug für alle Schritte der Personalbemessung. Die ibo Beratung bietet Ihnen darüber hinaus die notwendige Sicherheit bei der methodischen Umsetzung und beim zielgerichteten Einsatz aller Werkzeuge und Hilfsmittel für eine dauerhaft ertragsorientierte Kapazitätsermittlung.

2. Auftrag klären und Projekt gestalten

Zunächst sind die Ziele und Rahmenbedingungen des Projektes zu klären. Welche Bereiche sollen untersucht werden? Welche Ergebnisse, Auswertungen und Szenarien sollen später zur Verfügung stehen? Je nach Zielrichtung können die Aufgabenkataloge erheblich variieren. Auch die Wahl des geeigneten Erhebungs- und Berechnungsverfahrens wird von den Zielen beeinflusst. Entsprechend hoch sollte daher die Sorgfalt bei einer klaren Ziel- und Zweckdefinition sein. Durch eine frühzeitige Einbindung von betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern sichern Sie die Akzeptanz des Verfahrens und der Ergebnisse.

3. Grunddaten festlegen

Bevor Sie mit der eigentlichen Personalbemessung starten, sind Ihre individuellen Grunddaten zu ermitteln. Rechnen Sie mit Brutto- oder Nettoarbeitszeiten? Wie hoch sind die sachlichen und persönlichen Verteilzeiten? Werden Führungsaufgaben pauschal oder exakt erhoben? Ist die Zuordnung der Personalkosten sinnvoll? Muss die Erhebung anonym durchgeführt werden? Welche Treiber gibt es - wie sind sie zu ermitteln?

Brutto-Zeitwerte	
Stunden pro Tag	<input type="text" value="8"/>
Tage pro Woche	<input type="text" value="5"/>
Tage pro Jahr	<input type="text" value="252"/>
120960 Minuten pro Jahr	
Netto-Zeitwerte	
Urlaubstage	<input type="text" value="30"/>
Fortbildungstage	<input type="text" value="5"/>
Krankheitstage	<input type="text" value="10"/>
99360 Minuten pro Jahr	
Abschlag in Prozent	
Verteilzeit	<input type="text" value="15"/>
84456 Minuten pro Jahr	

4. Software installieren und schulen

Wir stellen sicher, dass die Software von Anfang an in Ihrer Systemumgebung läuft. Unsere Support-Mitarbeiter installieren auf Wunsch in Ihrem Haus. Von der Server-Installation über die Einrichtung der einzelnen Arbeitsplätze bis zum Aufbau der Benutzerverwaltung stehen wir Ihnen zur Seite.

Unsere Workshops und Schulungen garantieren eine schnelle, zielorientierte Einführung von ibo Personalbemessung 2.0 in Ihrem Haus. Erarbeiten Sie mit uns gemeinsam Ihre firmenspezifischen Standards und Konventionen, damit Sie in kürzester Zeit in der Lage sind, die für Sie entscheidenden Funktionen des Systems zu benutzen.

5. Erhebungsverfahren auswählen

Für die Erhebung der Bearbeitungszeiten stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung. Die Folgenden werden von ibo Personalbemessung 2.0 direkt unterstützt:

1. Mitarbeiterkapazitätsverteilung
2. Zeitklassenschätzverfahren
3. Exakte Zeiterfassung mit Stoppuhr

Aufgabe	Kapazität	Wert	Zeiteinheit
Inkasso			Minuten
Inkasso (Folgeinkasso)			Minuten
Fälligkeitsliste freigeben	0,069	23,000	Minuten
Fälligkeitsliste aufbereiten/aktualisieren	0,066	22,000	Minuten
Erfassung am PC	0,033	11,000	Minuten
Rechnungslauf durchführen	0,179	1,000	Stunden
Vorerfasste Verträge abgleichen	0,000	5,000	<kein>
Differenzen bearbeiten	0,000		<kein>

Aufgabe	Menge	Zeiteinheit	1:00 bis 1:59
Inkasso	0,00	je Tag	
Inkasso (Folgeinkasso)	0,00	je Tag	
Fälligkeitsliste freigeben	1,00	je Tag	
Fälligkeitsliste aufbereiten/aktualisieren	1,00	je Tag	
Erfassung am PC	1,00	je Tag	
Rechnungslauf durchführen	5,00	je Tag	
Vorerfasste Verträge abgleichen	1,00	je Tag	
Differenzen bearbeiten	1,00	je Woche	
Buchungsnummer stornieren	2,00	je Woche	
Gesperrte Liste bearbeiten	1,00	je Woche	
Summen/Salden abstimmen	1,00	je Tag	
Dokumentenerfassung	0,00	je Tag	
Differenzen bearbeiten	1,00	je Tag	
Differenzen bearbeiten	1,00	je Tag	
Differenzen bearbeiten	1,00	je Woche	

Zeiterfassung Erhebung bis 14.04.2005

- Angebot prüfen

Bemerkung | Kundenreklamation

Gestoppte Zeit Korrektur + Korrektur - Manuelle Zeit

00:00:42 Zeitkorrektur 15:00

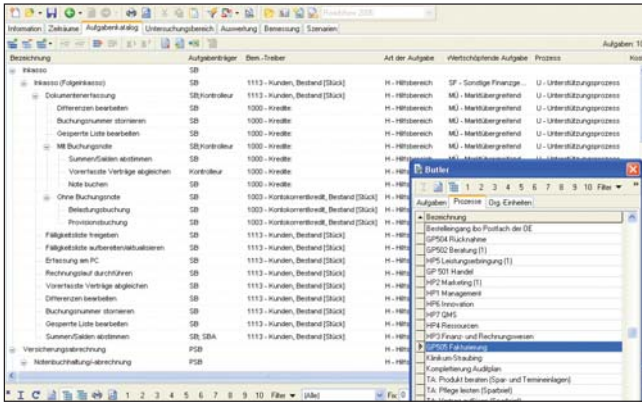
In 12 gemeinsamen Schritten zum Erfolg

06

6. Aufgabenkatalog erstellen

Je nach Untersuchungsfokus und Art der vorhandenen Daten können Aufgabeninhalte nach Organisationseinheiten oder nach Prozessen systematisiert werden. Vorhandene Daten können Sie über komfortable Importmöglichkeiten in die Datenbank integrieren.

Eine eindeutige Nutzung von bekannten Begriffen und Tätigkeiten vereinfacht den Erhebungsaufwand erheblich. Die vorhandenen Unterlagen sollten aber nicht unkritisch übernommen werden. Sind die Aufgaben vollständig berücksichtigt, eindeutig definiert, klar voneinander abgegrenzt und ist ihre Gliederung am Untersuchungsziel ausgerichtet? Hier ist ein erfahrener und auch kritischer Blick von außen immer gut.



7. Erhebung durchführen

Eine optimale technische Unterstützung durch die ibo Personalbemessung 2.0 schafft in der Phase der eigentlichen Erhebung höchstmögliche Transparenz bei begrenztem Aufwand. Die Bereitstellung und die Weiterleitung der Daten erfolgt auf elektronischem Wege.

Die Mitarbeiter schlüsseln sich in ihren individuellen Aufgabenkatalog direkt am Bildschirm ein. Der organisatorische Aufwand für eine Vollerhebung wird deutlich geringer. Die beteiligten Personen konzentrieren sich so auf das Wesentliche – die Verantwortung für die die Transparenz des eigenen Handelns und für die Qualität der eigenen Daten.

8. IST-Zustand feststellen und würdigen

Die von den Mitarbeitern gelieferten Daten werden auf Plausibilität und Konsistenz geprüft. Der IST-Zustand der Aufgabenerledigung wird ermittelt und dargestellt. Durch Abgleich mit den Mengentreibern werden die Auswertungen weiter verfeinert.

Beschreibung	Menge	Hfg.	Gesamt-Mitar.	BZ je Einheit	Gesamt-BZ	Hst. je Einheit	Ges.-Ant.	Kum. Ges.	Kum. BZ
Kassas (Folgekassas)	100							2,115	
Dokumentenverarbeitung	100							1,308	
Differenzen bearbeiten	1.008.000	100	0,194	16,14	16,360	0,00	0,00	0,194	
Buchungsnummer stornieren	757.000	100	0,112	12,29	9,450	0,00	0,00	0,112	
Gesperrte Liste bearbeiten	595.400	100	0,075	11,21	6,300	0,00	0,00	0,075	
MR Buchungsliste	252.200	100	0,194	40,88	11,340	0,00	0,00	0,194	
Summen/Salden abstimmen	3.276.000	100	0,060	1,32	5,040	0,00	0,00	0,060	
Vorverstezte Verträge abgleichen	1.260.000	100	0,148	9,48	12,348	0,00	0,00	0,148	
Notiz buchen	8.216.000	100	0,368	3,43	30,870	0,00	0,00	0,368	
Ohne Buchungsnote	100							0,222	
Belegbuchung	3.276.000	100	0,191	4,55	16,120	0,00	0,00	0,191	
Provisionsbuchung	529.000	100	0,031	4,59	2,834	0,00	0,00	0,031	
Fälligkeitsliste freigeben	304.000	100	0,194	17,50	8,020	0,00	0,00	0,194	
Fälligkeitsliste aufwenden/aktualisieren	795.000	100	0,060	6,40	5,040	0,00	0,00	0,060	
Erstellung am PC	1.008.000	100	0,082	6,52	6,930	0,00	0,00	0,082	
Rechnungslauf durchführen	2.016.000	100	0,142	5,56	11,970	0,00	0,00	0,142	
Vorverstezte Verträge abgleichen	1.260.000	100	0,249	16,42	21,042	0,00	0,00	0,249	
Differenzen bearbeiten	904.000	100	0,033	5,30	2,772	0,00	0,00	0,033	
Buchungsnummer stornieren	1.812.000	100	0,027	1,23	2,243	0,00	0,00	0,027	
Gesperrte Liste bearbeiten	352.200	100	0,018	4,17	1,812	0,00	0,00	0,018	
Summen/Salden abstimmen	1.260.000	100	0,080	6,12	7,812	0,00	0,00	0,080	

Nun folgt die Qualitätssicherung. Besonderes Augenmerk gilt dabei den Abweichungen und den möglichen Ursachen innerhalb der Erhebungsgruppen. Die ibo Personalbemessung 2.0 errechnet nicht nur durchschnittliche Bearbeitungszeiten, sondern ermittelt umfangreiche Informationen über vorgegebene und frei definierbare Abweichungsparameter als Basis für eine systematische Ursachenanalysen.

9. SOLL-Szenarien einspielen und Maßnahmen planen

Vergleichen Sie eine bestimmte Erhebungsteilgruppe mit einer anderen. Ermitteln Sie eigene Benchmarks. Oder: Nutzen Sie Referenzwerte, mit denen Sie ein angestrebtes SOLL vorgeben können. Die ibo Personalbemessung 2.0 berechnet Ihnen automatisch die Abweichungen zwischen IST und SOLL. Antizipieren Sie bestimmte Entwicklungen und testen Sie deren Wirkungen aus. In SOLL-Szenarien können Sie die Mengentreiber, Bearbeitungszeiten und Aufgabenzuordnungen variieren, die daraus resultierenden Ergebnisse speichern und miteinander vergleichen. Outsourcing, Zentralisation, Personalbeschaffung oder Kapazitätsabbau sind potenzielle Lösungspfade, die wir mit Ihnen gemeinsam erarbeiten können.

10. Kennzahlen ermitteln und als Richtgrößen fixieren

Definieren Sie aus Ihren qualitätsgesicherten Daten Standardbearbeitungszeiten. Stimmen Sie mit den Betroffenen die neuen SOLL-Größen und den Weg zu Ihrer Erreichung ab. Lassen Sie diese Vorgaben in die Zielvereinbarung der verantwortlichen Führungskräfte einfließen.

Genau an dieser Stelle wird sich die Akzeptanz des Verfahrens und der angestrebten Veränderung abzeichnen. Fehler, die zu Beginn des Projektes gemacht wurden, werden hier unter Umständen zu Stolpersteinen.

11. Lösungen umsetzen

Die konzipierten Maßnahmen sind nun umzusetzen. Prozesse sind zu verschlanken, Dienstleistungsverträge mit externen Lieferanten zu schließen, Personal ist zu versetzen oder freizusetzen, um nur einige der möglichen Umsetzungsschritte zu nennen.

12. Fortschreibung sichern

Bauen Sie mit Hilfe der ibo Personalbemessung 2.0 ein System auf, mit dem Sie die Wirkungen der Maßnahmen regelmäßig durch Stichproben oder Vollerhebungen standardisiert hinterfragen können.

Machen Sie die IST-Erhebung der Bearbeitungszeiten zu einem normalen Vorgang und dokumentieren Sie so permanent die Erfolge organisatorischer Maßnahmen. Integrieren Sie die Personalbemessung in die Verfahren der jährlichen Budgetplanung und des unterjährigen Budgetcontrollings. Das Tool bietet die Möglichkeit, den Aufwand gering zu halten. ibo Beratung unterstützt Sie bei der Abstimmung des richtigen Maßes zwischen zu viel und zu wenig.

The screenshot displays the 'Kostenvergleich' (Cost Comparison) module. The top part shows a table comparing costs for 'DE Typen' (DE Types) across different categories. The bottom part shows a 'Parameter' list with various activities and their associated costs.

DE Typen	P Personalstellen	FF Faktorkosten	S120025 Mullehenen	Abweichung zum Durchschnitt alle Institute	Abweichung zum Durchschnitt alle Institute	S120025 Handel	Durchschnitt F	Durchschnitt alle Institute	
1	01100			0,00	1,01	-2,03	2,03	1,01	2,03
2	010100	PK002		0,00	-0,15	-0,30	0,30	0,15	0,30
3	010100	PK002	FS17	0,00	0,15	0,30	0,30	0,15	0,30
4	010100	PK003		0,00	0,26	1,21	1,21	0,26	1,21
5	010100	PK003							
6	010200								
7	010200	PK003							
8	010200	PK003							
9	010200	PK004							
10	010200	PK004							
11	010200	PK006							
12	010200	PK006							
13	010200	PK007							
14	010200	PK007							
15	010213								

Parameter				
Aufgabenkatalog				
Akquisation/Kundenansprache-Information	20,35	1.172.375,00 €	24,42	1.547.535,00 €
Allgemeine Vertriebsaktivitäten	5,90	305.543,00 €	7,18	409.316,76 €
Bestandsüberprüfungen	4,73	290.027,00 €	5,87	362.048,04 €
Produktauswahlberatung in Rahmen der Aktivität	3,35	182.466,00 €	4,02	240.855,12 €
Produktauswahlberatung Aktivprodukte	6,65	427.899,00 €	7,96	604.426,68 €
Abschluss in Rahmen der Aktivität	2,36	133.756,00 €	2,85	176.557,80 €
Abschluss Aktivprodukte	11,70	728.671,00 €	14,14	905.846,72 €
Abschluss Schadenbearbeitung	1,54	88.584,00 €	1,85	118.224,68 €
Bestandsbearbeitung Aktivprodukte	8,14	464.502,00 €	9,77	613.142,64 €
Aktivitäten anpassender Überprüfungen überwachen	8,43	538.320,00 €	10,11	711.912,96 €
Eigenentwickelte Bearbeitung	12,56	862.945,00 €	15,07	1.139.007,40 €
Bestandsbearbeitung Schadenbearb. mit Kreditüberwachung und -kontrolle	2,10	115.791,00 €	2,62	152.044,12 €
WFO-Auflösung	1,06	67.869,00 €	1,27	89.585,76 €
Produktauswahlberatung - Gebotslage	8,11	498.666,00 €	9,73	658.488,84 €
Abschlussprozess - Passiv	6,85	362.226,00 €	8,22	464.937,00 €
Abschlussprozess - Verfügnr.	2,94	185.454,00 €	3,63	244.799,28 €
Bestandsbearbeitung - Passiv	4,94	262.226,00 €	5,81	332.937,00 €
Sonstige Finanzgeschäfte	0,41	28.013,00 €	0,54	38.207,16 €

07

Ihre Ansprechpartner

Beratung



Walter Paulsen

T: +49 641 98210-348
F: +49 641 98210-500
walter.paulsen@ibo.de

Beratung



Wolfgang Kuck-Supé

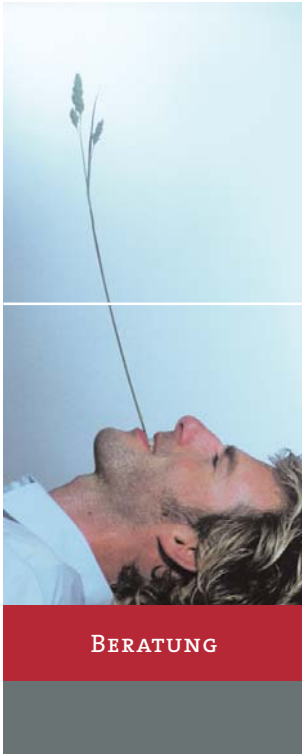
T: +49 641 98210-343
F: +49 641 98210-500
wolfgang.kuck-supe@ibo.de

Software



Annette Schäfer

T: +49 641 98210-821
F: +49 641 98210-2600
annette.schaefer@ibo.de



ibo Beratung

Prozessmanagement | Organisationsmanagement
Projektmanagement | Change Management



ibo Beratung und Training GmbH | Im Westpark 8 | D-35435 Wettenberg
T: +49 641 982 10-00 | F: +49 641 982 10-500
ibo@ibo.de | www.ibo.de