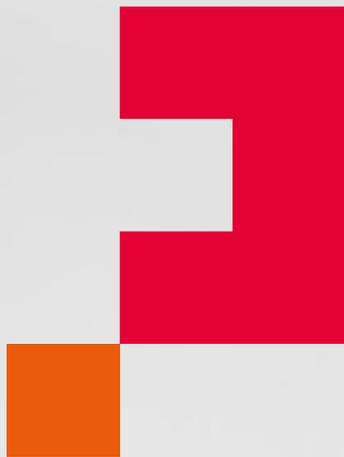


Personalbemessung als Projekt umsetzen

ibo WebCON 2021

Wettenberg, 15.09.2021

Dr. Martina Hofmann
Steffen Reuter





Log in to your Mentimeter account

Seamlessly integrate your Mentimeter slides with your PowerPoint presentation to turn meetings, workshops, training, conferences or classes into interactive experiences that are fun for both you and your participants.

 with Facebook

 Log in with Google

or using email

Your email address

brienne@tarth.com

Your password

Very secret password

Log in

[Log in with SSO](#)

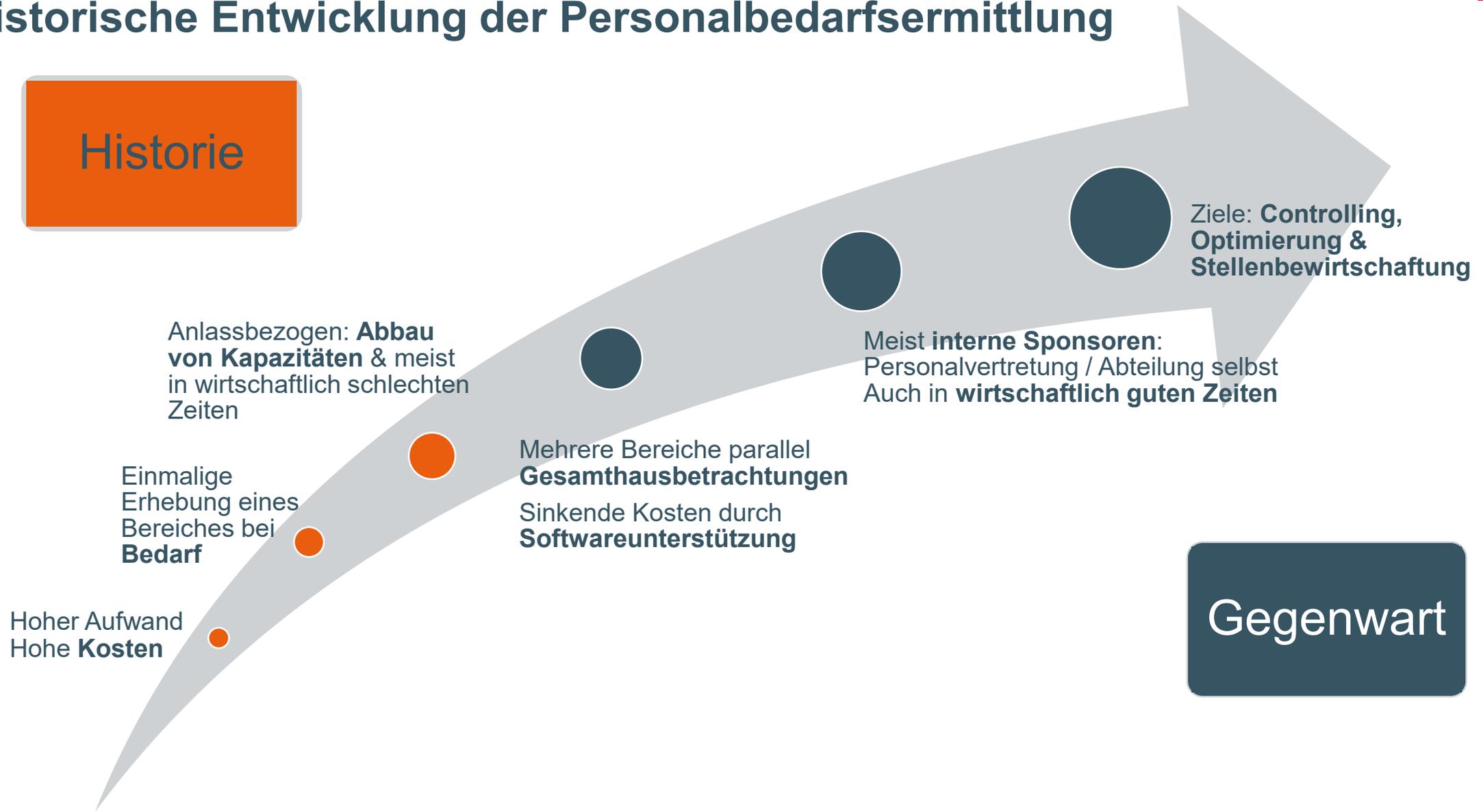
Don't have an account yet?
[Sign up at mentimeter.com](#)

ibo



Historische Entwicklung der Personalbedarfsermittlung

Historie



Anlassbezogen: **Abbau von Kapazitäten** & meist in wirtschaftlich schlechten Zeiten

Einmalige Erhebung eines Bereiches bei **Bedarf**

Hoher Aufwand
Hohe **Kosten**

Mehrere Bereiche parallel
Gesamthausbetrachtungen
Sinkende Kosten durch **Softwareunterstützung**

Meist **interne Sponsoren**:
Personalvertretung / Abteilung selbst
Auch in **wirtschaftlich guten Zeiten**

Ziele: **Controlling, Optimierung & Stellenbewirtschaftung**

Gegenwart

Phasenkreislauf der ibo Personalbemessung

Eine transparente, strukturierte und systematische Arbeitsweise führt zu reversionssicheren Personalbemessungsdaten

- Meilensteine definieren
- Personalvertretung informieren
- Parameter festlegen

- Kennzahlen definieren
- Periodische Vergleiche durchführen
- Vergleich gleichartiger Einheiten vornehmen

- Simulation/Szenarien
- Aufgabenkritik
- Fortschreibung



- Brutto-/Nettozeitwerte bestimmen
- Aufgabenkatalog erstellen
- Mengenquellen klären

- Untersuchungsbereich definieren
- Erhebungsverfahren auswählen
- Erhebungszeitraum festlegen
- Pseudonymisierung klären
- Erhebungsverantwortliche / Multiplikatoren schulen

- Qualitätssicherung durchführen
- Erhebungswerte auswerten
- Referenzwerte ermitteln
- Statistik-/Controllingwerte einspielen

Von Anfang an Klarheit schaffen

Zielformulierung / Auftragsklärung:

- *Was ist das Ziel der Personalbedarfsermittlung?*
 - Objektiven Personalbedarf ermitteln?
 - Basis für eine zukunftsorientierte Personalplanung schaffen?
 - Grundstein für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen legen?
 - Gesetzlicher Verpflichtung zur Begründung des Stellenplans nachkommen?
 - Das Primärziel des Auftraggebers ist von Zielen einzelner Beteiligengruppen zu trennen!

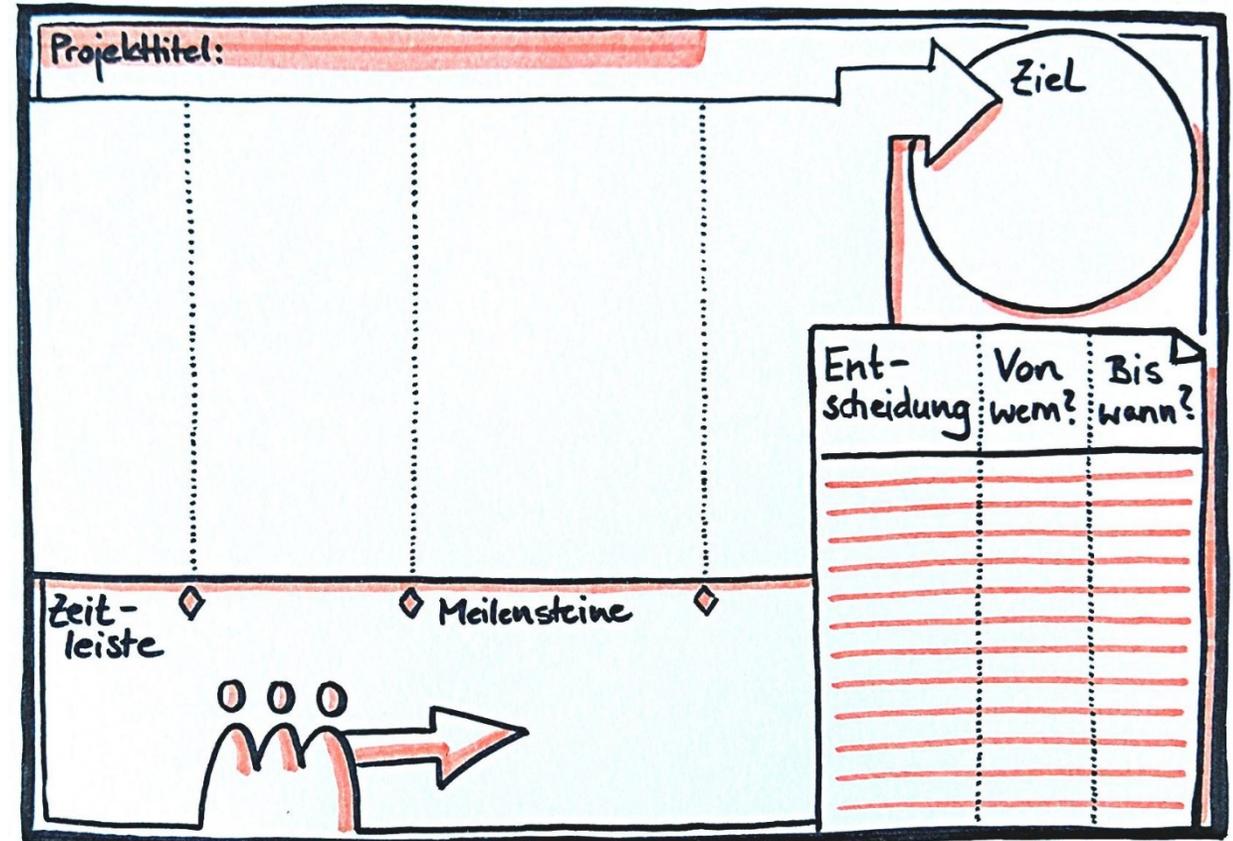
- *Worin besteht der Auftrag?*
 - Analytische PBE durchführen?
 - Geschäftsprozesse analysieren und optimieren?
 - Eine klare Abgrenzung des Auftrags gibt Auftraggeber und Auftragnehmer Sicherheit!



Von Anfang an Klarheit schaffen

Projekttablauf / Projektaufbau:

- *Gibt es zeitliche Vorgaben (etwa durch Einbettung der PBE in größeres Gesamtprojekt)?*
 - Projektdauer und Termine abstimmen
- *Wie wird Erreichung von (Zwischen-)Zielen überprüft und dokumentiert?*
 - Projektstrukturplan erstellen
 - Arbeitspakete, Aufgaben und Meilensteine definieren
 - Reporting-Standards festlegen (Statusbericht, Zwischenbericht etc.)
- *Wer macht was?*
 - Rollen definieren
 - Zuständigkeitsbereiche abgrenzen
 - Kommunikationswege festlegen



Von Anfang an Klarheit schaffen

Stakeholder-Analyse:

- *Wer ist am Projekt beteiligt, davon betroffen oder hat daran Interesse?*
 - Erhebungsteilnehmende
 - Führungskräfte
 - Betriebsrat / Personalvertretung
 - Projektmitarbeitende (Organisations- oder Personalabteilung)
 - Geschäftsführung
 - Controlling, Revision, Aufsichtsbehörden
 - IT-Abteilung (Implementierung der Software, technischer Support)
- *Wie ist die jeweilige Grundhaltung zum Projekt?*
- *Wann / wie könnten die Interessengruppen Einfluss nehmen?*
- *In welchem Maß sollten die Stakeholder eingebunden werden?*
 - Ignorieren, informieren, Meinung einholen, Mitarbeit anbieten, (mit-)entscheiden lassen?



Von Anfang an Klarheit schaffen

Ergebnis → Stakeholder-Matrix (Beispiel)

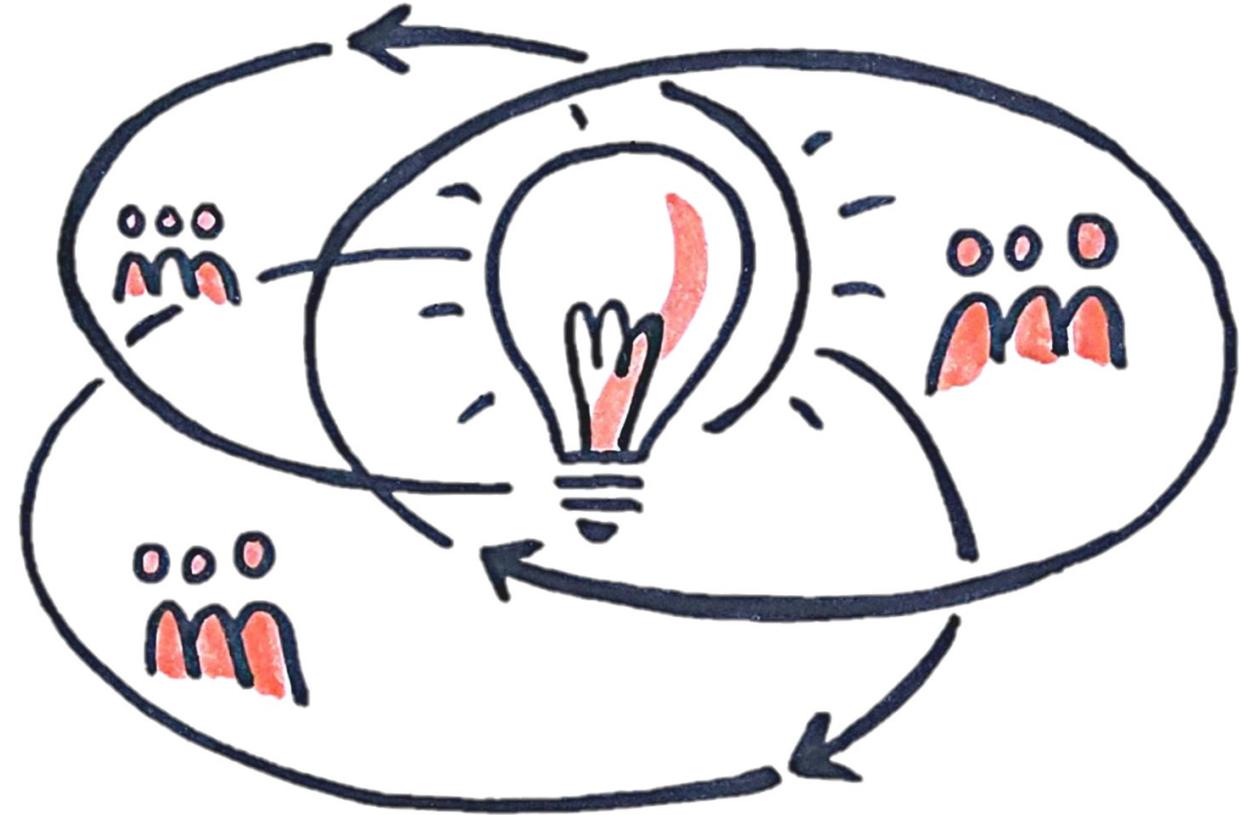
Bereich	Priorität	Grundeinstellung	Hauptziele	Involvierung
Geschäftsführung (Administration und Genehmigung)	A	positiv	Ressourcenmanagement; Geschäftsprozessoptimierung	Entscheidung
Untersuchungsbereich der PBE	A	negativ	Kein Personalabbau; Nachbesetzung vakanter Stellen	Mitarbeit, (Mit-)Entscheidung
Betriebsrat	A	positiv	Ordnungsgemäßer Ablauf des Projekt	Informieren, Meinung einholen
Projektmitarbeitende	A	neutral	Reibungsloser Ablauf des Projekt; keine Konflikte	Mitarbeit, (Mit-)Entscheidung
IT-Abteilung	B	neutral	Möglichst wenig Einfluss auf operatives Tagesgeschäft	Informieren, (Mitarbeit)
Controlling-Abteilung	B	neutral	Möglichst wenig Einfluss auf operatives Tagesgeschäft	Informieren, (Mitarbeit)

Eine hohe Transparenz und (Mit-)Entscheidungsmöglichkeit gegenüber den wichtigsten Stakeholdern bezüglich der Ziele und dem Vorgehen sind unverzichtbar.

Von Anfang an Klarheit schaffen

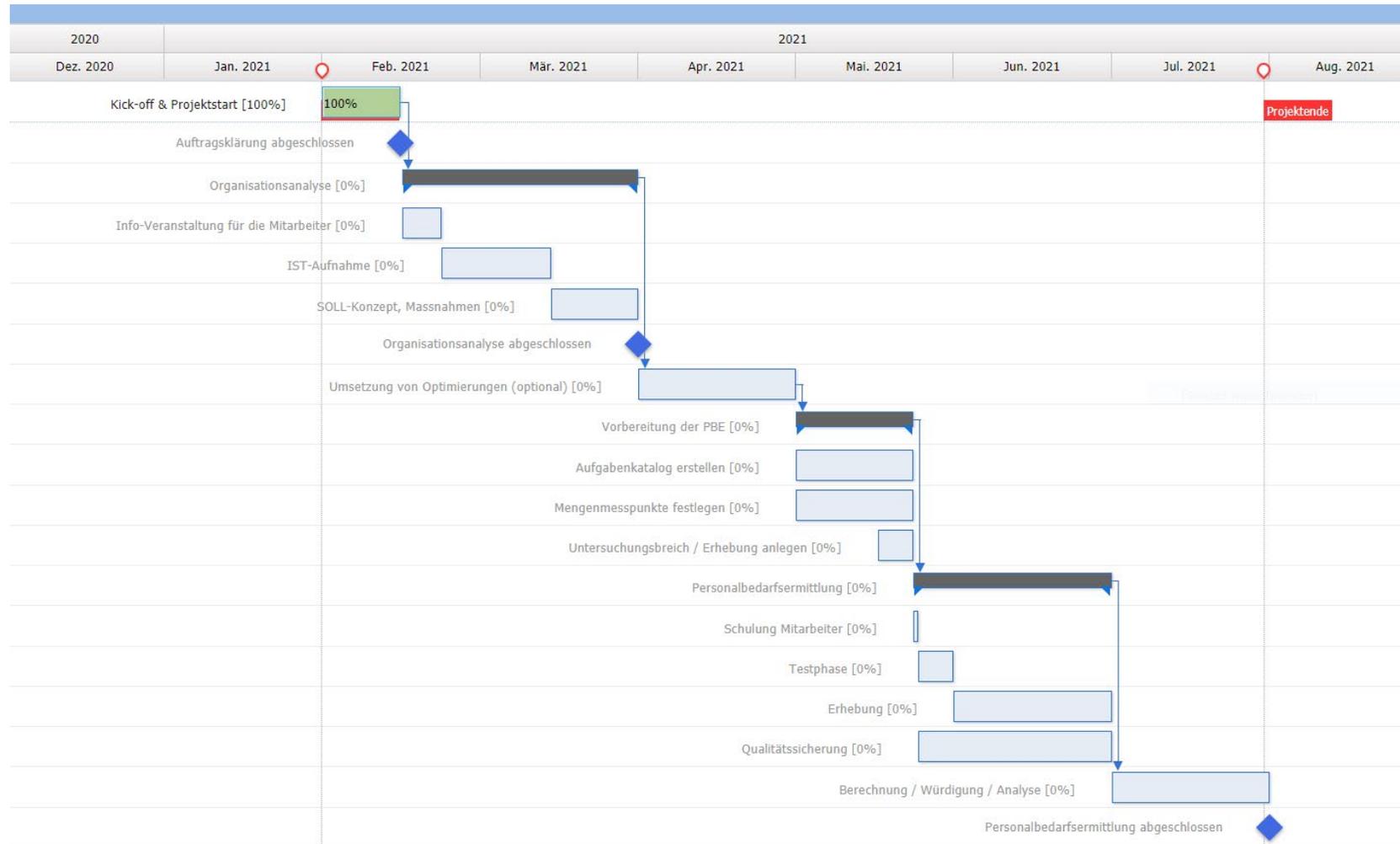
Einflussgrößenanalyse:

- *Gibt es Restriktionen?*
 - Gesetze
 - Leitlinien aus dem Org.-Handbuch
- *Welche Rahmenbedingungen sind zu beachten?*
 - Einbindung des Betriebsrates / der Personalvertretung
 - Pseudonymisierung / Anonymisierung
- *Liegen projektrelevante Einflussgrößen vor?*
 - Technische Besonderheiten
 - Außendienst
 - Corona-bedingte Einschränkungen



Von Anfang an Klarheit schaffen

Projektphasen im Überblick – Gantt-Diagramm ibo netProject



Ende der 1. Projektphase
(Kick-off & Projektstart)

Erreichung des 1. Meilensteins
(Auftragsklärung abgeschlossen)

Ergebnisse:

- Überblick über das Gesamtprojekt geschaffen
- Projektauftrag abgestimmt
- Umsetzungskonzept abgestimmt
- Basis für koordinierten Projektablauf gelegt

Beteiligte und Betroffene früh ins Boot holen

Informationsveranstaltungen zu Beginn des Projektes:

- *Wer wird eingeladen?*
 - Erhebungsteilnehmende
 - Führungskräfte
 - Betriebsrat / Personalvertretung
 - Projektmitarbeitende (Organisations- oder Personalabteilung)
 - Durch frühzeitige Information Akzeptanz erhöhen!

- *Worüber wird informiert?*
 - Ziel des Projektes
 - Zeitplan
 - Ablauf der wesentlichen Projektphasen
 - Aufgaben im Projekt / erforderliche Zuarbeit
 - Einsatz der Software
 - Ansprechpartner
 - Durch Transparenz Mitarbeit und Unterstützung sicherstellen!



Einblick in Prozessabläufe und Aufbauorganisation gewinnen

Erhebung, Beschreibung und Analyse des Ist-Zustands:

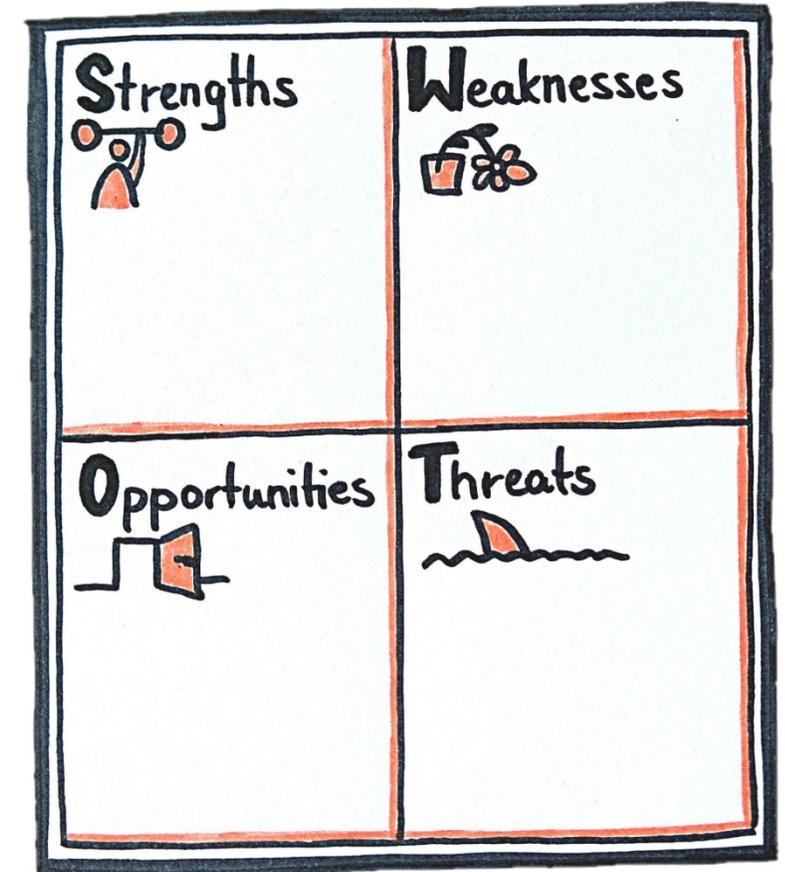
- *Dokumentenstudium*
 - Organigramme
 - Stellenbeschreibungen
 - Prozesse / Prozessbeschreibungen (falls vorhanden)
- *Prozesse erheben*
 - Workshops mit Führungskräften und Mitarbeiter/innen durchführen
 - IST-Zustand identifizieren und dokumentieren
 - Prozesse in der Software abbilden



Zentrale Optimierungspotenziale identifizieren

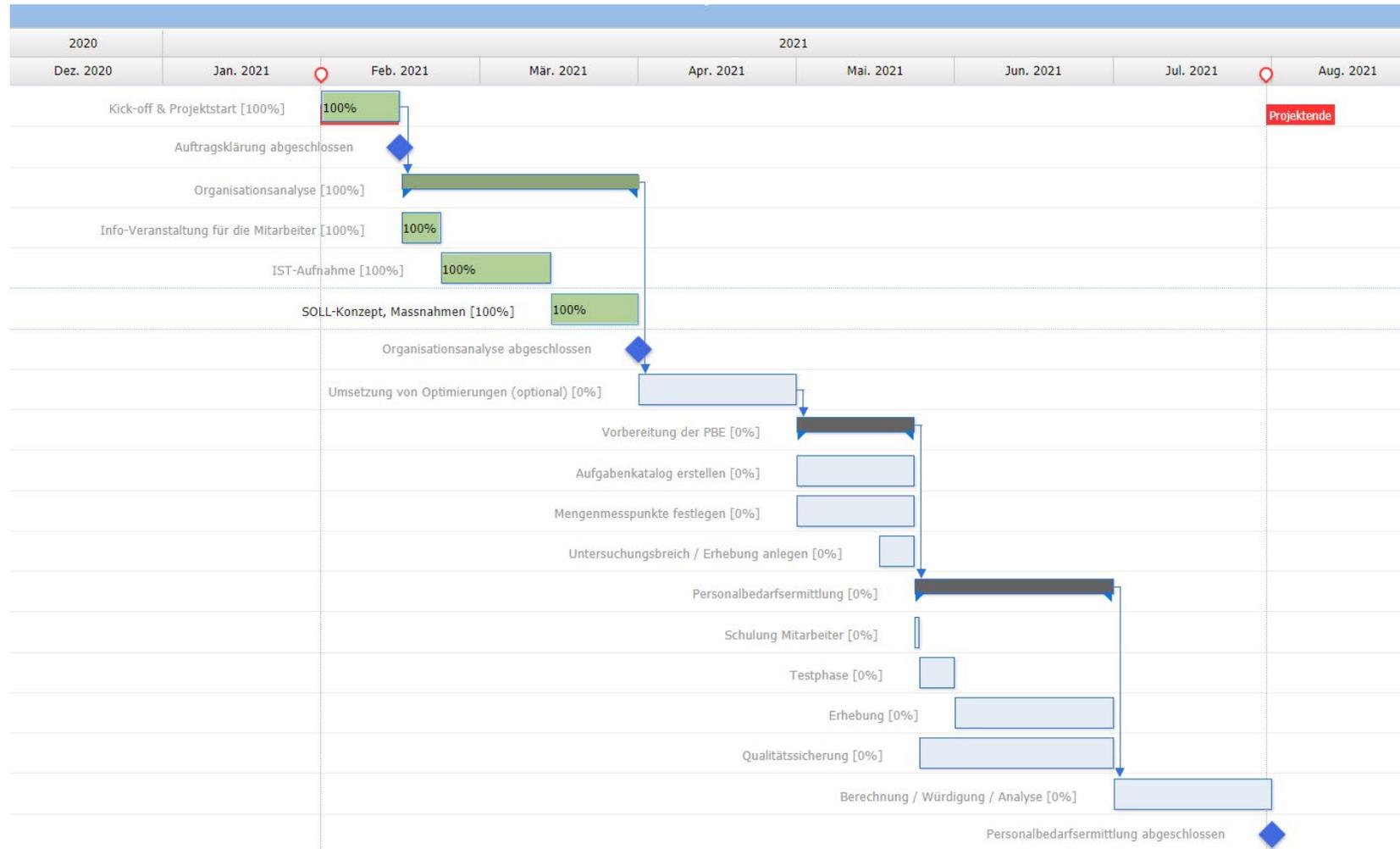
Erarbeitung eines Soll-Konzeptes und entsprechender Umsetzungsmaßnahmen:

- *Prozesse analysieren*
 - Aufgabenkritik durchführen
 - Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken identifizieren (SWOT-Analyse durchführen)
 - Weitere Werte und Kennzahlen analysieren (z. B. Schnittstellen, Anzahl der Rückkopplungen und Durchlaufzeiten)
 - Prozessbezogene aufbauorganisatorische Aspekte analysieren und bewerten
- *SOLL-Bild ableiten*
 - Optimierungsvarianten erarbeiten
 - Maßnahmenkatalog erstellen (Kategorisierung in kurz-, mittel- und langfristig umsetzbare Maßnahmen)
 - Zielsetzungen festlegen (z. B. Durchlaufzeiten, Qualitätsanforderungen, Service-Level)
 - Kommunikations- und Informationswege in der SOLL-Struktur definieren



SOLL-Konzept in den Blick nehmen

Projektphasen im Überblick – Gantt-Diagramm ibo netProject



Ende der 2. Projektphase
(Organisationsanalyse)

Erreichung des 2. Meilensteins
(Organisationsanalyse abgeschlossen)

Ergebnisse:

- IST-Prozesse identifiziert
- SOLL-Bild definiert
- Maßnahmenkatalog erarbeitet
- Basis für Geschäftsprozessoptimierung gelegt

Veränderung unmittelbar anstoßen

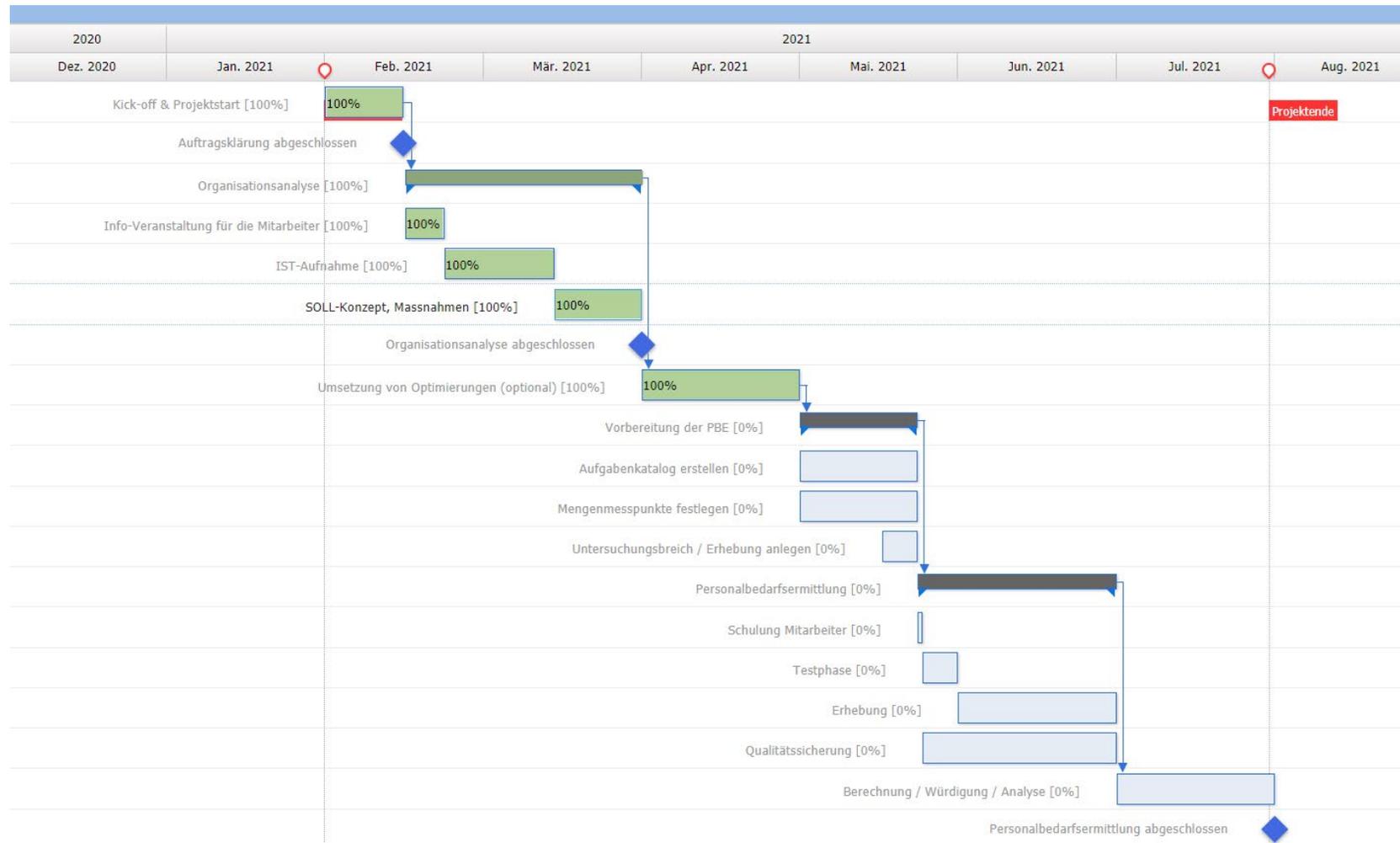
Geschäftsprozessoptimierung:

- *Maßnahmen auf Basis der Kategorisierung priorisieren*
 - Zunächst kurzfristig umsetzbare Optimierungsmaßnahmen in den Blick nehmen
- *Erste Maßnahmen direkt in die Umsetzung bringen*
 - Schnell erste Effekte / Erfolge erzielen



Entwicklung in Richtung SOLL fördern

Projektphasen im Überblick – Gantt-Diagramm ibo netProject



Ende der 3. Projektphase
(Umsetzung von Optimierungen)

Ergebnisse:

- Erste Maßnahmen umgesetzt
- Konzept zur mittel- und langfristigen Umsetzung weiterer Maßnahmen erstellt
- Basis für PBE geschaffen

Die Weichen vor Erhebungsstart richtig stellen

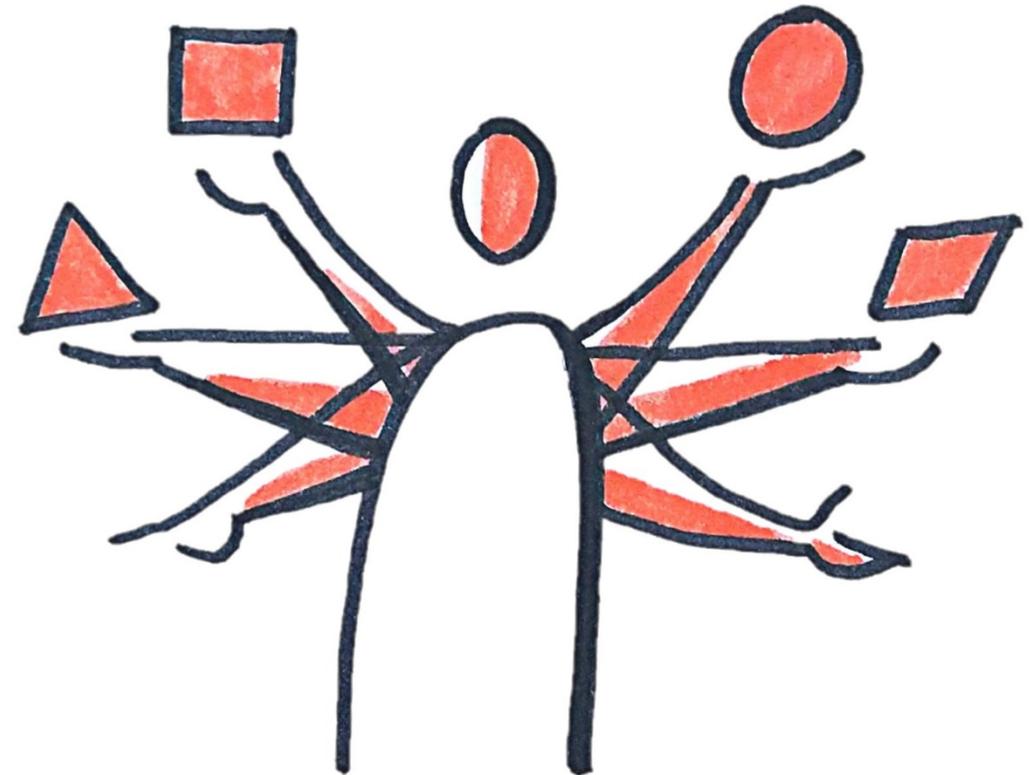
Schaffung einer Grundlage zur erfolgreichen Umsetzung der PBE:

▪ *Aufgabenkatalog erstellen*

- Vorhandene Dokumente sichten / prüfen (Kataloge aus früheren Erhebungen)
- Prozessstruktur heranziehen
- Gesamtes Tätigkeitsspektrum abbilden
- Redundanzen vermeiden
- Aufgaben klar voneinander abgrenzen
- Katalog kompakt und übersichtlich gestalten
 - Klare Struktur des Katalogs sichert gutes Zurechtfinden der Erhebungspersonen!

▪ *Mengenmesspunkte festlegen*

- Mengentreiber zu jeder Aufgabe definieren
- Ermittlung der Mengen für die spätere Auswertung bestmöglich vorbereiten
- Auswertbarkeit von Datenbanken prüfen
 - Sensibilisierung für hohe Relevanz des Themas Mengen ist unverzichtbar!



Die Weichen vor Erhebungsstart richtig stellen

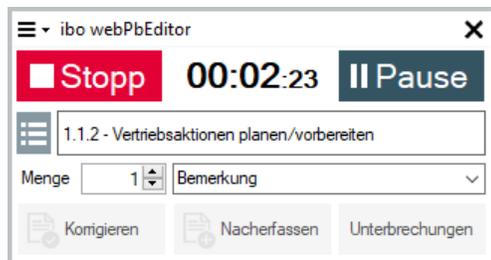
Berücksichtigung individueller Besonderheiten des Untersuchungsbereiches:



- *Erhebungsmethode auswählen*
 - Aufgaben clustern und bewerten
 - Quantifizierbare Aufgaben (operativ, dienstleistend, ausführend, repetitiv, gleichbleibend)
 - Dispositiv-kreative Aufgaben (strategisch, gestaltend, konzeptionell, originär, einmalig)
 - Richtlinien beachten
 - Individuelle Gegebenheiten berücksichtigen

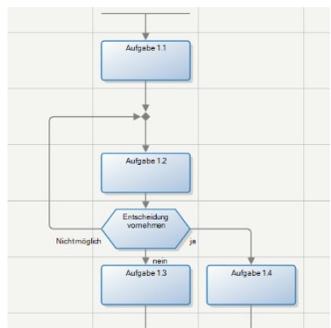
- *Untersuchungsbereich / Erhebung anlegen*
 - Pseudonymisierung / Anonymisierung umsetzen
 - Relevante Parameter im System hinterlegen
 - Erhebungspersonen einpflegen

Auswahl des Erhebungsverfahrens



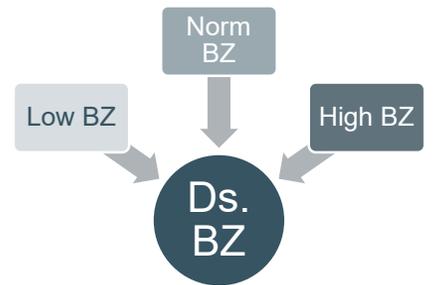
Linienaufgaben

Stabsaufgaben



- (Aufgabenbasierte / Vorgangsbasierte) Zeitmessung
- Zeitklassenschätzverfahren
- Einzelzeitschätzung
- PERT-Methode

- Personalressourcensteuerung (Strategische PBE)
- Prozentuales (alternatives) Verfahren
- Mitarbeiterkapazitätsverteilung

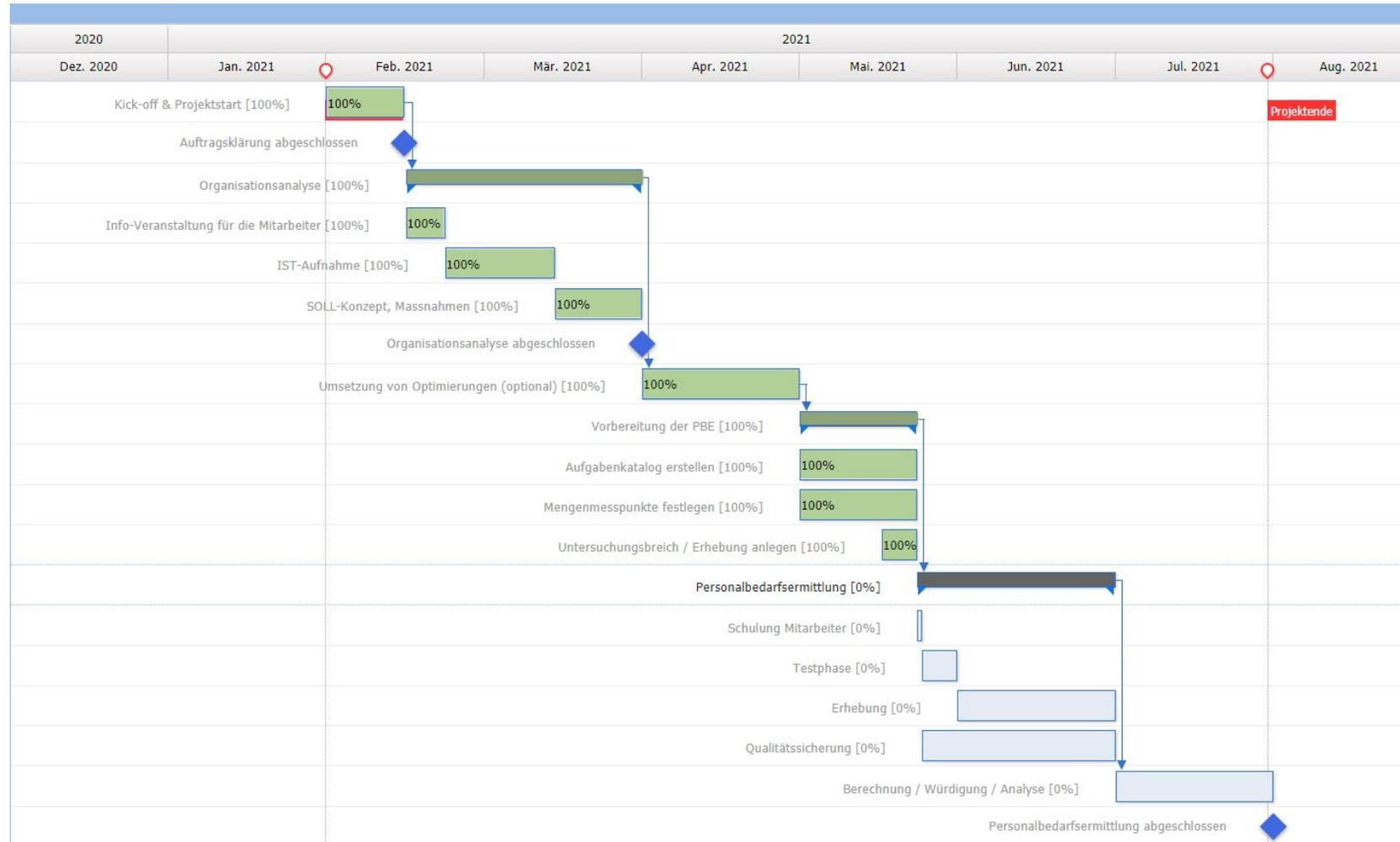


Aufgaben	2020			2021			Differenz 2022 / 2020		Differenz 2022 / 2021	
	MAK	MAK	MAK	MAK	MAK	MAK	MAK	MAK	MAK	
1 - PreSales	2,5700	2,2500	2,4500				-0,1200		-0,2000	
1.1 - Kundensegmentierung	0,7500	0,5000	0,4000				-0,3500		-0,1000	
1.2 - Jahreskampagnenplan erstellen	0,2200	0,1000	0,1000				-0,1200		0,0000	
1.3 - Vertriebsaktionen	1,1500	1,2000	1,2500				0,1000		0,0500	
1.4 - Marketingaufgaben wahrnehmen	0,2000	0,2000	0,2000				0,0000		0,0000	
1.5 - Adressqualifikation / Adresspflege / Adressen erfas...	0,1000	0,0500	0,0000				-0,1000		-0,0500	
1.6 - Kaltakquise	0,1500	0,2000	0,5000				0,3500		0,3000	
1.7 - Akquise von Referenzkunden										
1.8 - Ausschreibungslisten prüfen										
1.9 - LeadingReports prüfen und bearbeiten										
1.10 - externe Vorträge vorbereiten und halten										
2 - Sales	0,3600	0,4400	0,5100				0,1500		0,0700	
3 - AfterSales										
4 - Projekte und Workshops										
5 - Führungsaufgaben										
6 - Produktmanagement	0,4520	0,4520	0,4520				0,0000		0,0000	
7 - Meetings	1,2020	0,6270	1,0270				-0,1750		0,4000	
8 - Nebenaufgaben										
Summen	4,5840	3,7690	4,4390				-0,1450		0,6700	



Die Weichen vor Erhebungsstart richtig stellen

Projektphasen im Überblick – Gantt-Diagramm ibo netProject



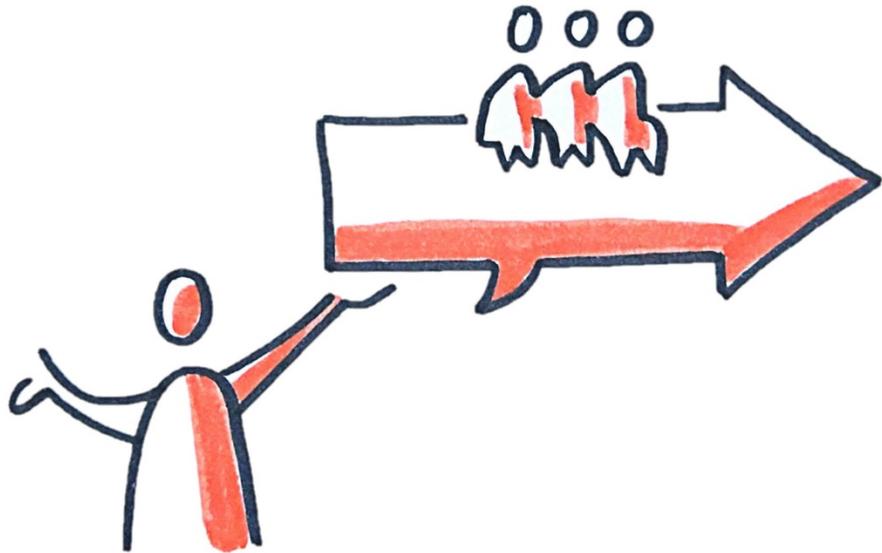
Ende der 4. Projektphase
(Vorbereitung der PBE)

Ergebnisse:

- Aufgabenkatalog erstellt
- Mengenmesspunkte festgelegt
- Verfahren ausgewählt
- Erhebung im System angelegt

Erhebungspersonen ausreichend qualifizieren

Engmaschige Begleitung zum Start in die Erhebung:



- *Mitarbeiter/innen schulen*
 - Multiplikatoren oder gesamten Untersuchungsbereich
 - Umgang mit der Erhebungssoftware
 - Kurzer Einblick in die Methodik
 - Grundlegende Infos zur Qualitätssicherung
 - Erstellung eines Leitfadens inkl. einer FAQ-Liste
 - Information und Aufklärung gibt Sicherheit in der Erhebung!

- *Testphase durchführen*
 - Stoppuhr-Bemessung: 1–2 Wochen unmittelbar vor Beginn der Erhebungsphase
 - Schätzverfahren: einige Tage
 - Testen aller wichtigen Funktionalitäten ermöglichen
 - Aufgabenkatalog überprüfen und ggf. anpassen
 - Möglichkeit zur Erprobung baut Vorbehalte ab!

Hohe Qualität der Erhebungsdaten sicherstellen

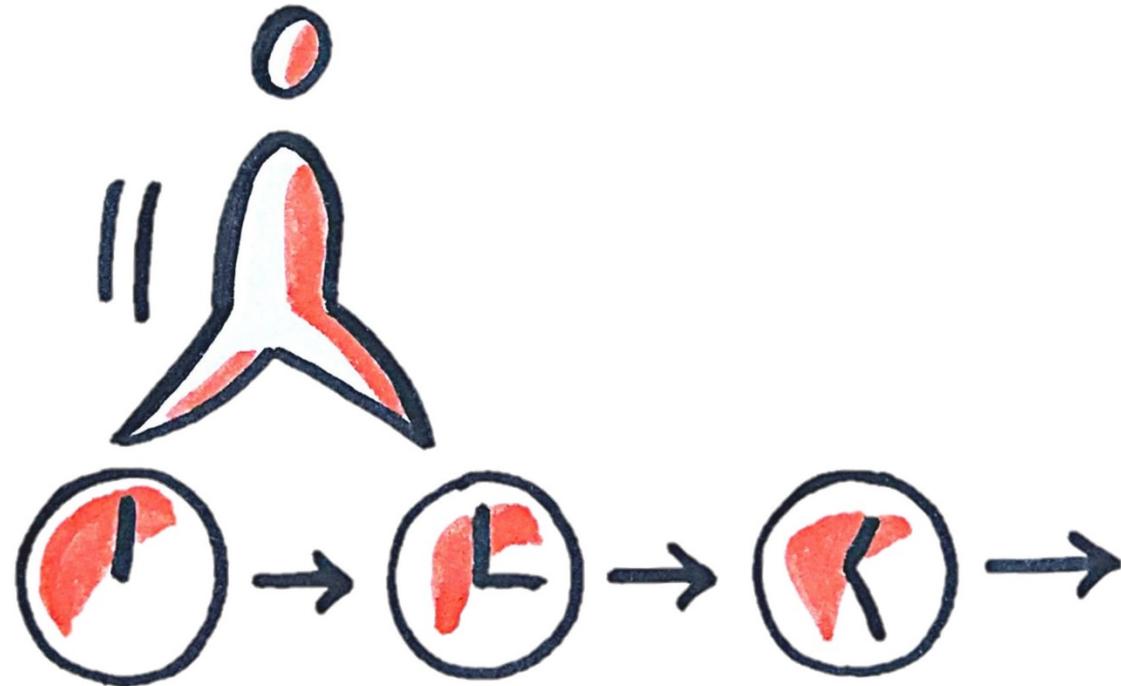
Durchführung der Erhebung und eines kontinuierlichen Controllings:

- *Erhebung durchführen*

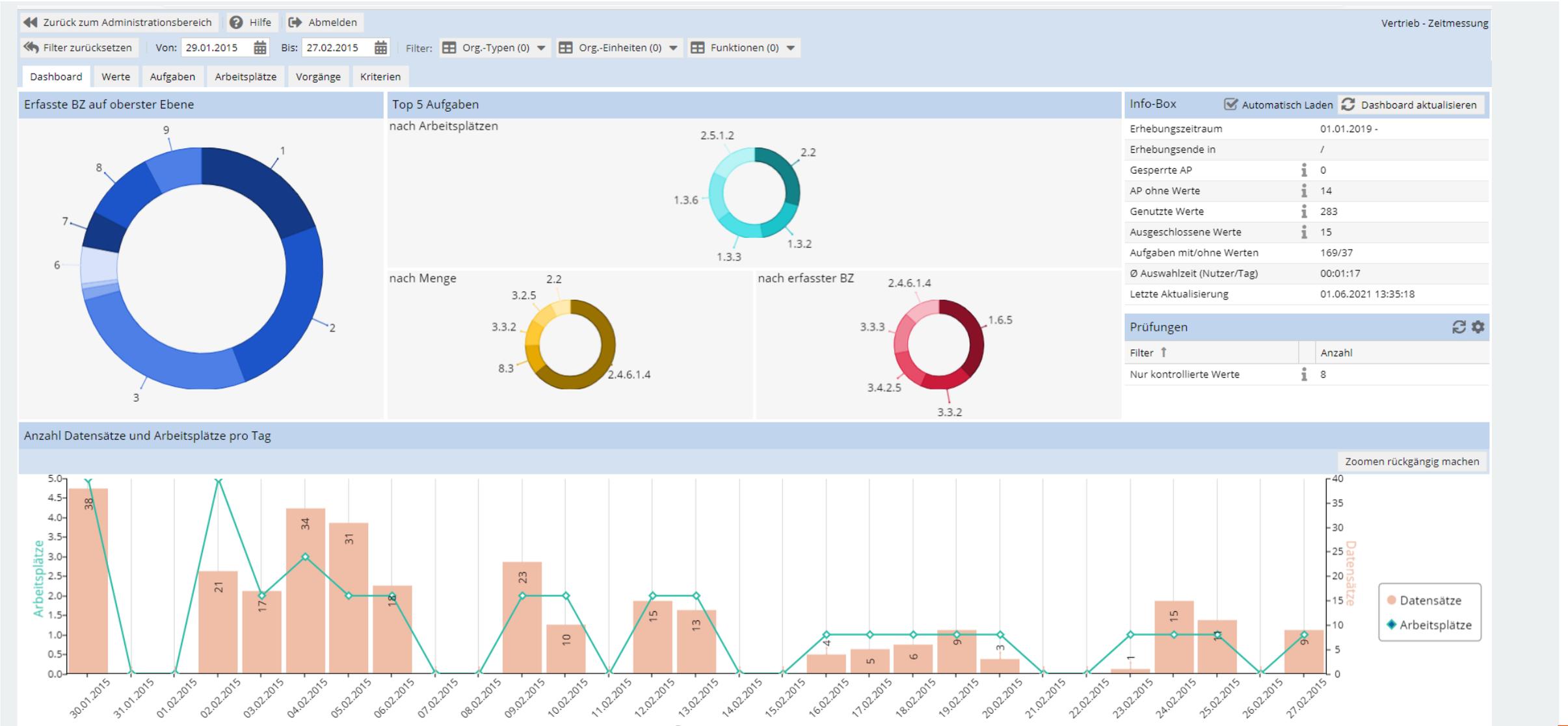
- Zeitraum abhängig von gewählter Erhebungsmethode

- *Qualitätssicherung durchführen*

- Während der gesamten Erhebung
- Rhythmus abhängig von Erhebungsmethode
- Plausibilisierung der Erhebungswerte durch die Führungskräfte im Nachgang an die Erhebung im Rahmen eines Qualitätszirkels / Nachschätzung nicht erfasster Aufgaben

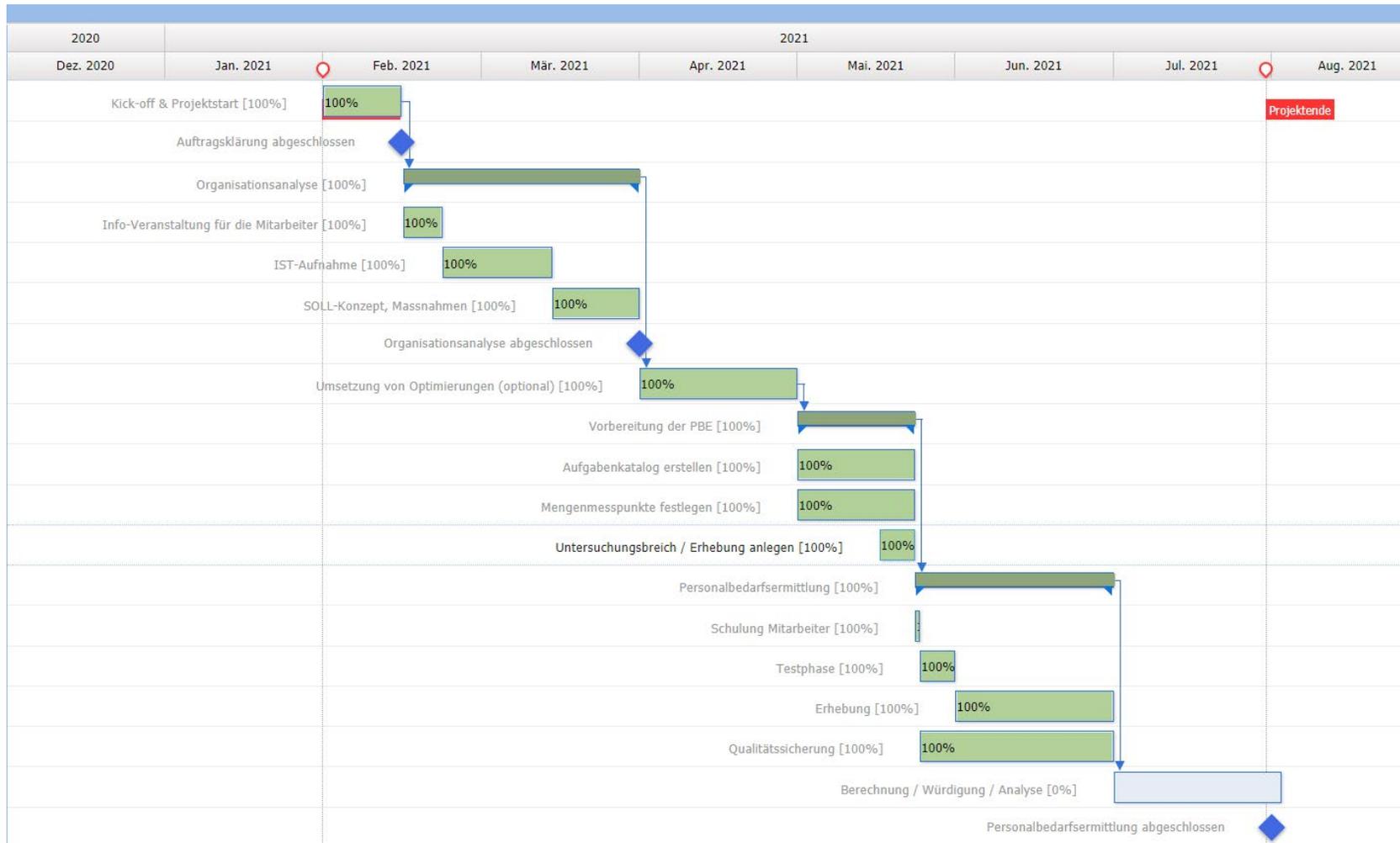


ibo Dashboard zur Qualitätssicherung



Erhebung erfolgreich abschließen

Projektphasen im Überblick – Gantt-Diagramm ibo netProject



**Ende der 5. Projektphase
(Personalbedarfsermittlung)**

Ergebnisse:

- Mitarbeiter/innen geschult
- Testphase umgesetzt
- Erhebung durchgeführt
- Laufende QS gewährleistet
- Ergebnisse validiert

Gesamtbedarfe auf valider Grundlage ermitteln

Auswertung der Erhebungsergebnisse:

- *Mengenabfrage durchführen*
 - Mengentreiber erneut prüfen
 - Bezugsgrößen zu erhobenen Zeitwerten ermitteln
- *Berechnung des quantitativen Personalbedarfs durchführen*
 - Auswertung auf verschiedenen Ebene möglich (OE, Funktion)
 - IST-Ergebnisse würdigen und bewerten
 - Abweichungen analysieren und Ursachen identifizieren



Ergebnisse angemessen kommunizieren

Präsentation der Erhebungsergebnisse:

▪ *Wem werden die Ergebnisse kommuniziert?*

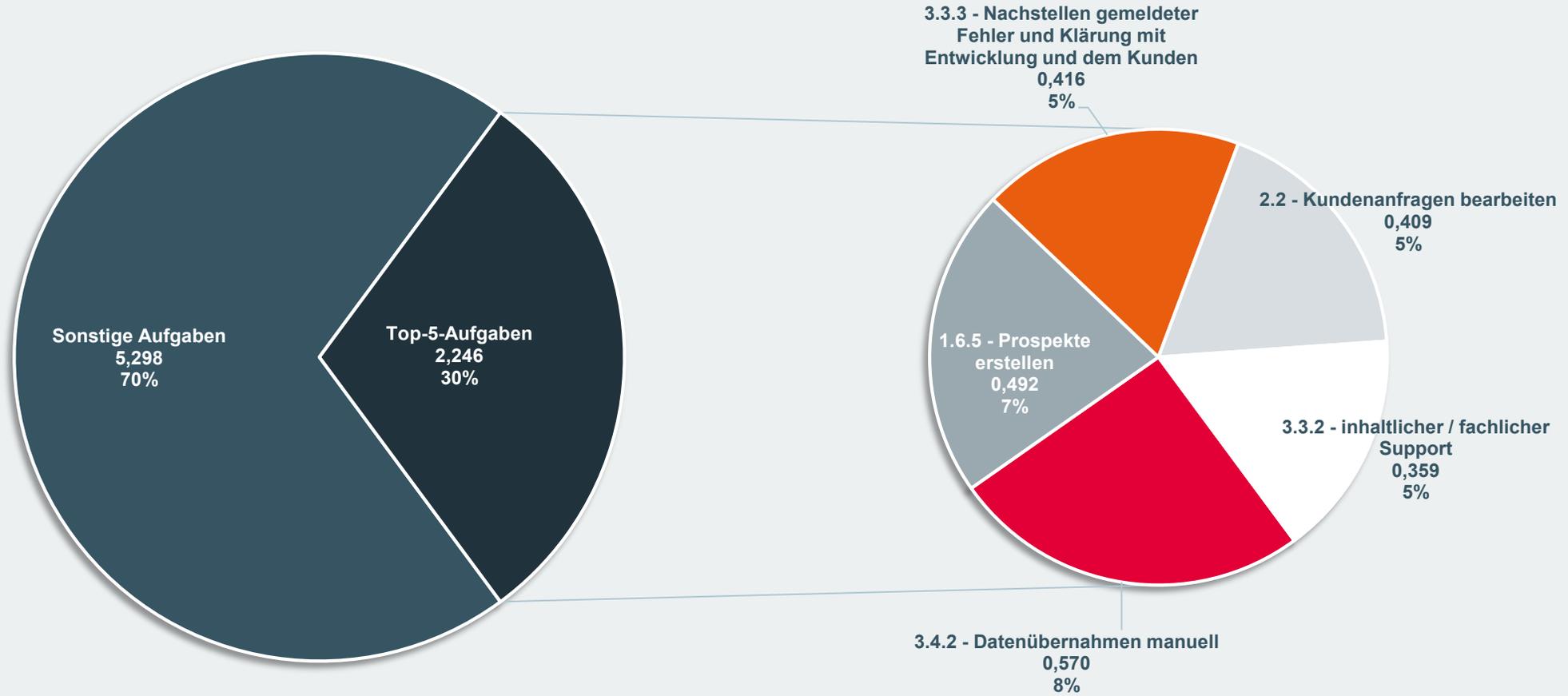
- Auftraggeber
- Personalvertretung
- Führungskräften des untersuchten Bereiches
- Mitarbeiter/innen
- Controlling, Revision, Aufsichtsbehörden
- Erkenntnisse aus der Stakeholder-Analyse sowie Vorgaben aus dem Auftrag sind einzubeziehen!

▪ *In welcher Form werden die Ergebnisse präsentiert?*

- Für Auftraggeber, Beteiligte und intern Betroffene in der Regel in Terminen (ggf. auch schriftlich)
- Für Controlling, Revision, Aufsichtsbehörden in Form von Dokumenten (Abschlussbericht)
- Kommunikationskultur sollte konsequent durchgezogen werden!
- Ergebnisse sollten auf einer sinnhaften und nachvollziehbaren Ebene präsentiert werden!
- Grafische Aufbereitung der Zahlen erleichtert die Einordnung!



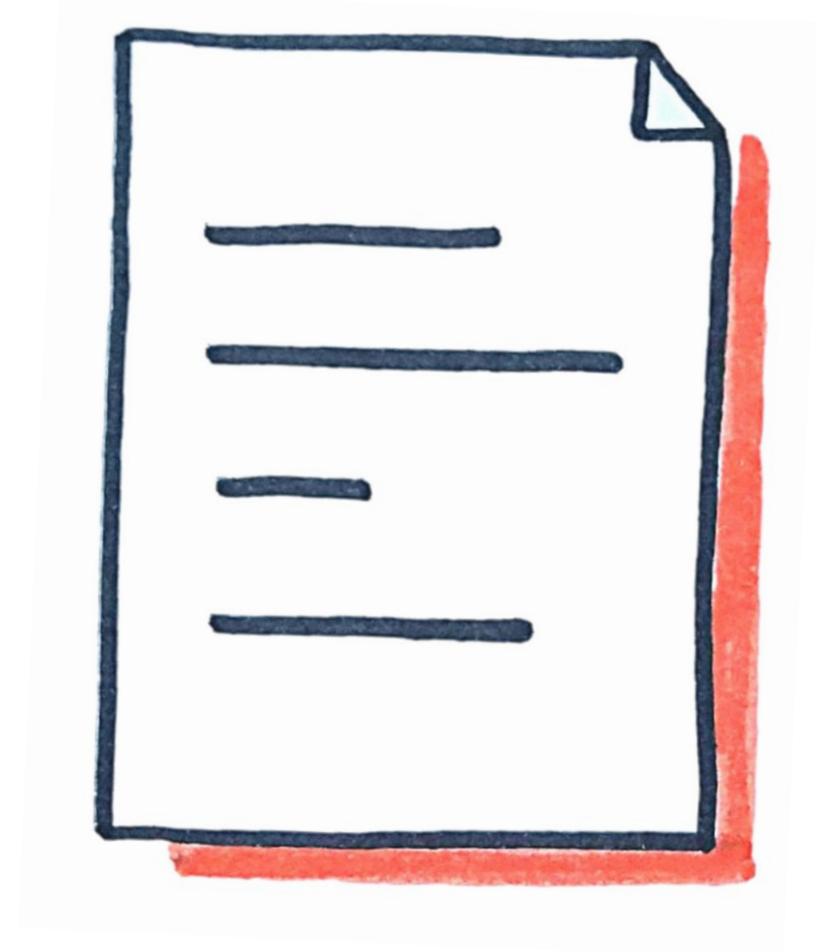
Top-5-Aufgaben nach Kapazitätsbindung (in Relation)



Ergebnisse revisions- / prüfungssicher festhalten

Dokumentation der Erhebungsergebnisse:

- *Warum ist eine Dokumentation von enormer Wichtigkeit?*
 - Methodisches Vorgehen umfangreicher erläutern
 - Grundlage für zukünftige Projekte schaffen
 - Nachweispflicht nachkommen
(intern gegenüber Auftraggeber, extern gegenüber Aufsichtsbehörden)
 - Fortschreibung erleichtern
- *Was ist bei der Dokumentation zu beachten?*
 - Anforderungen an Dokumentation aus Projektauftrag berücksichtigen
(Umfang, Detailtiefe, Deadline für Abgabe)
 - Abschlussbericht vom Auftraggeber abnehmen lassen
 - Abschlussbericht ggf. in verschiedenen Versionen anfertigen
(interner Gebrauch, Weitergabe an Externe)

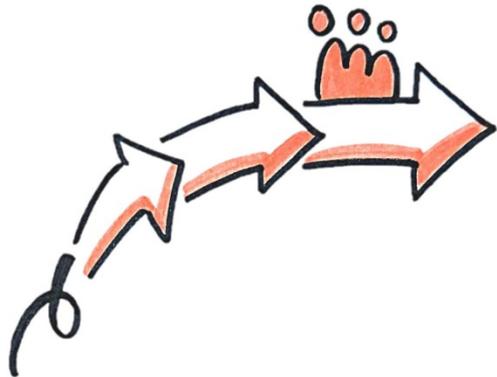
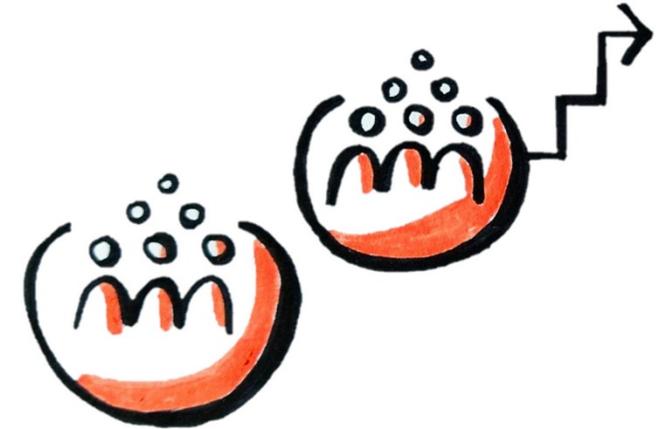


Auf Basis der PBE den Blick in die Zukunft richten

Weiterführende Betrachtung:

- *Zukunftsorientierte Personalplanung anstoßen*
 - PBE-Ergebnis dem SOLL-Stellenplan gegenüberstellen
 - Prognosen zu Entwicklung der Mengen / Aufgaben einbeziehen

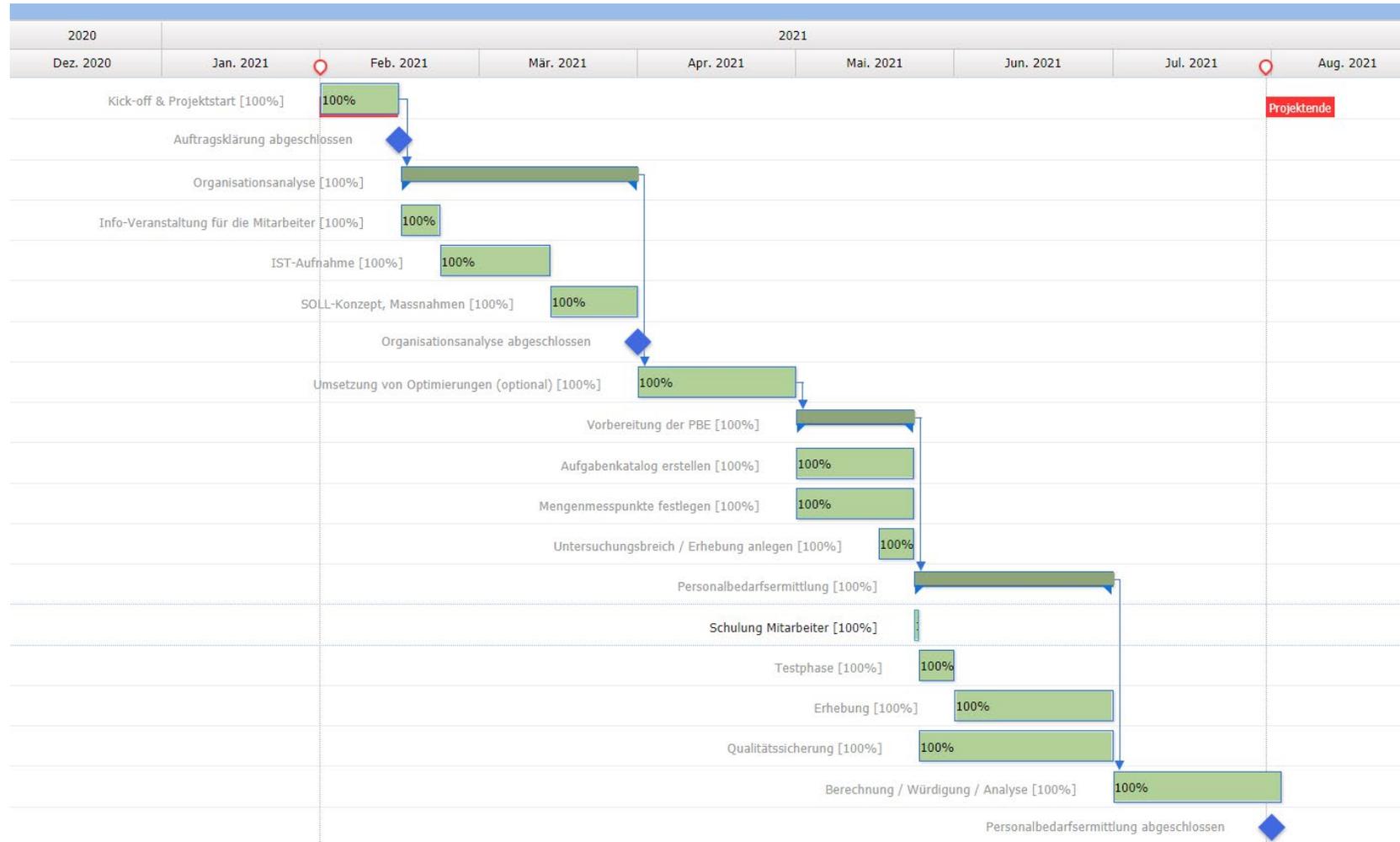
	IST 2020	SOLL Stellenplan 2021	PBE-Ergebnis	Stellenplan 2022	Stellenplan 2023
VBE Gesamt	7,20	7,00	7,54	7,50	8,00



- *Prozessuale Optimierungspotenziale ableiten*
 - Vor der PBE definierte Maßnahmen um entsprechende Ergebnisse aus der Erhebung ergänzen
 - Mittel- und langfristig umsetzbare Maßnahmen ins Visier nehmen
- *Szenarien einspielen*
 - Zentrale Einflussfaktoren identifizieren (strategische Entwicklungen, Veränderung gesetzlicher Rahmenbedingungen)
 - Auswirkung von Veränderungen / Entwicklungen simulieren

Erhebung erfolgreich abschließen

Projektphasen im Überblick – Gantt-Diagramm ibo netProject



Ende der 6. Projektphase
(Berechnung, Würdigung, Analyse)

Erreichung des 3. Meilensteins
(PBE abgeschlossen)

Ergebnisse:

- Revisionssichere Berechnung erstellt
- Gesamtbedarf (IST) ermittelt
- Grundlage für Fortschreibung geschaffen
- SOLL abgeleitet
- Dokumentation abgeschlossen

Ein Fazit

Gute Gründe für die Umsetzung als Projekt:

- Klare Richtlinien / Leitlinien für alle Beteiligten (Rollen, Zuständigkeiten, Ziele)
- Transparente Ablaufstruktur des Vorhabens (Aufgaben, Meilensteine, Phasen)
- Kontinuierliches Controlling und Qualitätsmanagement
- Gesichertes Reporting / lückenlose Dokumentation (intern und extern)

Haben Sie Fragen? Kontaktieren Sie uns gerne!

Dr. Martina Hofmann	+49 641 98210-727	martina.hofmann@ibo
Steffen Reuter	+49 641 98210-725	steffen.reuter@ibo.de

