

1. Grundlagen der PBE

1.1 Ablauf der PBE

Ziel der PBE ist es, den Personal-/Stellenbedarf – basierend auf den zuvor ermittelten Ergebnissen der Organisationsuntersuchung – zu berechnen und damit auf eine begründete und verifizierbare Datenbasis zu stellen. Die PBE stellt somit die Basis für eine langfristige Personal-/Stellenplanung dar. Durch die PBE soll eine angemessene Auslastung der Mitarbeiter der Vergabe- / Beschaffungsstelle gewährleistet und die zeitgerechte Aufgabenerledigung sichergestellt werden. Auch ist „eine korrekte Bestimmung des Personalbedarfs [...] notwendig, um durch fehlende oder nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter ausgelöste Störungen des Betriebsablaufs zu vermeiden.“¹ Die Ergebnisse der PBE ermöglichen transparente, nachvollziehbare und kontrollierbare Resultate, die auch im Rahmen der Personaleinsatzsteuerung und Wirtschaftlichkeit eingesetzt werden können. Die Ergebnisse der PBE stellen somit eine wesentliche Entscheidungshilfe für die Organisationsverantwortlichen dar.

Einer PBE sollten eine Aufgabenkritik (Kapitel 3 des OrgHandbuch) sowie eine Geschäftsprozessoptimierung (Kapitel 4 des OrgHandbuch) vorausgehen, da PBE nur im Umfeld optimierter Prozesse und Organisationsstrukturen durchgeführt werden sollen. Nur unter diesen Voraussetzungen ergibt sich der wirkliche Bedarf. Verbesserungspotenzial ist folglich im Vorfeld zu realisieren, damit die Veränderungen bei der PBE ihre Wirkung zeigen können.²

Grundsätzlich kann die PBE in die quantitative PBE sowie die qualitative PBE unterschieden werden. Das grundsätzliche Vorgehen bei einer PBE ist bei beiden Varianten gleich und lässt sich anhand der folgenden Abbildung 1 darstellen:

Personalbedarfsermittlung	Vorbereitung	Planung der Projektorganisation und der Dokumentation, frühzeitige Information des Untersuchungsbereiches und der Personalvertretung
	Voruntersuchung	Erlangung eines groben Überblicks über Aufgaben des Untersuchungsbereiches und Vorauswahl an geeigneten Untersuchungstechniken
	Ist-Erhebung	Erheben aller Daten zur aktuellen Situation quantitativ (z.B. Aufgaben, Arbeitsmengen) und qualitativ (z.B. Führungsverantwortung)
	Ist-Analyse	Daten werden verdichtet, analysiert und auf Optimierungspotential geprüft sowie auf die Übernahmefähigkeit zur Soll-Berechnung hinterfragt
	Soll-Konzeption	(Rechnerische) Verknüpfung der maßgeblichen Einflussgrößen zur Berechnung des Personalbedarfs, nach fachlichen und funktionalen Anforderungen

Abbildung 1: Grobes Vorgehen einer PBE

¹ Scholz 2011 S.121

² vgl. OrgHandbuch, Kapitel 5.1, S.134

1.2 Arten der PBE

Quantitative PBE

Ziel der quantitativen PBE ist es, zu ermitteln, wie viel Personal bzw. Arbeitskapazität zur Verfügung steht und wie viel Personal benötigt wird. Aus einem Vergleich beider Größen kann der notwendige Handlungsbedarf abgeleitet werden.³ Die quantitative Personal-/ Stellenbedarfsermittlung - auch Personalbemessung genannt - betrachtet daher die mengenmäßigen und zeitlichen Merkmale der Aufgabenerfüllung und ermittelt die für einen abgegrenzten Aufgabenbereich erforderliche Anzahl an Mitarbeitern.⁴

Die Basis für die quantitative Berechnung des Personal-/Stellenbedarfs bilden bei den analytischen Verfahren folgende Zahlen:

- vorhandene Aufgaben des Untersuchungsbereichs
- anfallende Arbeitsmengen (Fallzahlen, Vorkommenshäufigkeiten)
- durchschnittlich benötigte Arbeitszeit
- Verteilzeiten
- Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft⁵

Im Zusammenhang mit Personalbedarfsplanungen geht der quantitative Personal-/Stellenbedarf auch als Brutto-Personal-/Stellenbedarf in die Berechnungen ein. Die Summe der erforderlichen Stellen für ein Sachgebiet wird dem Ist-Personalbestand gegenübergestellt und ergibt den Netto-Personalbedarf, der je nach Situation eine Unter- oder Überdeckung ergeben kann.⁶

Eine detaillierte Beschreibung der analytischen PBE ist in Kapitel 5 des OrgHandbuch zu finden.

Qualitative PBE

Die qualitative PBE orientiert sich an den Anforderungen einer konkreten Stelle oder Position, welche zu einem personenunabhängigen Anforderungsprofil einer Stelle zusammengetragen werden können. Die Leitfrage bei der qualitativen PBE lautet daher „Welche Mitarbeiter brauchen wir?“⁷ Die durch die qualitative PBE gewonnenen Anforderungsprofile enthalten die zur Erfüllung der Stelle bzw. des DP notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse (Qualifikation) der (zukünftigen) Stellen-/DP-Inhaber und können den Fähigkeitsprofilen der Mitarbeiter gegenübergestellt werden.⁸ Dies entspricht im Wesentlichen der qualitativen Stellenbedarfsermittlung bzw. den unter dem Begriff der „Anforderungsermittlung“ beschriebenen Zielsetzungen und Verfahren, die im Folgenden näher betrachtet werden. Dabei bilden die inhaltlichen Anforderungen einer Aufgabe, die in die Feststellung der Wertigkeit einer Stelle/eines DP münden, die wesentliche Grundlage des qualitativen Stellenbedarfs. Folglich werden im Rahmen der qualitativen Personal-/Stellenbedarfsermittlung - auch Stellenbewertung genannt - die Besoldungs- bzw. Entgeltgruppen der Mitarbeiter festgelegt.⁹ Dabei ist die (organisatorische) Stellenbewertung bei Tarifbeschäftigten von der Dienstpostenbewertung bei Beamten zu unterscheiden.

Eine wesentliche Grundlage für die Feststellung des qualitativen Personal-/Stellenbedarfs ist die Stellenbeschreibung. Eine Stellenbeschreibung stellt dabei eine Dokumentation dar, die die hierarchische

³ vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S.205

⁴ vgl. Gourmelon et al. (2014), S.128-129

⁵ OrgHandbuch, Kapitel 5.1.3, S.152

⁶ vgl. Gourmelon et al. (2014), S.128-129

⁷ vgl. Scholz 2011, S.130

⁸ vgl. Scholz 2011, S.130

⁹ vgl. Gourmelon et al. (2014), S.128-129

Eingliederung einer Stelle in die Organisationsstruktur sowie die organisatorischen Regelungen enthält, welche mindestens die zu erfüllenden Aufgaben, Stellvertretungen, Kompetenzen und Verantwortungen betreffen.

Die einzelnen Bestandteile einer Stellenbeschreibung können Bokranz/Kasten (2003) Kapitel 4.8.3 entnommen werden.

Die Stellenbeschreibungen können so erweitert werden, dass sie alle Informationen enthalten, die zur Ermittlung der Anforderungen der Stelle und damit zur Bestimmung der Entgeltgruppe (bzw. Bezahlungsgruppe/Vergütungsgruppe/Gehaltsgruppe) erforderlich sind. Dabei geht es um jene Anforderungen, die aufgrund arbeitsrechtlicher Normen, z.B. eines Mantel- oder Rahmen-Tarifvertrages, relevant sind, weil allein diese bei tarifunterworfenen Institutionen für die Entgeltgruppenfindung maßgeblich sind. Eine Dokumentation zu bewältigender Arbeitsschwierigkeiten, der alle Informationen zu entnehmen sind, um einer Stelle eine Entgeltgruppe zuzuordnen, wird als Anforderungsbeschreibung bezeichnet.¹⁰

Anforderungsbeschreibungen: Anforderungen sind die allgemeinen (nicht individuellen) personellen Leistungsvoraussetzungen, die einem Menschen zur Bewältigung einer Arbeitsaufgabe unter den jeweiligen objektiven Arbeitsbedingungen abverlangt werden. Sie bilden damit zu bewältigende Arbeitsschwierigkeiten, die einem Stelleninhaber bei seiner Aufgabenerfüllung abverlangt werden, ab. Nach REFA werden sie wie folgt definiert: Anforderungsarten dienen zur Kennzeichnung und Unterscheidung der einzelnen Anforderungen eines Arbeitssystems und dessen Organisationsbeziehungen. Es können verschiedene Anforderungsarten unterschieden werden. Eine Anforderungsart steht dabei für eine Kategorie von Arbeitsschwierigkeiten, die von einem Stelleninhaber zu bewältigen sind. Die meisten Tarifverträge basieren dabei, mehr oder weniger deutlich erkennbar, auf den Anforderungsarten des Genfer Schemas. Die beiden Hauptanforderungsarten sind dabei die personelle Anforderungsart „Können“ und die sachliche Anforderungsart „Belastung“.

Die Begriffe Personal- und Stellenbedarfsermittlung werden in diesen Leitlinien parallel verwendet, was sich auch im Begriff des Personal-/Stellenbemessungsschlüssel als wesentlichem Element widerspiegelt.

¹⁰ Bokranz/Kasten (2003), S.202

b) Rosenkranz-Formel

Die Berechnung des Personal-/Stellenbedarfs im Büro- und Verwaltungsbereich benötigt geeignete Methoden, da hier der direkte Bezug zu einer Outputgröße oder zu einem Produktionsverfahren fehlt. Stattdessen wird das Tätigkeitsfeld durch unterschiedliche Geschäftsvorfälle in unterschiedlicher Anzahl und mit unterschiedlichen Bearbeitungszeiten geprägt, was den Einsatz von mehreren, additiv verknüpften Kennzahlen erforderlich macht.

Die Rosenkranzformel (vgl. Rosenkranz 1966) stellt einen bekannten Vorschlag zur Lösung derartiger Problemstellungen dar. Sie ist eine speziell für Bürotätigkeiten einsetzbare Möglichkeit, den Personalbedarf zu bestimmen und verwendet folgende Variablen:

- T (Brutto-)Arbeitszeit pro Person und Monat
- m_i durchschnittliche Menge von Geschäftsvorfällen der Kategorie i pro Monat
- t_i Zeitbedarf laut Zeitaufnahme für Geschäftsvorfall der Kategorie i

(Netto-Soll-Bearbeitungszeit)

t_v Ist-Bearbeitungszeit für Aufgaben ohne Zeitaufnahme („Verschiedenes“)

f_{NV} notwendiger Verteilzeitfaktor als Produkt aus

- vergessenen Arbeiten
- Ermüdung und Erholung
- Ausfallstunden

f_{TV} tatsächlicher Verteilzeitfaktor (Quotient aus Bruttoarbeitszeit aller Mitarbeiter und Netto-Soll-Bearbeitungszeit aller Geschäftsvorfälle laut Zeitaufnahme)

Der notwendige Personalbedarf PBDF ergibt sich dann als

$$PBDF = \frac{\sum_{i=1}^n (m_i \times t_i)}{T} \times f_{NV} + \frac{t_v}{T} \times \frac{f_{NV}}{f_{TV}}$$

Diese Formel verbindet zwei Möglichkeiten zur PBE. Zum einen erfolgt eine analytische Bestimmung, wie hoch der Personal-/Stellenbedarf aufgrund des angestrebten Arbeitsanfalls sein müsste, und zum anderen versucht man summarisch, ausgehend von der im tatsächlichen Verteilzeitfaktor enthaltenen Produktivität der Mitarbeiter eine Korrekturgröße einzuführen. Da sich der tatsächliche Verteilzeitfaktor hier immer aus dem aktuellen Personalbestand ergibt, wird die Rosenkranzformel vorrangig verwendet, um die Angemessenheit des aktuellen Personalbestands zu prüfen. ¹³

Beschreibung:

	Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
PBE			X	X

¹³ Scholz (2000), S.293-294

c) Analytisches Berechnungsverfahren

Beschreibung:	<p>Im Analytischen Berechnungsverfahren wird der Personal-/Stellenbedarf auf der Basis von aktuellen Ist-Daten ermittelt, die mittels quantitativer Erhebungstechniken erhoben worden sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstaufschreibung • Laufzettelverfahren • Multimomentaufnahme • Zeitaufnahme <p>Diese Erhebungstechniken eignen sich für die Feststellung des Personal-/Stellenbedarfs bei bestehenden, (häufig) wiederkehrenden Aufgaben, die quantifizierbar (Bsp. Antragsbearbeitung) und daher messbar sind. Erforderlich sind Datenerhebungen zur Ermittlung von Arbeitsmengen und Bearbeitungszeiten in einem repräsentativen Zeitraum (Teilerhebung mittels Stichprobe).</p>				
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
	PBE		X	X	X
Detaillierte Beschreibung:		• OrgHandbuch, Kapitel 5.1.2			

d) Personal-/Stellenbemessungsschlüssel (PBS)

Die Personal-/Stellenbemessungsschlüssel sind ein Instrument der analytischen Personal-/Stellenbedarfsermittlung. Dabei handelt es sich um eine analytische, d.h. detaillierte Betrachtung der Faktoren, die sich auf die Personal-/Stellenausstattung auswirken. Dabei wird das Arbeitsvolumen der Arbeitszeit einer Arbeitskraft gegenübergestellt. Folglich lautet die Grundformel der analytischen PBE:

$$\text{Personal-/Stellenbedarf} = \frac{AV}{AK}$$

AV = Arbeitsvolumen

AK = Arbeitskapazität (Nettoarbeitszeit einer Normalarbeitskraft pro Jahr in Minuten)

Diese umfasst generell folgende Arbeitsschritte:

- 1) Bestimmung des Arbeitsvolumens einer vorgegebenen Tätigkeit für einen bestimmten Zeitraum
- 2) Feststellung der Arbeitszeit einer Arbeitskraft
- 3) Berechnung der erforderlichen Stellen (Division)¹⁴

Diese Art der analytischen PBE eignet sich insbes. für Organisationseinheiten mit überschaubaren Ablaufstrukturen und Tätigkeiten, die klar voneinander abzugrenzen sind und sich häufig wiederholen. ¹⁵

Sollte eine analytische Ermittlung der Werte für einen PBS nicht möglich sein, kann die empirische Personal-/Stellenbemessung als weitere Methode in Betracht kommen. Diese erlaubt Aussagen zur Personal-/Stellenausstattung ohne ein formales analytisches Verfahren zu Grunde zu legen. Sie wird überwiegend angewandt, wenn zur Personal-/Stellenbedarfsermittlung keine ausreichenden Zeit- oder Personalressourcen zur Verfügung stehen oder die analytische Methode aufgrund des Tätigkeitsspektrums im untersuchten Aufgabenbereich schwierig ist. In diesen Fällen werden keine exakt ermittelten Werte herangezogen, sondern es

¹⁴ Gourmelon et al. (2014), S.128-129

¹⁵ Gourmelon et al. (2014), S.131-132

wird auf Erfahrungswerte zurückgegriffen. Häufig handelt es sich bei diesen Erfahrungswerten um empirische Schlüsselzahlen wie z.B.:

- X Fälle pro Jahr je Wohngeldsachbearbeiter
- X Quadratmeter Grünflächenpflege pro Tag je Mitarbeiter

Dafür muss die Vergleichbarkeit der Werte in jedem Fall geprüft werden. Außerdem ist zu beachten, dass die Ergebnisse immer nur eine Orientierungshilfe sein können.

PBS ermöglichen eine differenziertere Berechnung des Personal- bzw. Stellenbedarfs vorzunehmen, z.B. wenn in einem Aufgabengebiet verschiedene Tätigkeiten in unterschiedlichen Häufigkeiten anfallen. Die Personal-/Stellenbedarfsermittlung umfasst dabei die folgenden Arbeitsschritte:

- 1) Auflistung der Tätigkeiten, für die die Erledigung einer bestimmten (Teil-)Aufgabe oder einer Mehrheit von Aufgaben erforderlich sind
- 2) Feststellung der Arbeitsmenge für einen bestimmten Zeitraum
- 3) Ermittlung der durchschnittlichen (mittleren) Arbeitszeit pro Einzelfall
- 4) Berechnung der Gesamtarbeitszeit für die Summe aller Einzelfälle
- 5) Feststellung der Arbeitszeit einer Arbeitskraft
- 6) Berechnung der erforderl. Stellen als Resultat aus den vorgenannten Arbeitsschritten

Die Berechnung erfolgt dann auf der Grundlage folgender Formel:

$$\text{Stellenbedarf} = \frac{\sum_{i=1}^n EF_i \times mBz_i + Z}{AK}$$

EF_i = Anzahl der Einzelfälle bei der Tätigkeit i

mBz_i = mittlere Bearbeitungszeit pro Einzelfall bei der Tätigkeit i

Z = Zuschlagsgröße für nicht einzelfallbezogene Tätigkeiten

AK = Arbeitskapazität (Nettoarbeitszeit einer Normalarbeitskraft pro Jahr in Minuten)

Die Tätigkeitskataloge müssen alle Arbeiten enthalten, die erforderlich sind, um die anfallenden Aufgaben sachgerecht zu erledigen. Dabei wird nach einzelfallbezogenen und einzelfallübergreifenden Tätigkeiten unterschieden. Die einzelfallbezogenen Tätigkeiten beziehen sich auf eine Folge von (Teil-)Aufgaben zur Herstellung eines bestimmten Arbeitsergebnisses. Die einzelfallübergreifenden Tätigkeiten beziehen sich auf Arbeiten, die zwar im Zusammenhang mit den einer Stelle zugewiesenen Aufgaben zu erledigen sind, aber nicht einem konkreten Fall zugeordnet werden können.

Greift man statt einer detaillierten Ermittlung der mBz auf bereits früher erhobene mittlere Bearbeitungszeiten zurück, spricht man auch von der sogenannten analytischen Schlüsselzahlmethode. Treten an die Stelle exakt festgestellter eigener mBz, Werte aus anderen Quellen, bezeichnet man dies als Richtwertmethode. Als Faustformel kann generell gelten, dass ein PBS möglichst nicht mehr als 10 Kenngrößen enthalten sollte.

Beschreibung:

	Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
PBE			X	X

e) Schätzmethoden

Die Schätzverfahren sind in der Praxis am weitesten verbreitet. Sie erfordern ein gewisses Maß an Intuition und Erfahrung, was auch für die meisten der weiteren Verfahren der PBE von Bedeutung ist. Durch Schätzverfahren erhält man keine einheitlichen und zuverlässigen Bezugsgrößen oder objektive Bedarfsangaben. Die Bedarfsangaben erfolgen ohne eine systematische Informationssammlung und Datenanalyse aufgrund subjektiver Bewertung einzelner Personen. ¹⁶

Da sich die Grundverfahren der PBE in ihrer Art der Datenerhebung und in der Datengüte unterscheiden, sei an dieser Stelle noch einmal auf den Grundsatz aus dem OrgHandbuch verwiesen:

„Analytisches Berechnungsverfahren vor Analytischem Schätzverfahren vor Arbeitsplatzmethode“.¹⁷

Analytisches Schätzverfahren

Beschreibung:	<p>Im Analytischen Schätzverfahren wird der Personal-/Stellenbedarf auf der Basis von vergangenheitsbezogenen Daten, die aus den Erfahrungswerten der ausführenden Beschäftigten resultieren und plausibilisierten Prognosedaten ermittelt. Im Unterschied zum Analytischen Berechnungsverfahren findet das Analytische Schätzverfahren Anwendung wenn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die zu erhebenden Aufgaben an einem Arbeitsplatz oder mehreren Arbeitsplätzen nicht (durchgängig) quantifizierbar sind. • im zur Verfügung stehenden Untersuchungszeitraum ein repräsentativer Zeitraum für eine Datenerhebung nicht gefunden werden kann. <p>Erforderlich sind Datenerhebungen zur Ermittlung von Arbeitsmengen und Bearbeitungszeiten. Diese Daten werden in der Regel mittels Interview und Dokumentenauswertungen erhoben. Die Ermittlung des Personal-/Stellenbedarfs erfolgt analog zum Analytischen Berechnungsverfahren auf der Basis der analytisch geschätzten Arbeitsmengen und Bearbeitungszeiten. Die benötigten Bezugsgrößen und der Berechnungsweg zur Feststellung des Personal-/Stellenbedarfs sind somit bei beiden Vorgehensweisen gleich.</p>				
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
	PBE		X	X	X
Detaillierte Beschreibung:	<ul style="list-style-type: none"> • OrgHandbuch, Kapitel 5.1.2 				

¹⁶ Jung (2011), S.123

¹⁷ OrgHandbuch, Kapitel 5.1.2

Einfache Schätzungen

Beschreibung:	Eine Vielzahl von kleinen und mittleren Behörden bedient sich dieser Art der PBE. Die Personalabteilung solcher Behörden fragt bei allen betrieblichen Stellen nach ihrem quantitativen und qualitativen Personal-/Stellenbedarf für das nächste oder die nächsten zwei bis fünf Jahre. Die Ergebnisse werden dann auf ihre Plausibilität geprüft und eventuell korrigiert, da die Ermittlung einer recht subjektiven Bewertung unterliegt. Letztlich entscheidet bei einer einfachen Schätzung nicht der einzelne Vorgesetzte, sondern das Gruppenurteil mehrere kompetenter Personen. ¹⁸				
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
	PBE			X	X

Expertenbefragungen

Beschreibung:	Bei einer Expertenbefragung werden die Schätzungen kompetenter Personen (z.B. Referats- oder Abteilungsleiter) erfasst. Aus den so gewonnenen Einzelurteilen wird von den befragten Experten ein gemeinsames Gesamturteil gebildet. Der Vorteil dieser Methode liegt in ihrer einfachen Durchführung. Nachteilig ist, dass sie aufgrund der Subjektivität der Einzelurteile ein hohes Maß an Unsicherheit in sich birgt und es bei der Bildung des abschließenden Gesamturteils dazu kommen kann, dass sich die Einschätzung eines Experten durchsetzt, weil dieser besonders eloquent oder durchsetzungsstark ist. ¹⁹				
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
	PBE		X	X	X

Delphi-Methode

Beschreibung:	Bei einer systematischen Expertenbefragung im Sinne der Delphi-Methode werden die betroffenen Führungskräfte und eventuell auch Außenstehende [...] mit Hilfe eines Fragebogens nach ihren Schätzungen und Begründungen für den künftigen Personalbedarf befragt. Um das Verfahren zu objektivieren, greifen die Experten auf übertragbare Kennzahlen anderer Behörden(-teile) zurück. Es findet eine Auswertung und Analyse der Bedarfsschätzung durch die OrgBT und/oder die Personalplaner statt. Die Führungskräfte werden über die Ergebnisse der Auswertung aller Schätzung informiert und zu einer zweiten Schätzung aufgefordert. Diese zweite Schätzung wird ausgewertet und zur Festlegung zum Planungszeitpunkt angenommen. Der Informationseffekt dieser Planungsmethode und die Teilnahme am Planungsprozess schaffen günstige Veränderungen für das Verständnis der Personalplanung und für die reibungslose Durchführung der Planung. ²⁰				
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
	PBE		X	X	X

¹⁸ Jung (2011), S.123

¹⁹ Jung (2011), S.123

²⁰ Jung (2011), S.123-124

f) Arbeitsplatzmethode

Beschreibung:	<p>Die Arbeitsplatzmethode unterscheidet sich vom Analytischen Berechnungsverfahren durch die zugrunde liegende Annahme, dass die untersuchte Stelle in jedem Fall erforderlich ist. Detaillierte Erhebungen und Berechnungen von Arbeitsmengen und Bearbeitungszeiten für die Begründung der Notwendigkeit der Stelle werden unter dieser Annahme nicht durchgeführt. Der Personal-/Stellenbedarf wird gesetzt.</p> <p>Eine Berücksichtigung der Arbeitsmengen erfolgt nur dann, wenn mehr als ein Arbeitsplatz eingerichtet werden soll. Die Festsetzung des Personal-/Stellenbedarfs mittels der Arbeitsplatzmethode ist nur in besonderen Ausnahmefällen begründbar und sollte bei bestehenden Aufgaben nicht angewandt werden. Sie eignet sich besonders dann, wenn</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Einrichtung eines Arbeitsplatzes mengenunabhängig ist, weil für die Stelle ein Anwesenheitszwang existiert, der sich unabhängig von der Auslastung beziehungsweise vom Umfang von Warte- oder nicht ausgelasteten Zeiten ergibt, • sich der Bedarf für die Stelle unmittelbar aus der Aufbauorganisation der Behörde (z.B. Leitungsstellen) oder • aus gesetzlichen Regelungen (z.B. bei behördlichen Beauftragten für den Datenschutz) ergibt. 				
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
	PBE				X
Detaillierte Beschreibung		• OrgHandbuch, Kapitel 5.1.2			

g) Stellenplanmethode

Beschreibung:	<p>Die Stellenplanmethode ist für alle Behörden zur kurz- und mittelfristigen Planung geeignet. Organisatorische Voraussetzungen sind das Vorhandensein von Stellenplänen und Stellenbeschreibungen für alle Hierarchieebenen und Organisationsbereiche.</p> <p>Der für die Zukunft fortgeführte Stellenplan und die zugehörigen Stellenbeschreibungen sowie Anforderungsprofile liefern der Personal-/Stellenbedarfsplanung unmittelbar die nötigen Ausgangsdaten zur quantitativen (Stellenplan) und qualitativen (Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile) Bruttoperonalbedarfsermittlung.²¹</p>				
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
	PBE			X	X

²¹ Jung (2011), S.127-128

h) Zeitstudien

Beschreibung:	Mittels Zeitstudien kann der Soll-Zeitbedarf einer vorgegebenen Tätigkeit ermittelt werden. Sie stellen damit eine wichtige Grundlage der quantitativen PBE dar, indem sie Aussagen über die Menge des zu erwartenden Arbeitsanfalls machen.			
	Man unterscheidet drei Grundformen von Zeitstudien:			
	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Zeitmessung • Stichprobenverfahren • Elementarzeitverfahren²² 			
	Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
PBE		X	X	X

Die unterschiedlichen Formen von Zeitstudien und ihr grober Ablauf können Abbildung 2 entnommen werden.

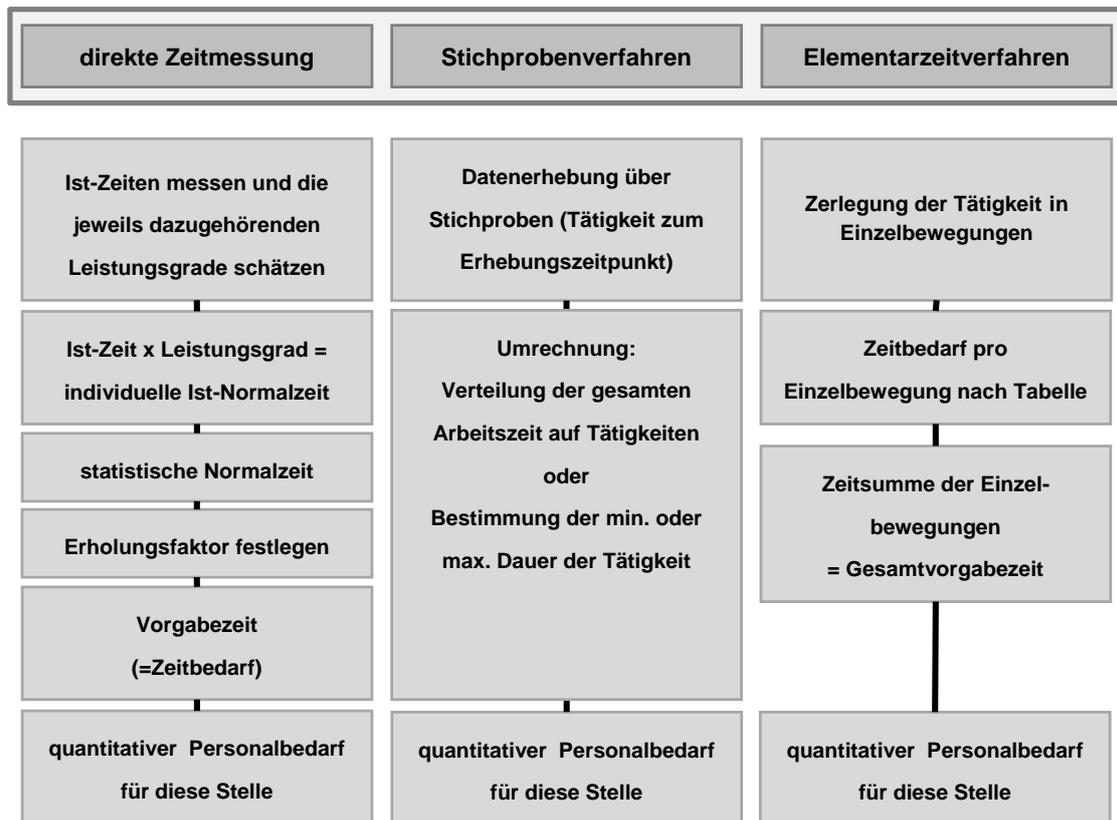


Abbildung 2: Ablaufschemata von Zeitstudien (in Anlehnung an Scholz (2000) S.316)

Eine bekannte Variante von Zeitstudien sind Elementarzeitverfahren (synonym für „Systeme vorbestimmter Zeiten“), welche auf Katalogen mit normierten Tätigkeiten beruhen. Die Anwendung der Elementarzeitverfahren erfordert erheblichen Aufwand und stößt daher irgendwann an die Grenzen der Wirtschaftlichkeit. Sie bieten sich besonders bei gut strukturierten Aufgabenstellungen und in Behörden bzw. Dienststellen mit Großserienfertigung an, da sie durch ihr analytisches Vorgehen selbst die Festlegungen von Zeitvorgaben und damit von Personalbedarfswerten für geplante (also noch nicht realisierte) Arbeitsabläufe erlauben.²³

²² Scholz, 2000, S.316

²³ Scholz (2000), S.319-321

i) Elementarzeitverfahren

Work-Factor-Analyse

Beschreibung:	<p>Die Work-Factor-Analyse ist eine Arbeitszeitstudie, die Arbeitsabläufe in kleinste Bewegungselemente zerlegt. Man unterscheidet hierbei acht Grundbewegungen, denen jeweils sog. „Kleinstzeiten“ zugeordnet werden. Durch die Addition der für den betrachteten Arbeitsablauf erforderlichen Kleinstzeiten kann so eine Sollzeit ermittelt werden, die mit Hilfe von Zuschlags- und Umrechnungsfaktoren, deren Wert vom zurückgelegten Weg, dem bewegten Körperteil, dem Bewegungswiderstand und dem Grad der Bewegungsbeherrschung abhängt, in eine Vorgabezeit/Richtzeit umgerechnet wird. ²⁴</p> <p>Die Work-Factor-Analyse ähnelt dem MTM. Allerdings ermöglicht sie es, auf mehrere gleichzeitig ablaufende Tätigkeiten einzugehen und so eine Verknüpfung von unterschiedlichen Bewegungszeiten simultan involvierter Körperteile vorzunehmen. Zudem berücksichtigt die WF vorwiegend Einflussgrößen, die sich aus den Maßen von Arbeitsplatz und -gegenstand bestimmen.</p>				
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
	PBE		X		X

Methodes-Time-Measurement-Analyse

Beschreibung:	<p>Das MTM-Verfahren unterteilt, ähnlich wie das Work-Factor-Verfahren, einen Arbeitsablauf in einzelne Grundbewegungen, denen dann Zeitwerte zugeordnet werden. Der Hauptunterschied zwischen diesen beiden Verfahren besteht darin, dass bei der MTM-Analyse auch qualitativ zu beurteilende Einflussgrößen berücksichtigt werden, indem man verschiedene „Bewegungsfälle“ mit verschiedener Anforderungshöhe unterscheidet.</p> <p>MTM unterscheidet mehr „kleinste Zeitbausteine“ (Standarddaten) als die Work-Factor-Analyse, wobei nach neun Grundbewegungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hinlangen, Reichen (reach) • Mitnehmen, Bewegen, Bringen (move) • Drehen (turn) • Kurbelbewegung (crank) • Greifen (grasp) • Drücken (apply pressure) • in Position bringen (position) • Loslassen (release) • Trennen, Lösen (disengage) <p>zwei Blickfunktionen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augen richten (eye focus) • Augen bewegen (eye travel) <p>sowie diversen Körper-, Bein- und Fußbewegungen differenziert wird. Diese Bewegungen werden dann fallweise weiter differenziert. ²⁵</p>				
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
	PBE				X

²⁴ Jung (2011), S.129

²⁵ Scholz (2000), S.319-320

j) Stochastische Methoden/Statistische Verfahren

Bei den statistischen Verfahren handelt es sich um Verfahren der globalen Bedarfsprognose. Ihre Prognosen beziehen sich auf Vergangenheitswerte und bestimmen global zukünftige Größen. Sie sind einsetzbar für die mittel- und langfristige Personal-/Stellenbedarfsplanung unter der Voraussetzung, dass es sich um relativ konstante Einflussgrößen handelt.²⁶

Die Anwendung von Trendextrapolationen und Trendanalogien in Verbindung mit der Regressionsanalyse hat den Vorteil, dass auf konkrete Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann. In der folgenden Abbildung ist die Schrittfolge der globalen Bedarfsprognose mittels statistischer Methoden zusammenfassend dargestellt²⁷:

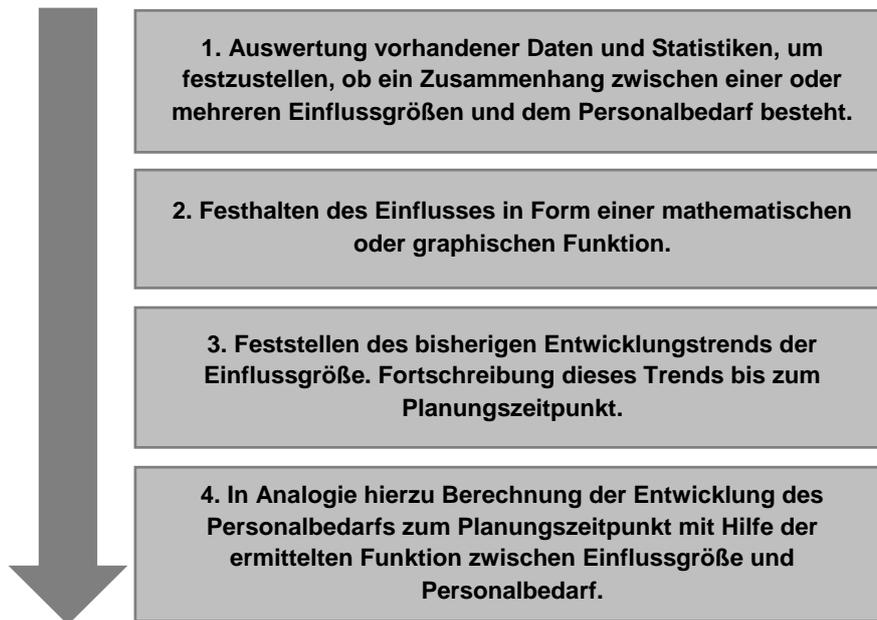


Abbildung 3: Ablauf der globalen Bedarfsprognose in Anlehnung an Jung (2011), S.126

Trendextrapolation

Beschreibung:	Das Verfahren der Trendextrapolation findet dann Anwendung, wenn eine Kontinuität in der Entwicklung des Personalbedarfs angenommen wird. Das wesentliche Merkmal der Trendextrapolation liegt in der Fortschreibung von Daten einer stetigen Entwicklung aus der Vergangenheit in die Zukunft. Vorausgesetzt wird, dass die Verhältnisse, die in der Vergangenheit zu einem Trend führten, auch für die Zukunft gelten. Es werden Zeitreihen für die Bezugsgrößen aufgestellt, die bis zum Planungszeitpunkt fortgeschrieben werden.			
	Der Anwendungsbereich dieses Verfahrens liegt bei einfachen Sachverhalten, wenn keine Entwicklungssprünge erwartet werden und eine Messbarkeit gegeben ist. Das Verfahren ist umso genauer, je länger die vorangegangene Zeitreihe und umso breiter das erfasste Gebiet ist. ²⁸			
	Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
PBE				X

²⁶ Jung (2011), S.124

²⁷ Jung (2011), S.126

²⁸ Jung (2011), S.124

Trendanalogie

Beschreibung:	<p>Die Trendanalogie geht von der Annahme aus, dass in der Vergangenheit festgestellte Abhängigkeiten zwischen der Entwicklung zweier oder mehrerer Größen auch in Zukunft erhalten bleiben. Die Trendanalogie versucht also, Zusammenhänge zwischen Zeitreihen festzustellen und diese bis zum Planungszeitpunkt zu extrapolieren.</p> <p>Trendanalogien können in der Regel nur für einen relativ kurzen Zeitraum vermutet werden, da sich mittel- bis langfristig das der Trendanalogie zugrunde liegende Verhältnis der Bestimmungsfaktoren oft ändert.²⁹</p>				
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
	PBE				X

Regressions- und Korrelationsrechnungen

Beschreibung:	<p>Diese Methode findet nur Anwendung in großen Behörden, die über zahlenmäßig große Arbeitnehmergruppen verfügen und deren Mitglieder sich in Bezug auf bestimmte Merkmale gleichen.</p> <p>Bei der Regressionsanalyse wird eine Größe - hier der Personal-/Stellenbedarf - durch eine oder mehrere andere Größen ausgedrückt. Wird die abhängige Größe allein durch eine andere erklärt, spricht man von einer Einfach-Regression. In der Praxis reicht dies häufig nicht aus, da in der Regel mehrere Einflussgrößen nebeneinander in Beziehung zum Personalbedarf stehen, so dass hier eine Mehrfach-Regression (Stufen-Regression) durchgeführt werden muss.</p> <p>Im Rahmen der Personal-/Stellenbedarfsplanung wird mittels der Korrelationsrechnung festgestellt, ob Größen vorhanden sind, die in fester Beziehung zum Personal-/Stellenbedarf stehen. Können Zusammenhänge nachgewiesen werden, so stellen die ermittelten Relationen die Grundlage zur weiteren Planung dar.³⁰</p>				
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
	PBE				X

²⁹ Jung (2011), S.124-125

³⁰ Jung (2011), S.125-126

k) Monetäre Methoden

Die monetären Verfahren ermitteln den Personal-/Stellenbedarf in erster Linie auf der Basis der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel einer Behörde. Dabei orientieren sich diese Verfahren an Einflussgrößen, die nur indirekt unter bestimmten Voraussetzungen mit dem Personal-/Stellenbedarf in Verbindung stehen. Da die entsprechenden Einflussgrößen sich immer am vorhandenen Budget ausrichten, bleiben technisch veränderliche Größen weitgehend unberücksichtigt.³¹

Budgetierung

Beschreibung:	Wird die Planung des Personal-/Stellenbedarfs in Form einer Kosten-Budgetplanung durchgeführt, so erfolgt dies in einer Top-Down-Vorgehensweise. Dabei werden die einzelnen Budgetpositionen vom Groben bis ins Detail aufgeschlüsselt und anschließend wieder auf den für die jeweilige Zielsetzung relevanten Grad verdichtet. Mit den zu erwartenden Personalkosten kann der Personalbedarf errechnet werden. ³²			
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse
PBE				X

Die bisher betrachteten Verfahren prognostizieren einen Einsatzbedarf. Der Reservebedarf wird meist durch einen Zuschlag berücksichtigt. Damit es dennoch nicht zu Engpässen oder Überhängen an Personal kommt, muss dieser Zuschlag genau quantifiziert werden. Die Notwendigkeit eines Reservebedarfs ergibt sich dabei aus der Tatsache, dass nicht alle Beschäftigten an allen Arbeitstagen anwesend sind (Elternzeit, Urlaub, Krankheit etc.) Zuschlagsquoten sollten für einzelne Teilbereiche einer Behörde ermittelt werden, da sich diese in ihren Fehlzeiten beträchtlich unterscheiden können.³³ Entsprechende Verfahren zur Ermittlung des Reservebedarfs können der personalwirtschaftlichen Literatur entnommen werden.

³¹ Jung (2011), S.128

³² Jung (2011), S.128

³³ Jung (2011), S.130

2.2 Instrumente der qualitativen Personal-/Stellenbedarfsermittlung

Der Soll-Personalbestand ist in qualitativer Hinsicht gekennzeichnet durch die erforderliche Leistungsfähigkeit, welche die Beschäftigten aufbringen müssen, um den Anforderungen der Arbeitsplätze gerecht zu werden.³⁴

Anforderungsprofil: Die zentrale Planungsgrundlage des qualitativen Personal-/Stellenbedarfs auf der operativen Ebene ist daher das Anforderungsprofil. Anforderungsprofile machen nach Merkmalen differenzierte Aussagen über Art und Höhe der Anforderungen einer Stelle; unabhängig vom jeweiligen Stelleninhaber. Für jedes Merkmal im Anforderungsprofil einer Stelle existiert ein entsprechendes Fähigkeitsmerkmal. Dadurch kann das Anforderungsprofil einer Stelle dem Fähigkeitsprofil der Mitarbeiter gegenübergestellt werden. Die Klassifikation der Anforderungsprofile erfolgt unterschiedlich, je nachdem ob es sich um arbeitswissenschaftliche Ansätze (z.B. Genfer Schema, REFA-Schema) oder Ansätze aus der Verhaltensforschung (Position Analysis Questionnaire - PAS) handelt.³⁵ Zudem wird zwischen analytischen und summarischen Verfahren der Anforderungsermittlung unterschieden. Bei summarischen Verfahren werden die an einen Stelleninhaber gestellten Anforderungen pauschal, d.h. als Ganzes, erhoben ohne sie nach den Anforderungsarten zu spezifizieren. Bei analytischen Verfahren werden dagegen die an einen Stelleninhaber gestellten Anforderungen nach den Anforderungsarten differenziert. Die meisten Tarifverträge gestatten nur summarische Verfahren der Anforderungsermittlung für Angestelltentätigkeiten, aber zunehmend finden auch analytische Verfahren Verbreitungen.³⁶

Um eine reproduzierbare Anforderungsermittlung durchzuführen ist es notwendig, die im Tarifvertrag mehr oder weniger deutlich herausgestellten Anforderungsarten und Anforderungsmerkmale zu analysieren, um brauchbare Anforderungsbeschreibungen erstellen zu können. Die Anforderungsmerkmale prägen sich in Anforderungsdaten - d.h. operationalen Beschreibungen von Merkmalsausprägungen - aus. Als Anforderungsmerkmal wird folglich eine Ausprägung einer Anforderungsart bezeichnet und eine Ausprägung eines Anforderungsmerkmals als Anforderungsdatum. Diese Anforderungsarten, -merkmale und -daten werden in den Anforderungsbeschreibungen bzw. -profilen dokumentiert. Dabei gilt folgender Grundsatz: Wenn Stellen- durch Anforderungsbeschreibungen zu ergänzen sind, sollte im geltenden Tarifvertrag geprüft werden, welche Anforderungsdaten über die hierarchiestrukturellen Daten der Stellenbeschreibung hinaus zusätzlich zu erfassen sind.³⁷

Trotz der häufigen Verwendung von Anforderungsprofilen, darf nicht darüber hinweggesehen werden, dass sie sowohl grundlegende theoretische als auch praktische Probleme aufweisen. Daher ist es zwingend notwendig, bei der Erstellung von Anforderungsprofilen folgende generelle Entwurfsprinzipien zu beachten:

- **Relevanz:** nur wesentliche Merkmale der Stelle sind zu berücksichtigen
- **Vollständigkeit:** alle charakterisierenden Merkmale der Stelle müssen erfasst sein
- **Überschneidungsfreiheit:** die gleichen Tatbestände sollen nicht mehrfach erhoben werden
- **Eindeutigkeit/Objektivität:** Abgrenzung und Erhebung der Merkmale soll interpersonell nachprüfbar sein
- **Einfachheit:** die Merkmalsausprägung soll leicht erhebbar sein
- **Reliabilität:** der Vorgang der Merkmalerhebung soll zuverlässig sein
- **Validität:** das Messergebnis soll die tatsächliche Ausprägung der Anforderungshöhe widerspiegeln
- **Effizienz:** die Merkmalsanzahl hat Kosten/Nutzen-Überlegungen zu genügen³⁸

Im Folgenden Abschnitt werden nun zwei grundlegende Verfahrensarten der qualitativen PBE – die summarischen Verfahren und die analytischen Verfahren – verdeutlicht. Zur besseren Nachvollziehbarkeit der Ausführungen

³⁴ Springer/Hasenau (2011), S.10

³⁵ vgl. Scholz (2000), S.309-310

³⁶ Bokranz/Kasten (2003), S.214-215

³⁷ Bokranz/Kasten (2003), S.215-216

³⁸ Scholz (2000), S.311-312

geschieht dies anhand eines Beispiels aus einem anderen Anwendungskontext, welches so nicht direkt auf den GB des BMVg zu übertragen ist.

Summarische Verfahren: Häufig ist es schwierig, aus der summarischen Beschreibung der Anforderungen je Tarifgruppe zu erkennen, um welche Anforderungsdaten es sich handelt. Das Prinzip summarischer Verfahren ist schließlich, dass man durch pauschalen Vergleich der Tätigkeiten (laut Stellenbeschreibung) in einer zu bewertenden Stelle mit den Tarifgruppen-Beschreibungen jene Vergütungsgruppe bestimmt, bei der man die größte Ähnlichkeit zu erkennen glaubt. Dieses Anwendungsprinzip ist methodisch wenig befriedigend, da die Objektivität und Reliabilität gering sind. Folglich liegt das Hauptproblem bei summarischen Verfahren darin, diese zu erhöhen. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, ist es, die Anforderungsarten, die hinter den summarischen Beschreibungen stehen, herauszuarbeiten. Zusätzlich werden die Daten des Tarifvertrags in ein Entscheidungsmodell umgesetzt, dem zu entnehmen ist, welche Daten zu welchen Anforderungsmerkmalen zu erfassen sind, um die Einstufung einer Stelle vornehmen zu können (vgl. Abbildung 4).³⁹

³⁹ Bokranz/Kasten (2003), S.216-218

1. Startseite

2. Auswahlfragen

3. Werkzeugliste

4. Werkzeug-Steckbriefe

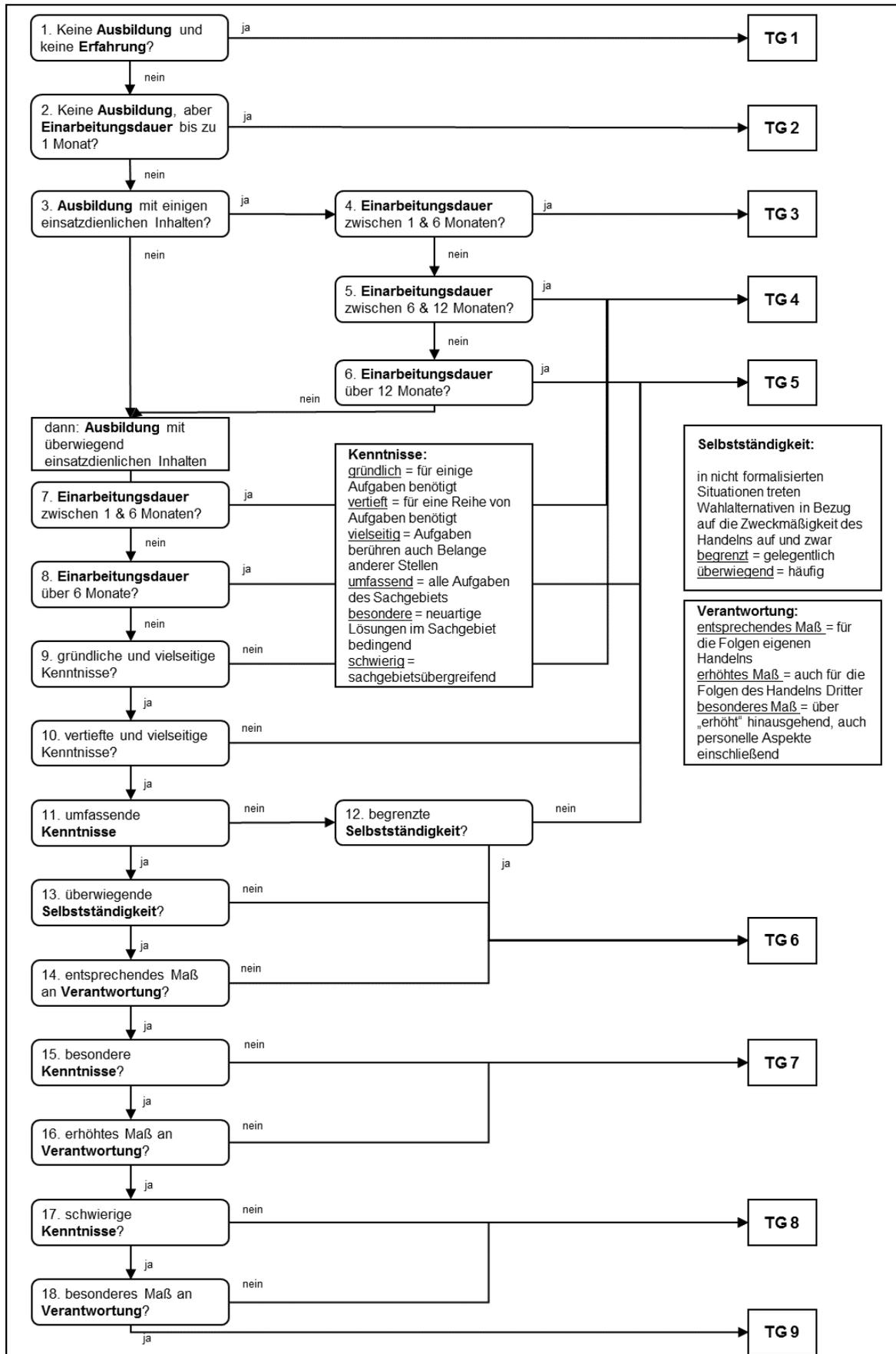


Abbildung 4: Zu erfassende Anforderungsmerkmale und -daten und Entscheidungsmodell zur Tarifgruppenbestimmung nach dem HBV-Tarifvertrag (in Anlehnung an Bokranz/Kasten 2003, S.218)

Analytische Verfahren:

Ein häufig verwendetes analytisches Verfahren ist das sogenannte Stufenwertzahl-Verfahren. Anders als bei den summarischen Verfahren sind hier keine Aufbereitungsarbeiten erforderlich, sondern das Verfahren ist direkt anwendungsfähig. Um das Stufenwertzahl-Verfahren zu illustrieren kann der „Gemeinsame Entgelttarifvertrag für Arbeiter und Angestellte“ (ERA) im Metalltarifgebiet Baden-Württemberg verwendet werden. Dieser unterscheidet folgende Anforderungsarten (Abbildung 5):

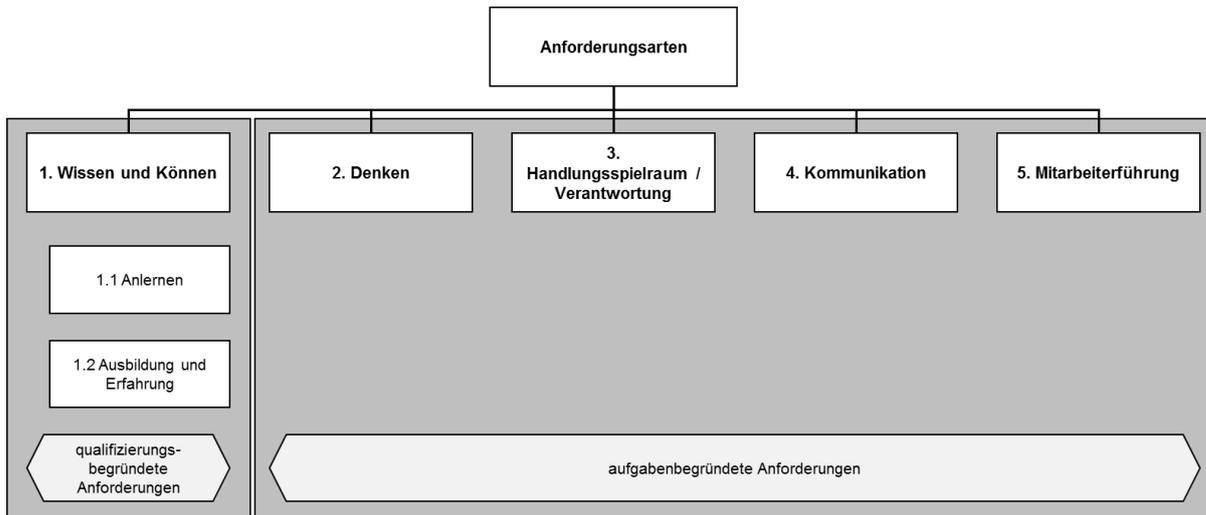


Abbildung 5: Anforderungsarten des ERA (in Anlehnung an Bokranz/Kasten 2003, S.219)

Die Wertzahl einer einzustufenden Stelle ergibt sich beim Stufenwertzahl-Verfahren aus der Summe der Stufenwertzahlen über alle Anforderungsarten. Je höher die Wertzahl ist, desto höher ist die Vergütungsgruppe. Tabelle 1 erläutert dieses Verfahrens anhand der Stufenbeschreibungen und der diesen zugeordneten Wertzahlen (rechte Spalte) für die Anforderungsarten „Handlungsspielraum und Verantwortung“ sowie „Kommunikation“.

Die Stellenbeschreibungen sind, wenn man sich für die Aufnahme der Anforderungen in die Stellenbeschreibungen entschieden hat, um deren Dokumentation zu ergänzen. Das muss so erfolgen, dass aufgrund der dokumentierten Anforderungen für jede Anforderungsart zweifelsfrei die zutreffende Stufenhöhe (Ausmaß der Anforderungen) zu bestimmen ist.⁴⁰

⁴⁰ Bokranz/Kasten (2003), S.219-220

1. Startseite

2. Auswahlfragen

3. Werkzeugliste

4. Werkzeug-Steckbriefe

Handlungsspielraum / Verantwortung				
1	Die Arbeitsausführung erfolgt nach	Anweisungen	-	1
2			mit geringem Handlungsspielraum bei einzelnen Arbeitsverrichtungen (einzelne Arbeitsstufen innerhalb einer Teilaufgabe)	3
3			mit geringem Handlungsspielraum bei einzelnen Teilaufgaben (Teil eines Gesamtauftrages oder Arbeitsablaufs)	5
4			mit Handlungsspielraum innerhalb der Arbeitsaufgabe	7
5		allgemeine Anweisungen mit erweitertem Handlungsspielraum innerhalb der Arbeitsaufgabe. Alternative Handlungswege bzw. Möglichkeiten sind gegeben.	9	
6		Zielvorgaben	mit Handlungsspielraum für ein Aufgabengebiet. Zur Aufgabendurchführung ist der selbstständige Einsatz bekannter Methoden und Hilfsmittel erforderlich	11
7			mit erweitertem Handlungsspielraum für ein komplexes Aufgabengebiet	14
8			allgemeinen Zielen mit weitgehendem Handlungsspielraum für ein umfangreiches Aufgabengebiet	17
Kommunikation				
1		Informationseinholung und -weitergabe zur Erledigung der Arbeitsaufgabe (z.B. Auftrag entgegennehmen und abmelden, auftretende Abweichungen melden)	1	
2	Abstimmung	in routinemäßigen Einzelfragen bei direktem Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe (z.B. auftretende Abweichungen durchsprechen und abstimmen)	3	
3		über routinemäßige Einzelfragen hinaus bei häufig unterschiedlichen Voraussetzungen in direktem Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe (z.B. auftretende Abweichungen klären) und Koordinierung im Rahmen des übertragenen Aufgabenkomplexes bei gleicher Gesamtzielsetzung. Unterschiedliche Interessenslagen treten auf	5	
4		Interessenvertretung für den übertragenen Aufgabenkomplex gegenüber anderen bei unterschiedlichen Zielsetzungen (z.B. Gespräche Einkäufer mit Lieferant)	7	
5		Verhandlungen von funktionsübergreifender Bedeutung mit anderen bei unterschiedlichen Zielsetzungen	10	
6			13	

Tabelle 1: Anforderungen des Stufenwertzahl-Verfahrens (Ausschnitt) beim ERFA für das Metalltarifgebiet Baden-Württemberg aus dem Jahr 2002 (in Anlehnung an Bokranz/Kasten 2003, S.220)

Fähigkeitsprofil: Das aktuelle Leistungspotential des Mitarbeiters wird im sogenannten Fähigkeitsprofil ausgedrückt, das wiederum aus Fähigkeitsmerkmalen besteht. Dabei ist zu beachten, dass es nicht möglich ist, einen für alle Behörden gültigen Katalog von Fähigkeitsmerkmalen aufzustellen, da die konkrete Ausgestaltung sowohl von den Gegebenheiten in der Behörde als auch vom angestrebten Einsatzbereich abhängt. Dennoch kann man in Form eines abstrakten Katalogs vier Kategorien von Fähigkeitsmerkmalen unterscheiden:

- identifizierende Merkmale
- kenntnisbezogene Merkmale (Ausbildungsstand, beruflicher Werdegang)
- physische Merkmale (physischer Zustand, körperliche Fähigkeiten, körperliche Beanspruchbarkeit)
- psychische Merkmale (geistige Leistungsfähigkeit, Arbeitsverhalten, psychomotorische Fähigkeiten, psychische Beanspruchbarkeit)⁴¹

⁴¹ Scholz (2000), S.363-364

Nach diesen relevanten Grundlagen werden im Folgenden verschiedene Instrumente zur Bestimmung des qualitativen Personal-/Stellenbedarfs erläutert.

a) Tätigkeitskategorien und Qualifikationsgruppen

Beschreibung:	<p>Man unterscheidet folgende Tätigkeitskategorien und Qualifikationsgruppen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Qualifikationsgruppe (z.B. BWL + Verkaufsausbildung) nicht automatisch zu einer kompetenten Ausführung der entsprechenden Tätigkeitskategorie (z.B. Vertrieb) befähigt.</p> <p>Tätigkeitskategorien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungstätigkeiten der obersten und oberen Führungsebene • Führungstätigkeiten der mittleren Führungsebene • Führungstätigkeiten der unteren Führungsebene • Tätigkeiten der operativen Ebene <p>Qualifikationsgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hochschulausbildung mit/ohne Berufserfahrung • Fachhochschulausbildung mit/ohne Berufserfahrung • Industriemeisterausbildung • Facharbeiterausbildung mit Berufserfahrung und Zusatzausbildung • Facharbeiterausbildung ohne Berufserfahrung • Anlernausbildung mit und ohne Berufserfahrung⁴² 			
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse
PBE				X

⁴² Springer/Hasenau (2011), S.10

b) "Genfer Schema" und "REFA Schema"

Die Arbeitswissenschaft überführt das "Genfer Schema" und das "REFA-Schema" in diese hier dargestellte Gliederungsübersicht (Scholz, 2000). Eine solche Schematisierung ist einsetzbar bei gut planbaren Aufgaben. Die vier Bereiche („Können“, „Verantwortung“, „Belastung“, „Umgebungseinflüsse“) sollten immer bei der Bedarfsplanung berücksichtigt werden.⁴³

Beschreibung:

Genfer Schema	REFA-Schema	Beispiele	Datenermittlung
Können	Kenntnisse	Ausbildung, Erfahrung	in Klassen beschreibbar
	Geschicklichkeit	Handfertigkeit, Körpergewandtheit	
Verantwortung		für die <ul style="list-style-type: none"> eigene Arbeit Arbeit anderer Sicherheit 	in Klassen beschreibbar bzw. Konsequenzen abschätzbar
Belastung	geistige Belastung	Aufmerksamkeit, Denkfähigkeit	Dauer, Art und Häufigkeit messbar bzw. beschreibbar
	muskelmäßige Belastung	dynamische, statische, einseitige Arbeit	
Umgebungseinflüsse		Klima, Staub, Lärm, Hitze	messbar und zählbar
		Nässe, Schmutz, Dämpfe	in Klassen beschreibbar
		Erkältungsgefahr, Unfallgefahr	allgemein beschreibbar

Tabelle 2: Vorschläge für Obermerkmale von Anforderungen (in Anlehnung an Scholz,2000, S.310)

	Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
PBE		X		X

⁴³ Springer/Hasenau (2011), S.11, in Anlehnung an Scholz (2000)

c) Position Analysis Questionnaire (PAS)

Beschreibung:

Der Position Analysis Questionnaire (PAS) als zweiter (und klassischer) Vorschlag für die Schematisierung von Anforderungsmerkmalen stammt aus den USA [...] und ist auf das zur Leistungserstellung erforderliche Verhalten ausgerichtet. Er unterscheidet in der Originalversion 194 Anforderungsmerkmale, die auf sechs Hauptkategorien („divisions“) zugeordnet werden können:

- Informationsinput
- geistige Prozesse (Informationsverarbeitung)
- Arbeitsausführung und -ergebnis
- arbeitsrelevante Beziehungen zu anderen Personen
- Arbeitssituation und Umgebungseinflüsse
- sonstige Arbeitsbedingungen⁴⁴

Die Ausprägungen der Anforderungsmerkmale werden auf Skalen für Häufigkeit und Relevanz festgelegt. Mittels der Likert-Skala gelangt man zu einer auswertbaren Skalierung und der inhaltlichen Erfassung der Arbeitstätigkeit.⁴⁵

Eine deutsche Version des PAQ wurde als „Fragebogen zur Arbeitsanalyse“ (FAA von Frieling und Hoyos (1978) entwickelt; auch das „Arbeitswissenschaftliche Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse“ (AET) orientiert sich am PAQ.

Der PAQ und seine diversen Adaptionen bieten sich wegen der umfangreichen Merkmalskataloge nicht nur für gut planbare und bereits existierende, sondern auch für schlecht strukturierte oder erst zu planende Aufgaben an.⁴⁶

Eine weitere Quelle zur Konstruktion von Anforderungsprofilen sind verhaltensorientierte Beurteilungsskalen (VOBS) mit einer veränderten Schwerpunktsetzung: Sie drücken in diesem Fall nicht die Beurteilung mitarbeiterspezifischen Verhaltens aus, sondern dienen zur Erfassung speziell von verhaltensorientierten Anforderungen existierender oder geplanter Tätigkeiten. Hier eignen sich Skalen vom Typ Verhaltenserwartungsskalen (VES): Sie betonen, dass es sich um stellenspezifische Anforderungen handelt, deren Erfüllung man „erwarten“ kann.⁴⁷

	Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
PBE		X		X

⁴⁴ Scholz (2000), S.310
⁴⁵ Springer/Hasenau (2011), S.10
⁴⁶ Scholz (2000), S.310-311
⁴⁷ Scholz (2000), S.311

d) VOBS

Die verhaltensorientierten Beurteilungsskalen (VOBS) dienen der Erfassung verhaltensorientierter Anforderungen von existierenden oder geplanten Aufgaben. Sie eignen sich besonders gut für schlecht planbare Aufgaben.⁴⁸

Es gibt drei Grundformen der VOBS, die im Folgenden näher erläutert werden. Unabhängig vom Typ der VOBS erfordert ihre Anwendung aber immer folgende Schritte:

- Beobachtung eines Ereignisses
- Zuordnung des Ereignisses auf ein Verhaltensmerkmal
- Bestimmung der Merkmalsausprägung
- schriftliches Festhalten des Ergebnisses

Alle Grundformen der VOBS sind für die Bestimmung von Verhaltensmerkmalen geeignet, wobei die VBS für eine qualitative Bestandsanalyse die geeignetste sein dürfte, da sie mehr als die anderen beiden Grundformen auf tatsächliches (individuelles) Verhalten und damit weniger auf arbeitsplatzspezifisches Verhalten abstellt.⁴⁹

Verhaltenserwartungsskalen (VES):

Beschreibung:	VES gehen auf Smith und Kendall (1963) zurück und sollten nach folgendem Schema erstellt werden:			
	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Beurteilergruppe entwickelt einen Katalog von Leistungsmerkmalen, die für Mitarbeiter eines Tätigkeitsbereichs charakteristisch sind. • Eine andere Gruppe definiert für jedes Leistungsmerkmal die drei Merkmalsausprägungen gut/mittel/schlecht durch entsprechende Beschreibungen. • Eine dritte Gruppe stellt eine Liste von Verhaltensbeispielen zusammen. • Eine weitere Gruppe ordnet diese Beispiele auf die Leistungsmerkmale zu. • Eine nächste Gruppe positioniert diese (bereits auf Leistungsmerkmale zugeordneten) Verhaltensbeispiele auf 7- oder 9-stufigen Skalen. Eliminiert werden solche Beispiele, die von unterschiedlichen Beurteilern deutlich unterschiedlich positioniert werden. • Anschließend werden Verhaltensbeispiele ausgewählt und als Merkmalsausprägungen definiert, die trennscharf sind und im Verbund das gesamte Leistungsspektrum abdecken.⁵⁰ 			
	Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
PBE		(X)	(X)	(X)

⁴⁸ Springer/Hasenau (2011), S.12

⁴⁹ Scholz (2000), S.369-372

⁵⁰ Scholz (2000), S.369

Verhaltensverankerte Beurteilungsskalen (VVBS):

Beschreibung:	<p>VVBS unterscheiden sich durch die folgenden Punkte von der VES-Skala:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beurteilte und Beurteiler suchen mögliche Verhaltensbeispiele gemeinsam. • Diese Verhaltensbeispiele dienen clusteranalytisch zur Definition von Leistungsmerkmalen. <p>Bei der VVBS wird folglich induktiv, d.h. aus den umfassend beschriebenen Merkmalsausprägungen auf die zugrundeliegenden Verhaltensbeschreibungen geschlossen.</p> <p>Im Rahmen einer umfassenden Organisationsentwicklung kann die Definition von Verhaltensbeispielen zusätzlich realisiert werden. ⁵¹</p>				
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
	PBE		(X)	(X)	(X)

Verhaltensbeobachtungsskalen (VBS):

Beschreibung:	<p>Die VBS sind in Form von Likert-Skalen definiert und bestehen aus verschiedenen Verhaltensbeschreibungen (Items). Für die Generierung aussagekräftiger Items können die unterschiedlichsten Personen herangezogen werden.</p> <p>Der Beurteiler muss bei der Bewertung dann für jede Verhaltensbeschreibung ihre Realisierungshäufigkeit angeben, wohingegen er bei der VES sich nur für eine Ausprägung entscheiden konnte bzw. musste. ⁵²</p>				
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
	PBE		(X)	(X)	(X)

⁵¹ Scholz (2000), S.369-370

⁵² Scholz (2000), S.370-371

e) Berufsklassifikationen

Hier werden identische Anforderungsprofile zu einer Berufsgruppe zusammengefasst. Diese Variante der PBE beruht dabei auf dem Ähnlichkeitskonzept und berührt solche Anforderungsprofile, die nicht in allen Merkmalen übereinstimmen, was die Ermittlung von Ähnlichkeitskoeffizienten von Gruppen ähnlicher Profile und von Anforderungsmustern erforderlich macht, z.B. die Ableitung von Anforderungen aus den Fähigkeiten der Mitarbeiter.

Die Klassifikationsvorschläge orientieren sich am Ausbildungsgang oder an Persönlichkeitsmerkmalen, die für bestimmte Berufe vorausgesetzt werden.

Die „International Standard Classification of Occupation“ (ISCO) stellt ein vom Internationalen Arbeitsamt in Genf erarbeitetes System dar, welches hierarchisch geordnet ist. Dieses System ist aufgrund seiner Vollständigkeit universell einsetzbar.⁵³

Des Weiteren gibt es das „Schlüsselverzeichnis der Berufsbenennungen“, das auf der „Klassifizierung der Berufe“ (KdB) des Statistischen Bundesamtes von 1982 aufbaut. Dieses ermöglicht es, mehr als 23.000 Berufsbezeichnungen den entsprechenden Berufsgruppen und -ordnungen zuzuordnen. Allerdings wandeln sich die Berufsbilder häufig schneller, als die Klassifikationen aktualisiert werden könnten.

Eine Übersicht über die verschiedenen Klassifikationen gibt folgende Abbildung:

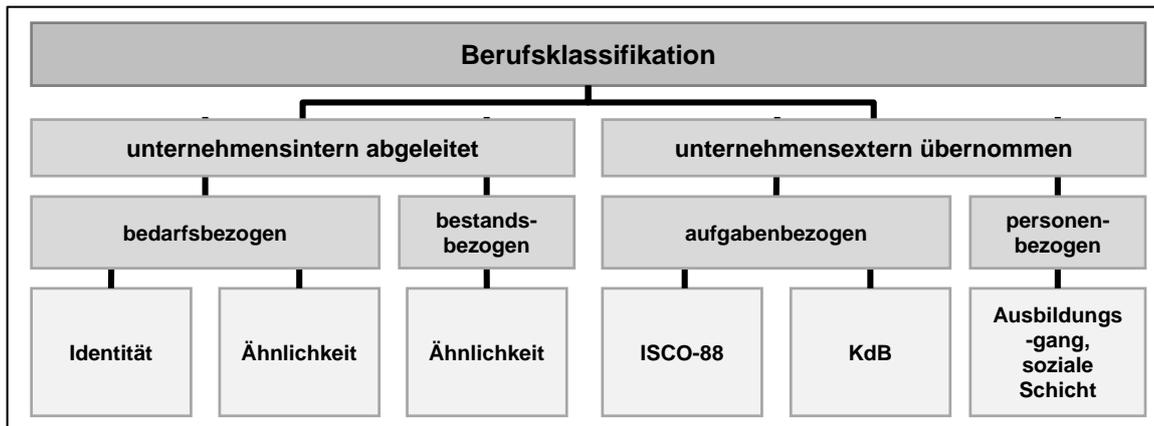


Abbildung 6: Berufsklassifikationen zur PBE (in Anlehnung an Scholz (2000), S.287)

Da keiner der Ansätze den anderen grundsätzlich überlegen ist, sollten Anforderungsprofile behördenintern aufgestellt und anschließend mit den korrespondierenden behördenexternen Standardprofilen verglichen werden.⁵⁴

	Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
PBE		X	X	X

⁵³ Springer/Hasenau (2011), S.12

⁵⁴ Scholz (2000), S.287

2.2.1 Folgeverfahren der Personalbedarfsermittlung

Neben den Grundverfahren zur quantitativen und qualitativen PBE existieren im OrgHandbuch zwei weitere Verfahren, die im Nachgang zur bereits abgeschlossenen analytischen PBE durchgeführt werden.

a) Fortschreibungsverfahren

Beschreibung:	Das Fortschreibungsverfahren setzt auf den Ergebnissen einer PBE, die zu einem früheren Zeitpunkt im selben Untersuchungsbereich durchgeführt wurde, auf. Das Verfahren fußt auf der Grundaussage, dass die Bearbeitungszeiten repräsentativ erhoben wurden und weiterhin gültig sind und verzichtet auf die Ermittlung neuer Zeitwerte. Die bereits vorliegenden Zeitwerte werden mit aktualisierten Messdaten zu einer neuen Personalbedarfsaussage verknüpft. Voraussetzung ist, dass sich im Vergleich zur ursprünglichen, detaillierten PBE lediglich Veränderungen im Mengengerüst ergeben haben. Auf Basis dieser Veränderungen wird der Personal-/Stellenbedarf fortgeschrieben.				
		Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
	PBE			X	X
Detaillierte Beschreibung:		• OrgHandbuch, Kapitel 5.1.2			

b) Schlüsselzahl-Verfahren

Beschreibung:	Das Schlüsselzahlverfahren nutzt für die PBE zentral vorgegebene Bemessungswerte, die durch repräsentative Erhebungen in einem anderen, vergleichbaren Untersuchungsbereich ermittelt worden sind. Diese Ergebnisse werden dann als zentrale Vorgaben für andere Bereiche eingesetzt. Auf die dortige Ermittlung neuer Werte zu Bearbeitungszeiten wird verzichtet. Es werden nur Fallzahlen ermittelt.			
	Voraussetzung ist, dass			
	<ul style="list-style-type: none"> • der organisatorische Aufbau, die Aufgaben, die Geschäftsprozesse, die anzuwendenden Vorschriften und die Rahmenbedingungen der Aufgabenerledigung eines bereits untersuchten Bereichs repräsentativ für den aktuellen Untersuchungsbereich sind, • im repräsentativen Bereich Bearbeitungszeiten und Fallzahlen analytisch ermittelt worden sind und • die Untersuchung im repräsentativen Bereich vollständig und nachvollziehbar dokumentiert worden ist, um die Übertragbarkeit der dort erhobenen Daten auf den aktuellen Untersuchungsbereich plausibilisieren zu können. <p>Sind diese Voraussetzungen erfüllt, kann auf eine Erhebung von Bearbeitungszeiten für die vergleichbaren, weiteren zu bemessenden Bereiche verzichtet werden.</p> <p>Das Schlüsselzahlverfahren eignet sich insbes. für Bereiche mit vielen gleichartigen und häufig wiederkehrenden Aufgaben, die unter weitgehend gleichen Rahmenbedingungen an einer Vielzahl von Standorten wahrgenommen werden. Es ist auch geeignet für regelmäßige Auslastungsüberprüfungen sowie zur Anpassung des Personal-/Stellenbedarfs bei Veränderungen der Arbeitsmengen.</p>			
	Voruntersuchung	Ist-Erhebung	Ist-Analyse	Soll-Konzeption
PBE			X	X
Detaillierte Beschreibung:		• OrgHandbuch, Kapitel 5.1.2		