

Handout

Basisdaten der Personalbedarfsermittlung

Bei analytischen Verfahren wird der Personalbedarf auf Grundlage von vorhandenen **Aufgaben** des Untersuchungsbereichs, anfallenden **Arbeitsmengen**, der durchschnittlich benötigten **Arbeitszeit**, den **Verteilzeiten** und der **Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft** ermittelt.

Aufgaben

Die Aufgaben des Untersuchungsbereichs sind zu ermitteln. Einen Aufgabenkatalog kann man mithilfe einer Dokumentenanalyse, über Interviews, über einen Workshop oder eine Moderation, über einen Fragebogen, über Selbstaufschreibungen oder ein Laufzettelverfahren erstellen. Ziel ist, alle Aufgaben des Untersuchungsbereichs vollständig und abgegrenzt darzustellen. Dann kann es zu keinen Aufgabenüberschneidungen und Doppelerhebungen kommen. Um den Aufgabenkatalog zu gliedern und darzustellen, kann man die Aufgabengliederung verwenden. Zusätzlich zum Aufgabenkatalog sind auch die wesentlichen organisatorischen Rahmenbedingungen zu dokumentieren. Dadurch können später Folgeverfahren zur Personalbedarfsermittlung durchgeführt werden. Es werden meistens nicht alle Aufgaben mit der gleichen Detaillierung und dem gleichen Aufwand erhoben. Damit ein angemessenes Verhältnis herrscht, sind Aufgaben, die viele Kapazitäten binden, detailliert zu betrachten. Aufgaben, die selten vorkommen, werden im Gegenzug weniger detailliert betrachtet. Bei jeder Aufgabe wird der Aufwand zuerst auf großer Ebene erhoben. Für die Klassifizierung der Aufgaben wird die ABC-Analyse eingesetzt. Die Datenerhebung findet auf der tiefsten Gliederungsebene der Aufgabe statt.

Arbeitsmengen

Die Arbeitsmenge wird über Fallzahlen ermittelt und gibt Auskunft darüber, wie oft eine Aufgabe in einem bestimmten Zeitraum angefallen ist.

Unterschieden wird zwischen:

- Der Fallzahl für die Aufgabe in dem Kalenderjahr
- Und der Vorkommenshäufigkeit einzelner Arbeitsschritte in Relation zur Teil- oder Hauptaufgabe.

Um die Fallzahlen zu ermitteln, wird auf Fakten zurückgegriffen. Was für ein Zeitraum repräsentativ ist, hängt von der Entwicklung des Mengenaufkommens im Untersuchungsbereich ab. Bei ungleichmäßiger Aufgabenentwicklung ist es sinnvoll, einen

Durchschnittswert zu bilden. Falls keine Statistiken vorliegen, muss man die Fallzahlen und Vorkommenshäufigkeiten durch Akten- oder Belegauswertung oder durch zusätzliche Erhebungen mittels Zeitaufnahme, Selbstaufschreibung oder Laufzettelverfahren erfassen. Wenn im Rahmen der Personalbedarfsermittlung Mengendaten erhoben werden, nennt man dies eine Teilerhebung. Hier sollten keine Hoch- oder besonders ruhigen Phasen für die Datenerhebung vorgesehen werden. Falls die Arbeitsmengen auch nicht über die Erhebungstechniken ermittelt werden können, kann man eine tage-, wochen- oder monatsweise Betrachtung der Fallzahlen der Aufgabe mittels Schätzungen durchführen. Bei der Ermittlung der Vorkommenshäufigkeiten in Relation zur Teil- oder Hauptaufgabe, muss man beachten, dass diese in der jeweiligen Erhebungsphase immer in absoluten Zahlen dargestellt werden müssen. Die Zahlen sollten mittels Statistik erhoben werden, falls dies nicht der Fall ist, muss man die Vorkommenshäufigkeiten schätzen. Wenn Fallzahlen geschätzt werden, ist dies im Abschlussbericht nachvollziehbar zu begründen.

Bearbeitungszeiten

Zuerst ist die zur unmittelbaren Aufgabenerledigung erforderliche Arbeitszeit eines Vorgangs mit durchschnittlichem Schwierigkeitsgrad zu ermitteln. Zur unmittelbaren Aufgabenerledigung zählen auch mit einer Aufgabe zusammenhängende Tätigkeiten. Die Grundzeit wird durch die Schwierigkeit der Fallbearbeitung und durch das Leistungsvermögen der Beschäftigten beeinflusst. Daher bildet man einen Durchschnittswert je Fall. Dieser wird um sachliche oder persönliche Verteilzeiten ergänzt und man erhält die mittlere Bearbeitungszeit. Sie spiegelt das Leistungsvermögen einer durchschnittlichen Arbeitskraft wider und wird in Minuten angegeben. Damit die mittlere Bearbeitungszeit auch bei einer Teilerhebung repräsentativ ist, müssen die Gegebenheiten des gesamten Untersuchungsbereichs hinsichtlich Personalstruktur, Beschäftigungsdauer der Beschäftigten, Einsatzzeiten und Arbeitsteilung auch in der Stichprobe abgebildet sein. Die Erhebung von Arbeitszeiten wird mithilfe von Zeitaufnahmen, Multimomentaufnahmen, Selbstaufschreibungen, dem Laufzettelverfahren und analytischem Schätzen durchgeführt.

Verteilzeiten

Verteilzeiten sind alle während der Arbeitszeit aufgewendeten Zeiten, welche nicht unmittelbar zur Erfüllung der konkret übertragenen Aufgaben gehören. Es gibt sachliche und persönliche Verteilzeiten.

Zu den sachlichen Verteilzeiten gehören:

- Teilnahme an Personalversammlungen
- Besprechungen und Rücksprachen in allgemeinen dienstlichen Angelegenheiten
- Beurteilungsgespräche zur leistungsorientierten Bezahlung nach dem TVöD
- Regelmäßige Abstimmung unter Beschäftigten

- Lesen von Fachliteratur
- Einarbeitung von neuen Beschäftigten
- Betreuung von Auszubildenden
- Teilnahme an Fortbildungen und Schulungen
- Mitarbeit in Gremien, Ausschüssen, Arbeitsgruppen
- Teilnahme an Tagungen, Kongressen, Messen
- Allgemeine Referatsangelegenheiten
- Allgemeine Rüstzeiten
- Unterbrechungen des Arbeitsablaufs
- Dienstlich bedingte Wartezeiten

Persönliche Verteilzeiten sind:

- Besprechungen und Rücksprachen in persönlichen Angelegenheiten
- Persönliche Verrichtungen
- Erholungs- und Entspannungszeiten

Die im Untersuchungsbereich spezifischen Umstände, tatsächlichen Verhältnisse sowie Rahmenbedingungen der Aufgabenerledigung bezüglich Aufkommen und Umfang von Verteilzeiten sind zu würdigen. Ein erhöhter Wert für Rüstzeiten kann angemessen sein, wenn im Vorfeld der Aufgabenerledigung viele langsam aufbauende IT-Anwendungen hochgefahren werden müssen. Verteilzeiten sind analytisch zu ermitteln. Mit dem Auftraggeber sollte das Vorgehen zur Erhebung und zu Umgang mit Verteilzeiten abgesprochen werden.

Analytische Ermittlung von Verteilzeiten

Die Verteilzeiten sollte man eigenständig erheben. Dadurch entsteht Transparenz und Akzeptanz im Untersuchungsbereich. Sollte eine getrennte Erhebung nicht möglich sein, muss man das nachvollziehbar begründen und dokumentieren. Die persönlichen Verteilzeiten werden im Analytischen Berechnungsverfahren gesondert erhoben, beim Analytischen Schätzverfahren sind sie in den Bearbeitungszeiten enthalten.

Pauschale Anrechnung von Verteilzeiten

Für die pauschale Berücksichtigung von Verteilzeiten gibt es folgende Richtwerte:

- Sachliche Verteilzeiten bis zu 2 oder 3%
- Zeiten für persönliche Verrichtungen, Besprechungen und Rücksprachen in persönlichen Angelegenheiten bis zu 4 oder 5%
- Erholungs- und Entspannungszeiten bis zu 6 oder 7%

Abweichungen sind möglich, wenn sie ausreichend untersucht, nachvollziehbar begründet und dokumentiert wurden. Die pauschale Anrechnung ist abhängig vom eingesetzten Verfahren zur Datenerhebung. Für die erfassenden Beschäftigten ist eine sichere Trennung von Grund- und Verteilzeiten schwierig oder unmöglich, wenn die erhobenen Tätigkeiten große zeitliche Blöcke abdecken. Wenn in der ermittelten Grundzeit keine Verteilzeiten enthalten sind, können Verteilzeiten als pauschaler Aufschlag berücksichtigt werden. Wenn Zeiteinsätze mindestens für sachliche Verteilzeiten in den Grundzeiten enthalten sind, kann nur ein anteiliger Zuschlag für Verteilzeiten bis zu höchstens 12% erfolgen. Bei Selbstausschreibungen sollte man sachliche Verteilzeiten gesondert erheben. Beim Analytischen Schätzen können die Zeiten weniger genau erhoben werden. Bei Schätzungen ist eine Trennung von Grund- und Verteilzeiten nicht möglich. Deshalb sind in den Schätzungen die sachlichen und persönlichen Verteilzeiten enthalten.

Das beinhaltet:

- Rücksprachen oder Besprechungen zur konkreten Aufgabenbearbeitung, auch telefonisch
- Allgemeine Rüstzeiten
- Unterbrechungen des Arbeitsablaufs
- Dienstlich bedingte Wartezeiten
- Lesen von Fachliteratur, um einen Vorgang bearbeiten zu können
- Lesen von allgemeinen Dienstvorschriften, Anordnungen, Hausmitteilungen, sonstigen Umläufen im üblichen Rahmen
- Aktenpflege im üblichen Rahmen

(Nur in Ausnahmefällen kann ein pauschaler Zuschlag von bis zu 5 % angesetzt werden.)

Wenn an Arbeitsplätzen verschiedene Erhebungstechniken zur Ermittlung von Bearbeitungszeiten angewendet werden, ist für die Festlegung der Verteilzeiten ein Mischmodell zu wählen. Im Abschlussbericht ist dann eine Begründung für die unterschiedlichen Festlegungen hinsichtlich der Verteilzeiten erforderlich.

Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft

Eine wichtige Berechnungsgröße bei der Personalbedarfsermittlung ist die Jahresarbeitszeit. Die Normalarbeitszeit ist als abstrakte Größe von Bedeutung. Sie wird verwendet, um den Personalbedarf für eine Aufgabe zu berechnen. Hierfür wird der auf Basis der Arbeitsmengen, Bearbeitungszeiten und Verteilzeiten ermittelte jährliche Arbeitszeitbedarf für eine Ausgabe durch das jährliche Arbeitszeitangebot einer Normalarbeitskraft dividiert. Die Jahresarbeitszeit charakterisiert die Verfügbarkeit, das Arbeitszeitangebot beinhaltet die Zeit, die einer vollzeitbeschäftigten Person durchschnittlich zur Verfügung steht. Die Zeit wird in Minuten pro Jahr angegeben. Basisgröße für die Ermittlung der Jahresarbeitszeit ist die wöchentliche Arbeitszeit in Stunden, denn aus dieser ergibt sich die tägliche Arbeitszeit. Sie

wird in Minuten umgerechnet und mit der Anzahl der Nettoarbeitstage eines Jahres multipliziert. Daraus ergibt sich die jährliche Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft.

Es werden die jährlichen Nettoarbeitstage errechnet. Zur Berechnung der Jahresarbeitszeit werden die konkret geltenden Werte herangezogen, um den Grundpersonalbedarf für einen Untersuchungsbereich hinreichend sicher zu ermitteln und den tatsächlichen Gegebenheiten gerecht zu werden. Falls im Untersuchungsbereich Statistiken zu durchschnittlichen Ausfalltagen vorliegen, sind diese heranzuziehen. Nur wenn andere Anhaltspunkte fehlen, sollte man auf die Durchschnittswerte des Bundesministeriums der Finanzen zurückgreifen. Falls die tatsächlichen Ausfalltage stark von den Durchschnittswerten abweichen, sind diese kritisch zu hinterfragen und die Ursachen sollten ermittelt und auf Veränderbarkeit geprüft werden. Zum Start der Untersuchung muss man sich mit dem Auftraggeber eine Vorgehensweise einigen. Abweichungen gegenüber Richtwerten sind im Abschlussbericht nachvollziehbar zu dokumentieren und durch Überprüfungen fortzuschreiben. Falls in einem Untersuchungsbereich sowohl Tarifbeschäftigte als auch Beamte/Beamtinnen tätig sind, empfiehlt es sich, einen gewichteten Durchschnittswert aus beiden Ansätzen zu ermitteln, welcher dem tatsächlichen Anteil der Beschäftigtengruppen im Untersuchungsbereich entspricht.

Berechnung der Jahresarbeitszeit bei Vollbeschäftigung

Das Grundschema:

1.	Jahrestage			365
2.	abzüglich Samstage	52		
3.	abzüglich Sonntage	52		
4.	verbleiben			261
5.	abzüglich Feiertage			<input type="text"/>
5.1	entweder Richtwert des BMF			
5.2	oder örtlich ermittelter Wert nach folgender Berechnung:			
5.2.1	Feiertage, die immer auf einen Wochentag fallen	<input type="text"/>		
	Karfreitag	<input type="text"/>		
	Ostermontag	<input type="text"/>		
	Christi Himmelfahrt	<input type="text"/>		
	Pfingstmontag	<input type="text"/>		
	Fronleichnam	<input type="text"/>		
	örtliche Feiertage (z. B. Buß- u. Betttag in Sachsen)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
	Summe		x 1,0 =	<input type="text"/>
5.2.2	Feiertage, die auch auf einen Wochentag fallen können	<input type="text"/>		
	Neujahrstag (01.01.)	<input type="text"/>		
	Heilige Drei Könige (06.01.)	<input type="text"/>		
	Tag der Arbeit (01.05.)	<input type="text"/>		
	Mariä Himmelfahrt (15.08.)	<input type="text"/>		
	Tag der Deutschen Einheit (03.10.)	<input type="text"/>		
	Reformationstag (31.10.)	<input type="text"/>		
	Allerheiligen (01.11.)	<input type="text"/>		
	1. Weihnachtstag (25.12.)	<input type="text"/>		
	2. Weihnachtstag (26.12.)	<input type="text"/>		
	örtliche Feiertage	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
	Summe		: 7 x 5 =	<input type="text"/>
5.2.3	Sonstige ggf. arbeitsfreie Tage, die auch auf einen Wochentag fallen können	<input type="text"/>		
	Heiligabend (24.12.)	<input type="text"/>		
	Silvester (31.12.)	<input type="text"/>		
	Sonstige (z. B. Brauchumstage)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
	Summe		: 7 x 5 =	<input type="text"/>
5.2.4	Summe aus Ziffer 5.2.1 bis 5.2.3			<input type="text"/>
6.	verbleiben entweder Ziffer 4 abzüglich Ziffer 5.1 oder Ziffer 4 abzüglich Ziffer 5.2.4			<input type="text"/>
7.	Ausfalltage durch Erkrankung, Kuren u. ä.			<input type="text"/>
7.1	entweder Richtwert des BMF			<input type="text"/>
7.2	oder örtlich ermittelter Wert			<input type="text"/>
7.3	verbleiben entweder Ziffer 6 abzüglich Ziffer 7.1 oder Ziffer 6 abzüglich Ziffer 7.2			<input type="text"/>
8.	Ausfalltage durch Urlaub und ganztägige Dienstbefreiungen			<input type="text"/>
8.1	entweder Richtwert des BMF			<input type="text"/>
8.2	oder örtlich ermittelter Wert			<input type="text"/>
9.	Nettoarbeitstage entweder Ziffer 7.3 abzüglich Ziffer 8.1 oder Ziffer 7.3 abzüglich Ziffer 8.2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10	Jahresarbeitsminuten (Ergebnis Ziffer 9) x Min/Tag.) =			<input type="text"/> Min/Jahr

*) bei einer 39,5 Std./Woche = 474 Minuten/Tag
 bei einer 40,0 Std./Woche = 480 Minuten/Tag
 bei einer 41,0 Std./Woche = 492 Minuten/Tag
 bei einer 42,0 Std./Woche = 504 Minuten/Tag
 (jeweils für eine 5-Tage-Woche)

Seit Neuestem wird bei der Ermittlung der Ausfalltage kein Unterschied mehr zwischen Beschäftigtengruppen gemacht. Nun wird nach Laufbahngruppen unterschieden. Untersuchungen haben nämlich gezeigt, dass eine solche Unterscheidung zutreffender ist.

Berechnung der Jahresarbeitszeit bei Teilzeitbeschäftigung

Hier muss man beachten, dass je nach Arbeitszeitmodell ein unterschiedliches, tatsächliches Arbeitszeitangebot herrscht. Grund ist die unterschiedliche Anzahl von Feiertagen und durchschnittlichen Krankheitstagen. Je nach Teilzeitmodell muss die Jahresarbeitszeit gesondert ermittelt werden.

Es wird zwischen drei Grundmodellen unterschieden:

- 1) Tägliche Anwesenheit mit reduzierter Stundenzahl:
Die Anzahl der Arbeitstage bleibt hier unverändert, es reduzieren sich nur die Minuten je Arbeitstag, die Arbeitsstunden und die Jahresarbeitsminuten.
- 2) Blockmodell:
Hier ändert sich sowohl die Anzahl der Jahresarbeitsminuten als auch die Anzahl der Arbeitstage und Arbeitswochen. Es wird bei der Berechnung auch die geringere Anzahl an Urlaubs- und Feiertagen berücksichtigt.
- 3) X-Tage-Woche:
Es ändert sich sowohl die Anzahl der Jahresarbeitsminuten als auch die Anzahl der Arbeitstage und -wochen. Bei der Berechnung wird die geringere Anzahl an Urlaubs- und Feiertagen berücksichtigt.