



Wir organisieren Zukunft.

Personalbedarfe fachgerecht ermitteln und Ressourcen zielgerichtet steuern

09.11.2022

Dr. Martina Hofmann



Personalbedarfe fachgerecht ermitteln und Ressourcen zielgerichtet steuern

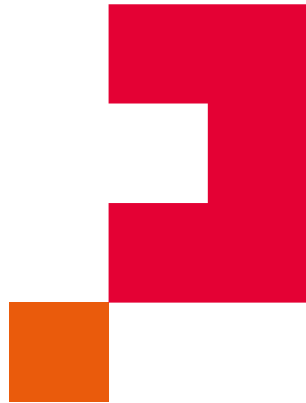
Agenda

- Einführung ins Thema
- Personalbedarfsermittlung als Teil eines ganzheitlichen Organisationsmanagements
- Vorstellung eines Beispiel-Projektes
- Fazit
- Zeit für Fragen



Wir organisieren Zukunft.

Kurze Einführung ins Thema



Was versteht man eigentlich unter Personalbedarf?

Der Personalbedarf ist die Anzahl der Beschäftigten, die zur Verrichtung der aktuell (und zukünftig) anfallenden Aufgaben benötigt werden.

Welche Arten von Personalbedarf gibt es?

Quantitativer Personalbedarf:

→ konkrete Anzahl an Arbeitskräften (Mitarbeiterkapazitäten)

Qualitativer Personalbedarf:

→ Qualifikationen der Beschäftigten



Wie kann der Personalbedarf ermittelt werden?

- Durchführung sogenannter Personalbedarfs-ermittlungen bzw. Personalbemessungen

Wie sollten diese ablaufen?

- methodisch korrekt
 - Verwendung des für den jeweiligen Bereich passenden Erhebungsverfahrens
 - Schutz der Mitarbeiterdaten
 - Vermeidung einer Leistungsmessung
- transparent und nachvollziehbar
- revisionssicher
- fortschreibungsfähig
- softwaregestützt





**Auf Basis einer Personalbedarfsermittlung
können Sie eine vorausschauende
Personalbedarfsplanung und eine
zielgerichtete Ressourcensteuerung
anstoßen!**

Warum ist eine vorausschauende Personalbedarfsplanung sinnvoll?

- Bedarfsgerechte Personalausstattung
→ jederzeit eine ausreichende Anzahl an Beschäftigten bereitzustellen

Worin besteht der konkrete Nutzen?

- Zielgerichteter Personaleinsatz
- Kostensparende Stellenbewirtschaftung
- Vermeidung von übermäßiger Arbeitsbelastung, Doppeltätigkeiten oder Leerlauf
- Fokussierung auf Kerntätigkeiten
- Flexible Reaktion auf geänderte zukünftige Bedarfe



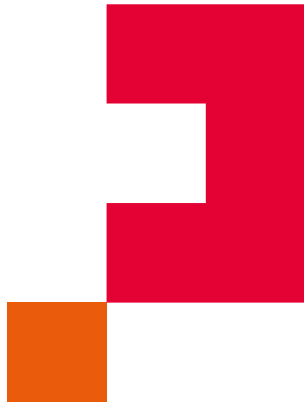
Wie haben Sie bisher Personalbedarfe ermittelt?

- auf Basis einer softwaregestützten Personalbedarfsermittlung
- anhand von Prognosen und Schätzungen der Führungskräfte
- über Kennzahlen und Benchmarking
- bisher noch gar nicht

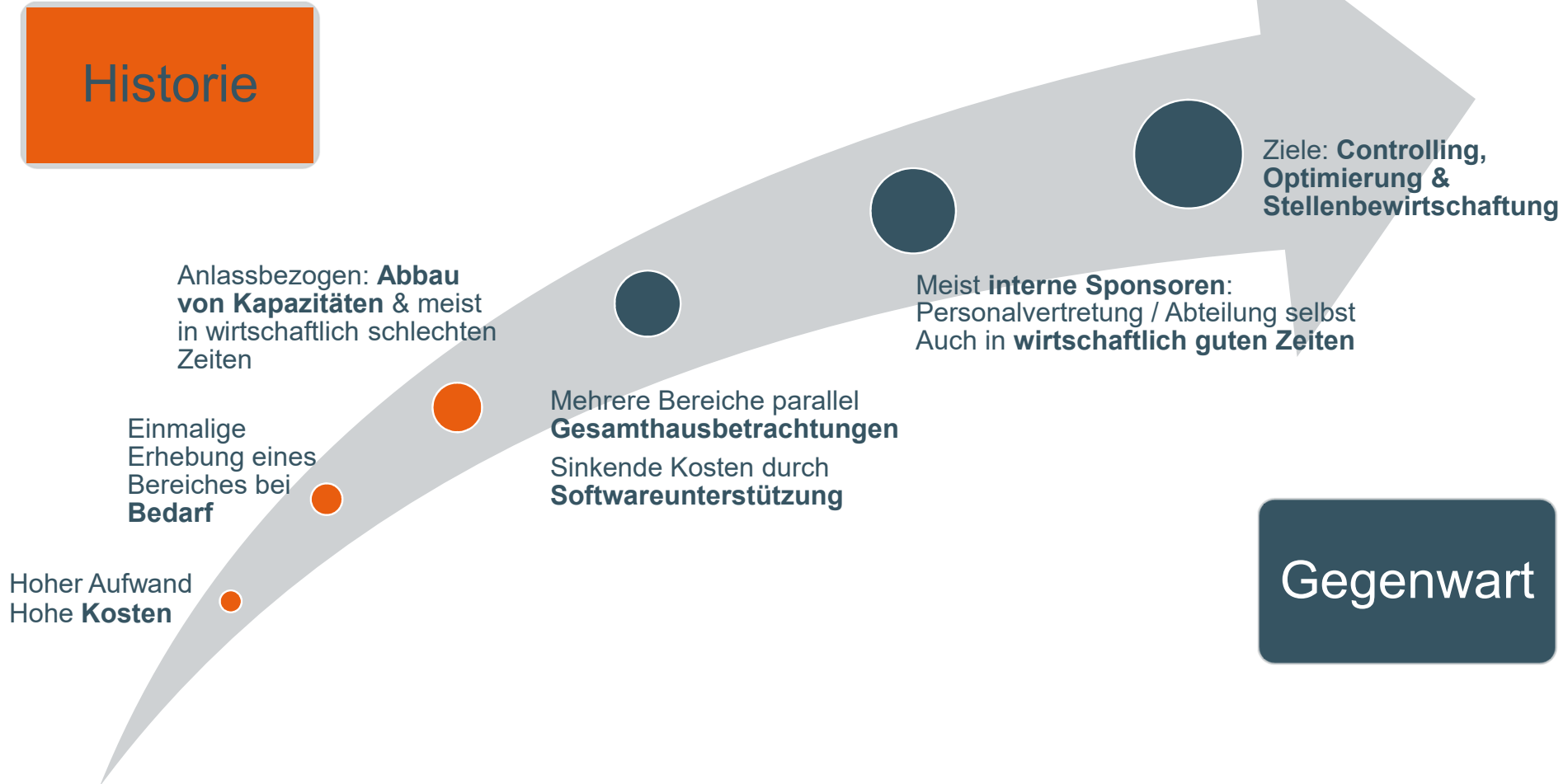


Wir organisieren Zukunft.

Personalbedarfsermittlung als Teil eines ganzheitlichen Organisationsmanagements



Historische Entwicklung der Personalbedarfsermittlung



Verwaltung ganzheitlich denken

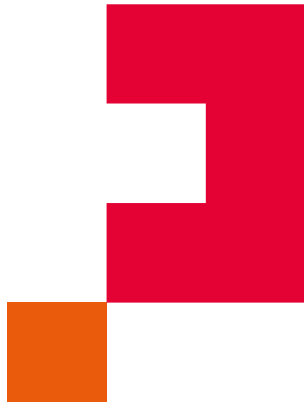
Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung → Ganzheitliche Behördensteuerung

- Kontinuierliches Prozess-Controlling etablieren
 - Aufbauorganisation passgenau ausgestalten
 - Personalressourcen der tatsächlichen Bedarfe gemäß einsetzen und angemessen steuern
 - Veränderungen professionell in Projekten anstoßen
- Ein solch ganzheitlicher Organisationsmanagement-Ansatz bietet sich genauso für die kirchliche bzw. sozialwirtschaftliche Verwaltung an.
- Und genau hier setzen wir bei ibo als Partner rund ums Thema Organisation an!



Wir organisieren Zukunft.

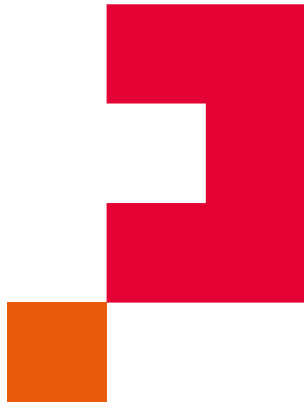
Vorstellung eines Beispiel-Projektes – **Organisationsuntersuchung** –





Wir organisieren Zukunft.

Projektphase 1:
Prozesse erheben und analysieren



Einblick in Prozessabläufe und Aufbauorganisation gewinnen

Erhebung, Beschreibung und Analyse des Ist-Zustands:

- *Dokumentenstudium*
 - Organigramme
 - Stellenbeschreibungen
 - Prozesse / Prozessbeschreibungen (falls vorhanden)

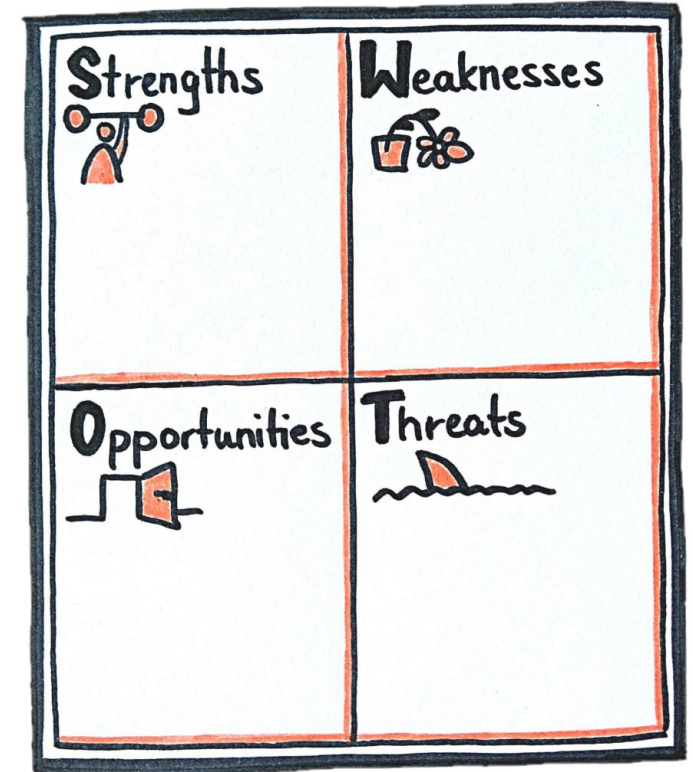
- *Prozesse erheben*
 - Workshops mit Führungskräften und Beschäftigten durchführen
 - IST-Zustand identifizieren und dokumentieren
 - Prozesse in der Software abbilden



Zentrale Optimierungspotenziale identifizieren

Erarbeitung eines Soll-Konzeptes und entsprechender Umsetzungsmaßnahmen:

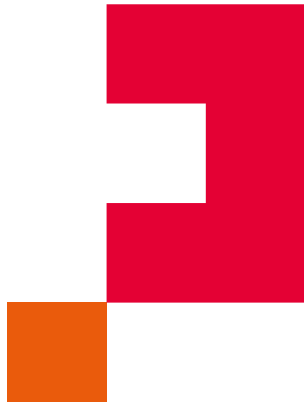
- *Prozesse analysieren*
 - Aufgabenkritik durchführen
 - Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken identifizieren (SWOT-Analyse durchführen)
 - Weitere Werte und Kennzahlen analysieren (z. B. Schnittstellen, Anzahl der Rückkopplungen und Durchlaufzeiten)
 - Prozessbezogene aufbauorganisatorische Aspekte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





Wir organisieren Zukunft.

Projektphase 2: **Prozesse optimieren**



Veränderung unmittelbar anstoßen

Prozessoptimierung:

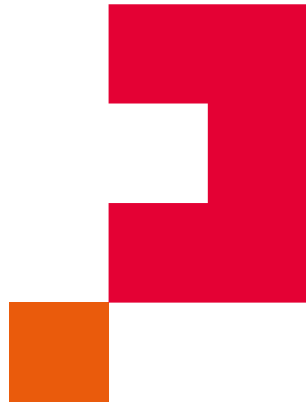
- *Maßnahmen auf Basis der Kategorisierung priorisieren*
 - Zunächst kurzfristig umsetzbare Optimierungsmaßnahmen in den Blick nehmen
- *Erste Maßnahmen direkt in die Umsetzung bringen*
 - Schnell erste Effekte / Erfolge erzielen





Wir organisieren Zukunft.

Projektphase 3: **Personalbedarfsermittlung vorbereiten**



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!



Aufgabenkatalog erstellen

243 Aufgaben/287 Zeilen														
Bezeichnung	Aufgabenträger	Kürzel	Langhilfe (mit HTML-Formatierung)	Art der Verrichtung	SOLL-Rolle	Attribut 01	Attribut 10	Attribut 03	Attribut 04	Aufgabe...	Attribut 09	Attribut 08	Eingang/A...	Kur
→ Arbeitsvorbereitung	alle	1	nur morgens!											
▼ PreSales	PM;AM;KAM	2												
Kundensegmentierung		2.1		E - Entscheidungsaufgabe	KAM / AM - Ke...	V - Vertri...	K - Kann...	NG - Neu...	Pre - Pre...	qA - qua...		v - varia...		
Jahreskampagnenplan erstellen	PM	2.2	Jährliche Planung und Abstimmung der Kampagnen 	E - Entscheidungsaufgabe	PM - Produktm...	V - Vertri...	M - Muss...	NBG - Ne...	Pre - Pre...	qA - qua...		f - fix		
Vertriebsaktionen		2.3												
Marketingaufgaben wahrnehmen	AM;KAM;PM	2.4												
Adressqualifikation / Adresspflege / Adressen ...		2.5	Hierzu zählt: Identifikation des relevanten Ansprechpartners ...	S - Sachbearbeitungsaufgabe	WU - Vertriebsu...	V - Vertri...	M - Muss...	NBG - Ne...	Pre - Pre...	qA - qua...		v - varia...		
Kaltakquise		2.6		B - Beratungsaufgabe	KAM / AM - Ke...	V - Vertri...	M - Muss...	NG - Neu...	Pre - Pre...	qA - qua...		v - varia...		
Akquise von Referenzkunden		2.7		B - Beratungsaufgabe	KAM / AM - Ke...	V - Vertri...	K - Kann...	BG - Best...	Pre - Pre...	qA - qua...		v - varia...		
Ausschreibungslisten prüfen		2.8	Ausschreibung öffentliche Verwaltung (Bund, eVergabe,...)	P - Prüfaufgabe	WU - Vertriebsu...	V - Vertri...	K - Kann...	NBG - Ne...	Pre - Pre...	qA - qua...				
LeadingReports prüfen und bearbeiten		2.9	inkl. Suchen der ASP bei XING,...	P - Prüfaufgabe	KAM / AM - Ke...	V - Vertri...	K - Kann...	NG - Neu...	Pre - Pre...	MA - Mss...				
externe Vorträge vorbereiten und halten		2.10		B - Beratungsaufgabe				NBG - Ne...		dKA - dis...				
▼ Sales	AM;KAM;PM;VA...	3												
Allgemeine Kundenanfragen bearbeiten		3.1	Anfragen zu Angeboten sind unter der Angebotserstellung zu ...	B - Beratungsaufgabe	KAM / AM - Ke...	V - Vertri...		NBG - Ne...	S - Sales	qA - qua...		v - varia...	e;prt	
Infomaterial versenden		3.2		B - Beratungsaufgabe	KAM / AM - Ke...	V - Vertri...			S - Sales	qA - qua...		v - varia...	e;prt	
Anfragen zum Datenschutz entgegennehmen ...		3.3		B - Beratungsaufgabe	PM - Produktm...	V - Vertri...			S - Sales	dKA - dis...		v - varia...		
Tätigkeiten im Rahmen des cross-sellings		3.4		B - Beratungsaufgabe	KAM / AM - Ke...	V - Vertri...		BG - Best...	S - Sales	qA - qua...		v - varia...	e;prt	
Produktpräsentationen	AM;KAM;PM;VA...	3.5												
▼ Angebotsprozess	AM;KAM;PM	3.6												
Angebotserstellung		3.6.1		S - Sachbearbeitungsaufgabe										
Teilnahme an Ausschreibungen	AM;KAM;PM	3.6.2												
bestehende Angebote überarbeiten		3.6.3		S - Sachbearbeitungsaufgabe	WU - Vertriebsu...	V - Vertri...			S - Sales	qA - qua...		v - varia...		
Angebote / Opportunitys nachfassen		3.6.4	inklusive Aktualisierung des Angebotes im Vertriebsmanager	B - Beratungsaufgabe	WU - Vertriebsu...	V - Vertri...			S - Sales	qA - qua...		v - varia...		
Angebotscontrolling und Pflege des Vertrie...		3.6.5		B - Beratungsaufgabe	WU - Vertriebsu...	V - Vertri...			S - Sales	qA - qua...		v - varia...		
Verträge prüfen (Kundenseitige)		3.6.6		P - Prüfaufgabe		V - Vertri...			S - Sales	qA - qua...				
technische Voraussetzungen mit Kunden u...		3.6.7		So - Sonstige	BNS - Benutzer...	Be - Ben...			S - Sales	qA - qua...		v - varia...		
Angebot ohne Vorgang		3.7												
Kundenbeispiele abbilden		3.8		P - Prüfaufgabe	KAM / AM - Ke...	V - Vertri...			S - Sales	dKA - dis...		v - varia...		
Dokumente / Verträge des Kunden im Rahmen ...		3.9	inklusive Verträgen zur DSGVO	P - Prüfaufgabe	KAM / AM - Ke...	V - Vertri...			S - Sales	dKA - dis...		v - varia...		
Teststellungen	AM;KAM;PM;VA	3.10												
Bestellungen / Lizenzen		3.11												
▼ AfterSales	AM;KAM;PM;VA...	4												
Projekte und Workshops		5												
Führungsaufgaben	FK	6												
Produktmanagement	AM;KAM;PM	7												
Meetings	PM;KAM;Traine...	8												
Vertriebsunterstützung	AM;KAM;PM	9												
Sonstiges	VA;AM;KAM;PM	10												

Die Weichen vor Erhebungsstart richtig stellen

Berücksichtigung individueller Besonderheiten des Untersuchungsbereiches:

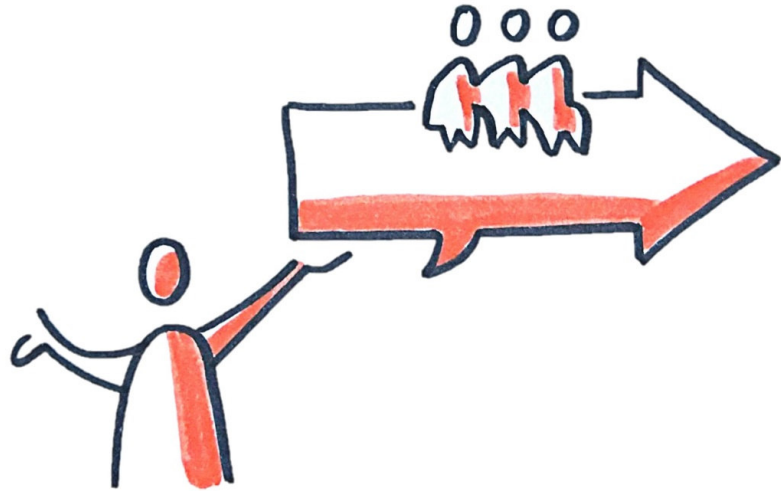


- *Erhebungsmethode auswählen*
 - Messen oder schätzen?
 - Aufgaben clustern und bewerten
 - Quantifizierbare Aufgaben
(operativ, dienstleistend, ausführend, repetitiv, gleichbleibend)
 - Dispositiv-kreative Aufgaben
(strategisch, gestaltend, konzeptionell, originär, einmalig)
- *Untersuchungsbereich / Erhebung anlegen*
 - Pseudonymisierung / Anonymisierung umsetzen
 - Relevante Parameter (Brutto-/Nettotage, Jahresarbeitsminuten etc.) im System hinterlegen
 - Erhebungspersonen einpflegen

Projektphase 4: **Erhebung durchführen**

Erhebung durchführen

Erhebungspersonen zunächst ausreichend qualifizieren:



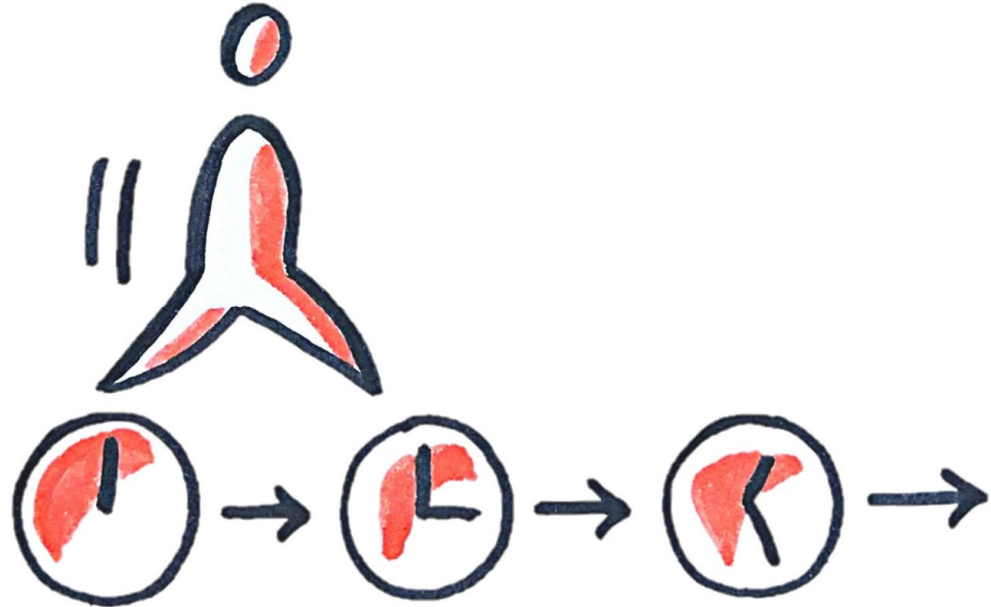
- *Mitarbeiter:innen schulen*
 - Multiplikatoren oder gesamten Untersuchungsbereich
 - Umgang mit Erhebungssoftware
 - Kurzer Einblick in die Methodik
 - Erstellung eines Leitfadens inkl. einer FAQ-Liste
 - Information und Aufklärung gibt Sicherheit in der Erhebung!

- *Testphase durchführen (bei softwaregestützter Erhebung)*
 - 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!

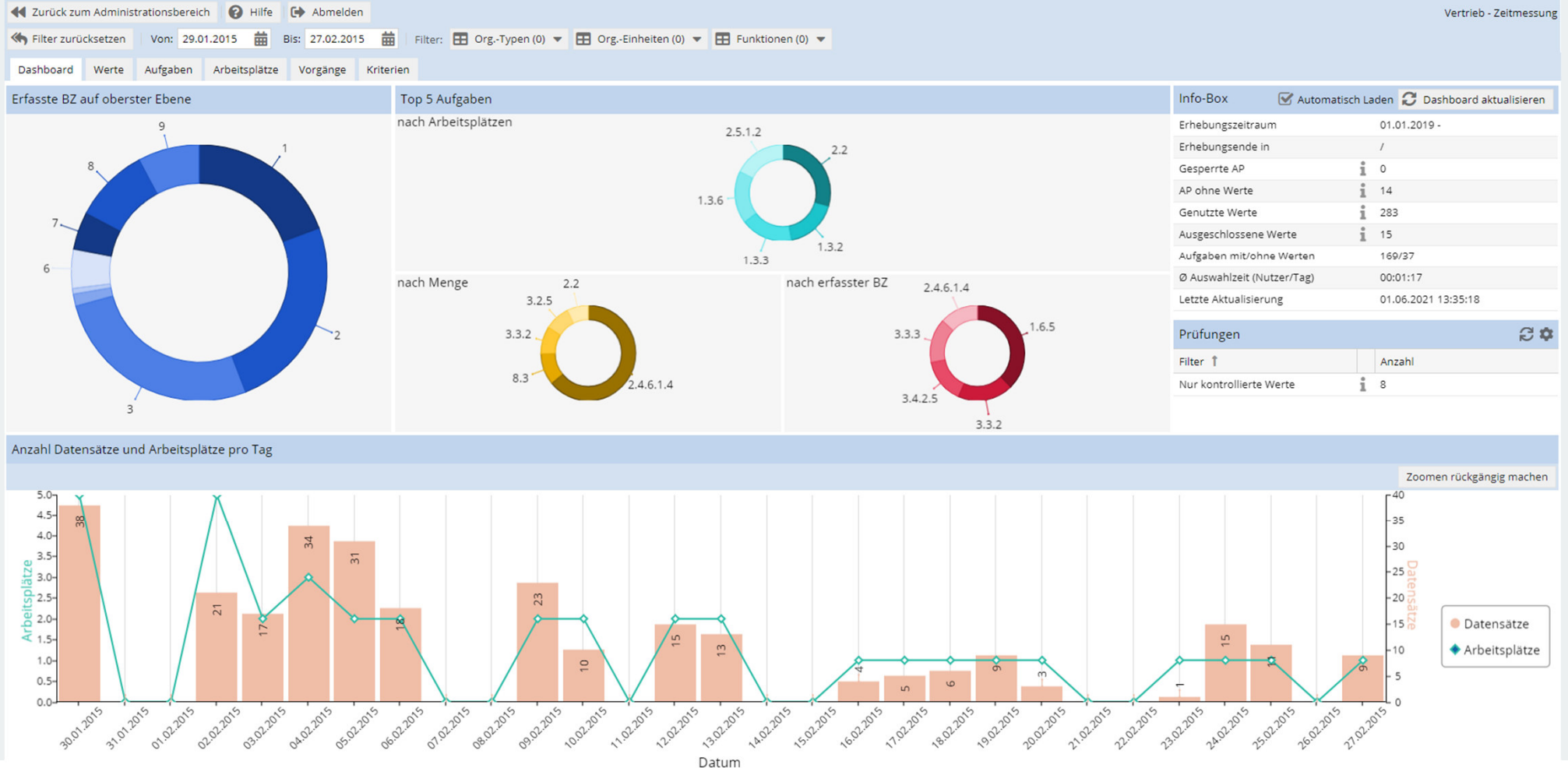
Erhebung durchführen

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 von Qualitätszirkels



ibo Dashboard zur Qualitätssicherung



Projektphase 4: **Berechnung, Würdigung, Analyse**

Berechnung, Würdigung, Analyse

Auswertung der Erhebungsergebnisse:

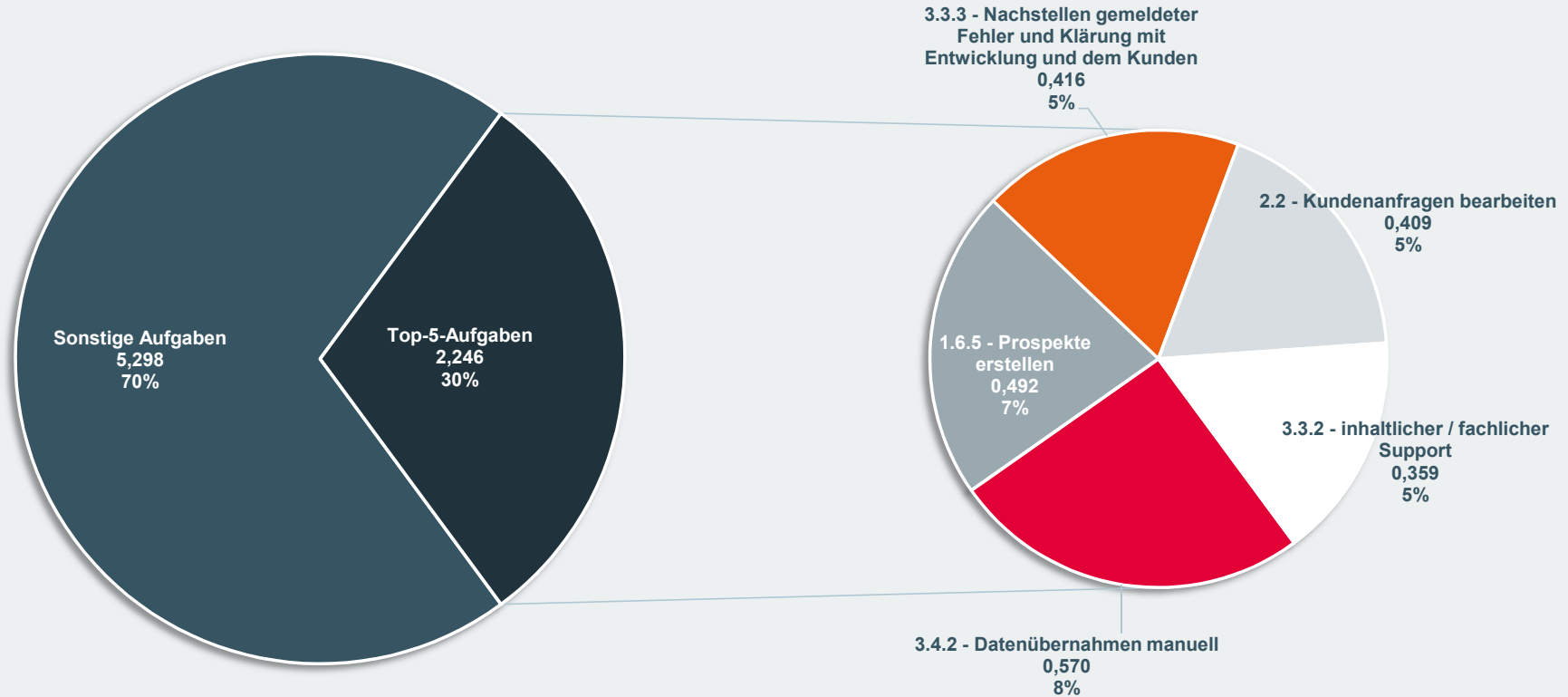
- *Mengenabfrage durchführen*
- *Berechnung des quantitativen Personalbedarfs durchführen*
 - Auswertung auf verschiedenen Ebenen möglich (OE, Funktion)
 - IST-Ergebnisse würdigen und bewerten
 - Abweichungen analysieren und Ursachen identifizieren

Präsentation der Erhebungsergebnisse:

- *Wem werden die Ergebnisse kommuniziert?*
- *In welcher Form werden die Ergebnisse präsentiert?*
 - 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)



Berechnung, Würdigung, Analyse

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

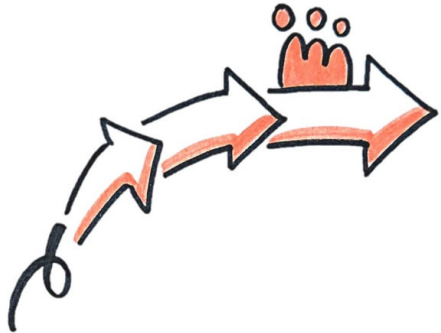


Berechnung, Würdigung, Analyse

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



- *Szenarien einspielen*
 - Zentrale Einflussfaktoren identifizieren (strategische Entwicklungen, Veränderung gesetzlicher Rahmenbedingungen)
 - Auswirkung von Veränderungen / Entwicklungen simulieren (z.B. Veränderung der Mengen)

- *Prozessuale Optimierungspotenziale ableiten*
 - Vor der PBE definierte Maßnahmen um entsprechende Ergebnisse aus der Erhebung ergänzen
 - Mittel- und langfristig umsetzbare Maßnahmen ins Visier nehmen
 - Kontinuierliches Monitoring der Aufbau- und Ablaufstruktur etablieren



Phasenkreislauf Personalbemessung

- 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



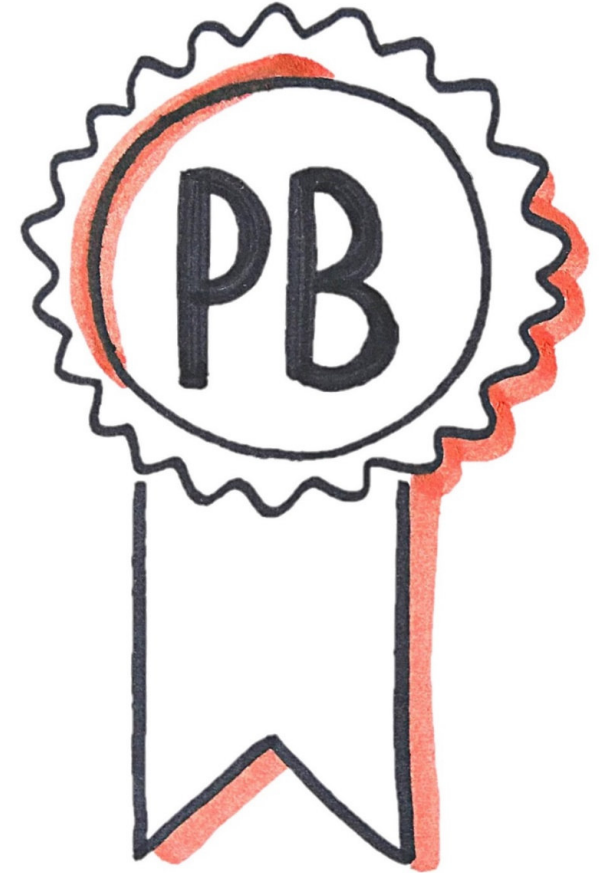
Wir organisieren Zukunft.

Fazit



Das Wichtigste noch einmal im Überblick

- Im Sinne eines ganzheitlichen Organisationsmanagements kann die Personalbedarfsermittlung auf einer Prozesserhebung und Aufgabenkritik aufsetzen und in ein langfristiges Controlling münden.
- So kann auf Basis einer Personalbedarfsermittlung eine vorausschauende Personalbedarfsplanung und eine zielgerichtete Ressourcensteuerung angestoßen werden.



Warum softwaregestützt?

- Reduzierung des Aufwands beim Projektteam und bei den Erhebungspersonen
- Rückgriff auf vorhandene Daten der Prozess- und Aufbauorganisation
- Prüfungssicherheit durch analytische Berechnungs- und Erhebungsverfahren
- Hohe Akzeptanz bei den Erhebungspersonen und Personalvertretungen
- Transparente Darstellung der IST-Situation
- Flexible Auswertungsmöglichkeiten
- Möglichkeit der Szenarienbildung
- Einfache Fortschreibung der Werte
- Nutzung der erhobenen Daten für periodische Vergleiche
- Revisionssichere Datenablage
- Detailliertes Rechte- und Benutzerkonzept

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Haben Sie Fragen? Kontaktieren Sie mich gerne!

Dr. Martina Hofmann

Account-Managerin Organisationsmanagementsysteme

Senior Consultant

T: +49 641 98210-727

martina.hofmann@ibo.de

www.ibo.de





Wir organisieren Zukunft.