

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	9
Vorwort .....	11
<b>1 Grundlagen der Personalbedarfsermittlung .....</b>	<b>13</b>
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
<b>2 Aufgaben und Prozesse .....</b>	<b>33</b>
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
<b>3</b>	<b>Erhebung von Zeiten und Mengen .....</b>	<b>81</b>
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

---

<b>4</b>	<b>Qualitative und quantitative PBE</b> .....	<b>135</b>
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
<b>5</b>	<b>Kommunikation und Beteiligung</b> .....	<b>165</b>
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
<b>6</b>	<b>Praxishinweise</b> .....	<b>171</b>
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