

Wann ist ein Stellenbedarf angemessen?

Anela Fivaz, B.A. Politik-, Verwaltungswissenschaften und Soziologie / Exec. MBA

Modelle der Personalbedarfsbemessung – Theorie, Praxis und die grosse Lücke dazwischen

Es ist allseits bekannt, dass die Personalkosten in Dienstleistungsunternehmen und der öffentlichen Verwaltung eine sehr gewichtige Budget-Position einnehmen. Stellenmehrungen werden daher in Unternehmen, in Gemeinde- und Kantonsräten sowie von der Bevölkerung kontrovers diskutiert. So ist sich ein jeder zwar bewusst, dass die Qualität und der Output massgeblich von einer adäquaten Personalausstattung abhängen, was jedoch als adäquat anzusehen ist, da scheiden sich die Geister.

Damit dieses meist emotionale Thema versachlicht werden kann, werden in der Theorie zahlreiche Methoden und Instrumente angepriesen. Weit verbreitet sind hier Benchmarks oder Kennzahlen-Analysen, die zu den «summarischen Verfahren» zählen, sowie das System der Grundlastbestimmung, das heisst, Bestimmung der mittleren Bearbeitungszeit je Fall, das dem «analytischen Verfahren» der Stellenbemessung zuzuordnen ist.

Beide Verfahrensarten haben ein Ziel: die Schaffung von verlässlichen und nachvollziehbaren Berechnungen des Stellenbedarfs, um gegenüber Entscheidungsgremien eine Legitimation für die beantragte Stellenmehrung auszuweisen.

Indikatoren für eine Analyse des Stellenbedarfs

- Ein Mehrbedarf wird dann vermutet, wenn
- neue Aufgaben hinzukommen,
- sich das bestehende Aufgabenportfolio massgeblich verändert, z.B. aufgrund steigender Fallzahlen oder einer starken Zunahme an Komplexität,
- regelmässig sehr viele Überstunden geleistet werden und sich die Arbeitsrückstände trotzdem nicht aufarbeiten lassen oder
- Mitarbeitende Überlastungserscheinungen zeigen.

In der Praxis erfolgt die Stellenbedarfsermittlung meist auf Grundlage der aktuellen Organisation. Dies ist insofern problematisch, als mögliche organisatorische oder prozessuale Optimierungen unerschlossen bleiben. So wird oftmals vorgehend nicht überprüft, ob die Aufgaben in dem aktuell geleisteten Umfang überhaupt erforderlich sind oder ob etwaige Produktivitätsverluste aufgrund unnötiger Prozessschleifen vorliegen.

Eine weitere Lücke, die sich in der Praxis zeigt: Oftmals fehlen Informationsgrundlagen in der Organisation, um einen Stellenbedarf valide zu ermitteln. So werden die Aufgabenentwicklungen und Aufwände nicht immer durchgängig dokumentiert und aktuelle Stellenbeschreibungen und Leistungsaufträge fehlen, um daraus Berechnungen abzuleiten.

Hinzu kommt ein wichtiger Aspekt, der oftmals gänzlich unberücksichtigt bleibt: die qualitative Personalausstattung. Gut qualifiziertes Personal kann die Aufgaben effektiv und effizient wahrnehmen und somit den tatsächlichen Stellenbedarf reduzieren. Im Umkehrschluss führt nicht hinreichend qualifiziertes Personal automatisch zu einem Stellenmehrbedarf.

Um diese Lücken in der Praxis zu schliessen, ist es empfehlenswert, eine Organisationsüberprüfung durchzuführen und erst anschliessend den Stellenbedarf zu ermitteln. Bei der Organisationsanalyse sollte Folgendes im Fokus stehen: Überprüfen des Aufgabenportfolios hinsichtlich Umfangs und Intensität sowie Erkennen von Potenzialen in der Prozesslandschaft, z.B. durch den Einsatz geeigneter IT-Software. Zudem kann eine Organisationsüberprüfung allfällige Entwicklungsreserven im Koordinationsaufwand (Führungs- und Steuerungsmechanismen) oder beim Einsatz von IT-Tools aufzeigen.

Ein weiterer Vorteil einer Organisationsentwicklung: Auch die Lücke der qualitativen Personalausstattung lässt sich damit oftmals schliessen. Dazu gilt es, Anforderungen (fachliche, methodische, persönliche) für die vorhandenen Stellen zu definieren und mit den vorhandenen Stelleninhabern abzugleichen. Bei Abweichungen wird der spezifische Weiterbildungsbedarf ersichtlich und es können gezielte Massnahmen initiiert werden.

Fazit: Die Stellenbedarfsanalyse sollte auf Grundlage der Soll-Organisation erfolgen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass durch eine vorgängig durchgeführte Organisationsanalyse Stellenbedarfsmeldungen eine viel höhere Legitimation erhalten und den Genehmigungsprozess beschleunigen. Als positiver Nebeneffekt werden damit – unabhängig vom Stellenbedarf – weitere Entwicklungsreserven struktureller, prozessualer oder steuernder Art in der Organisation erkannt. Das Realisieren des ermittelten Potenzials erhöht auch die Zukunftsfähigkeit der Organisation.

Empfehlungen für die Praxis

- Dokumentieren Sie Ihr Leistungsportfolio und dessen Entwicklung.
- Klassifizieren Sie die Aufgaben nach Pflicht- und freiwilligen Aufgaben.
- Halten Sie die Stellenbeschreibungen Ihrer Mitarbeitenden aktuell – insbesondere die Stellenziele und die zu erbringenden Leistungen.
- Beschreiben Sie die Prozesse der Kernaufgaben.
- Prüfen Sie den erweiterten Einsatz von Software und automatischen Verfahren.
- Erstellen Sie Anforderungsprofile für die einzelnen Stellen Ihrer Organisation und gleichen Sie diese periodisch mit Ihrem Personal ab.

Mit diesen Rahmenbedingungen schaffen Sie gute Grundlagen, um einen allfälligen Stellenmehrbedarf plausibel und nachvollziehbar zu ermitteln. Zudem wird aufgrund des erweiterten Informationsumfangs die Steuerungsfähigkeit Ihrer Organisation massgeblich verbessert.