

Protokoll

3. Sitzung des Erfahrungskreises Personalbedarfsermittlung am 09./10. November 2009 im Hause der Unfallkasse des Bundes (UK-Bund) in Wilhelmshaven

TeilnehmerInnen

Herr Direktor Schneider, Geschäftsführer UK-Bund
Herr Direktor Montada,
Stellvertretender Hauptgeschäftsführer BGW
Frau Bergström, DRV RP
Frau Boudinova, BOC AG
Frau Georgiou, VG MMBG/HWBG
Frau Hoffmann, UK NRW (entschuldigt)
Frau Raschke, BIOS-Institut
Frau Onken-Groen, UK-Bund
Frau Tkocz, KVWL
Frau Zimmermann, VG BBG.StBG.

Herr Bohlken, UK-Bund
Herr Debusmann, Prof. Dr., BIOS-Institut
Herr Degen, BIOS-Institut
Herr Drosdowski, VG BBG.StBG.
Herr Griepenkerl, UK-Bund
Herr Höfler, Stadt Ronnenberg
Herr Klich, VBG
Herr Kölle, Stadt Ronnenberg
Herr Krämer, BGW
Herr Lansing, KVWL
Herr Lutz, BIOS-Institut
Herr Nickau, BGW
Herr Polaszek, MAGS (Prüfdienst)
Herr Riedel, UK-Bund
Herr Rokohl, VG MMBG/HWBG
Herr Schmidt, UK NRW
Herr Schwanz, DGUV
Herr Thiel, DRV RP
Herr Waldmann, BG Chemie

Folgende Themen sind auf der 3. Sitzung des Erfahrungskreises Personalbedarfsermittlung (Erf-PBE) angesprochen und Ergebnisse erzielt worden:

TOP 1 Begrüßung und Schirmherrschaft (BIOS-Institut)

Herr Prof. Dr. Debusmann begrüßt die TeilnehmerInnen und bedankt sich bei Herrn Erster Direktor Schneider (UK-Bund) für die Unterstützung bei der Ausrichtung der Veranstaltung im Hause der UK-Bund.

Die Schirmherrschaft für den Erf-PBE (2009/2010) geht gemäß Absprache auf die BGW (Herrn Direktor Montada, Mitglied der Geschäftsführung der BGW) über.

TOP 2 News: Projekte, Kooperation , FuE (BIOS-Institut)

Herr Prof. Dr. Debusmann gibt einen kurzen Überblick über die Aktivitäten des BIOS-Instituts mit dem Schwerpunkt in 2009.

Die Zusammenarbeit des BIOS-Instituts mit dem Bundesverwaltungsamt (BVA) ist in 2009 fortgesetzt worden. Das gemeinsam erarbeitete Fachkonzept für eine Schnittstelle zwischen dem BIOS-Management-System (BMS) und EPOS liegt vor. Ansprechpartner seitens des BVA ist weiterhin Herr Grommes. Derzeit werden die Kosten bestimmt.

Voraussetzung für die Realisierung der Schnittstelle ist eine Nutzungsuntersuchung/-bewertung mit einem ausgewählten Anwenderkreis. Weitere Abstimmungen zwischen dem BIOS-Institut (Herrn Prof. Dr. Debusmann) und dem BVA (Herrn Grommes) erfolgen zeitnah.

Die Weiterentwicklung der Software zur Stellenbeschreibung/*STBsoft* befindet sich in der Endphase. Die Software zur Multimoment-Analyse/*MMAsoft* befindet sich in der Testphase bei der KVWL (Dortmund).

Die Zusammenarbeit mit dem (ehemaligen) Landesversicherungsamt NRW (jetzt: Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen/MAGS, VB 3 Prüfdienst, Herrn Ministerialrat Polaszek) ist in 2009 fortgesetzt worden.

Das BIOS-Institut hat mit den Prüfdiensten aus der Grundlage der PBE-Daten ein softwaregestütztes Verfahren zur Personaleinsatzplanung (Abkürzung: *PEPsoft-274*) entwickelt. Dieses wird von einem ausgewählten Kreis der Prüfdienste für die jährliche Personaleinsatzplanung im Rahmen eines Planungszyklus von 5 Jahren genutzt.

Von besonderer Bedeutung seitens des BIOS-Instituts ist die Zusammenarbeit mit der Firma BOC AG (ADONIS). Zwischenzeitlich ist eine Schnittstelle zwischen dem BMS und ADONIS realisiert. Die Strukturdaten (Aufgaben, Aufbauorganisation und eindeutige Zuordnungen von Stellen zu Aufgaben) aus *ORGsoft* können in die ADONIS-Prozesswelt übernommen werden. Die Rückführung der ADONIS-Prozesse in das BMS ist in Vorbereitung. Mit der Schnittstelle besteht nun die Möglichkeit, die „Strukturwelt“ mit der „Prozesswelt“ zu verbinden.

TOP 3 Geschäftsprozessanalyse und Geschäftsprozessoptimierung (BIOS-Institut)

Herr Prof. Dr. Debusmann verdeutlicht noch einmal die Ausgangssituation für das Thema Geschäftsprozessanalyse und Geschäftsprozessoptimierung (GPA/GPO) im Rahmen des PBE-Verfahrens.

Danach hat sich der bisherige Weg, nicht mit einer vorlaufenden GPA/GPO in das PBE-Verfahren zu starten, aus den bekannten Gründen bewährt. Erst die Ergebnisse des PBE-Verfahrens liefern Ansatzpunkte für eine nachlaufende GPA/GPO.

Neben der „Nachrangigkeit“ des Themas GPA/GPO gibt es aber auch eine methodische „Grenzziehung“ zwischen dem PBE-Verfahren und dem Thema GPA/GPO.

Das PBE-Verfahren basiert auf einem strukturierten Aufgabenkatalog in strenger Hierarchiebildung nach dem Muster Hauptaufgabe, Aufgabe, Teilaufgabe und Arbeitsschritt. Der Arbeitsfluss wird linear abgebildet. Dies ist auch so gewollt, da die Ergebnisse in weiterführende Planungsinstrumente wie Funktionsprofile, Stellenbeschreibungen, Stellenbewertungen, Stellenplanung und Kostenverteilung überführt werden müssen. Damit wird die Forderung einer PBE-basierten Stellenplanung erfüllt.

Das GPA/GPO-Verfahren folgt der Logik des tatsächlichen Arbeitsflusses bspw. mit den erforderlichen Verzweigungen und Ja-Nein-Abfragen.

Der Verdichtungsgrad der Struktursicht ist notwendigerweise höher als der der Prozesssicht. Weitere Unterscheidungskriterien sind die des Lebenszyklus und der organisatorischen Denkrichtung.

Der Lebenszyklus der Struktursicht ist eher auf Dauer eingerichtet. Stellenbeschreibungen und Funktionsprofile haben eine relativ lange Lebensdauer, während die Halbwertszeit der Geschäftsprozesse deutlich kürzer ist. Geschäftsprozesse sind darüber hinaus „grenzüberschreitend“ zu planen, während sich die Strukturen vielfach in den Grenzen der Organisationseinheiten gefangen sind.

Die Organisationspraxis erfordert jedoch, diese Grenzen zu überschreiten, um eine Gesamtsicht der Organisation zu bekommen. Das BIOS-Institut hat deswegen gemeinsam mit der BOC eine Schnittstelle zwischen der BIOS-Struktursicht (*ORGsoft*) und der BOC-Prozess-Sicht (*ADONIS*) geschaffen.

Diese Schnittstelle (siehe hierzu bereits TOP 2) ermöglicht es, die unter *ORGsoft* modellierten Aufgabenkataloge in die *ADONIS*-Prozess-Welt für eine GPA/GPO zu übernehmen. Umgekehrt ist es möglich, die in *ADONIS* modellierten Geschäftsprozesse wieder in die BIOS-Strukturwelt für eine nachlaufende Dokumentation in Form von Stellenbeschreibungen/Geschäftsverteilungen und Stellenbewertungen zu nutzen.

TOP 4 Erfahrungsbericht GPA/GPO (UK Bund)

Herr Riedel erläutert das Vorgehensmodell, nach dem die UK-Bund Organisationsuntersuchungen durchführt.

Ziel ist es, die Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse effizient, wirtschaftlich und zukunftsfähig zu gestalten. Personalbedarfsermittlungen werden grundsätzlich von einer Geschäftsprozessanalyse und Geschäftsoptimierung (GPA/GPO) begleitet.

Die vorwiegend bei der PBE eingenommene funktionsorientierte Perspektive wandelt sich bei der Geschäftsprozessanalyse in eine prozessorientierte und schnittstellenübergreifende Betrachtung der Geschäftsprozesse, um möglichst umfassende, schnittstellenübergreifende Informationen über Optimierungspotentiale zu erlangen.

Soweit bereits modellierte Geschäftsprozesse vorhanden sind, bilden diese bei der Organisationsuntersuchung den „roten Faden“. Die UK-Bund setzt für die Geschäftsprozessmodellierung die Software *ADONIS* der Firma BOC, Berlin ein.

Der Optimierungsbedarf wird erhoben mittels der Erstellung bzw. Aktualisierung des Aufgabenkatalogs, der Auswertung der Zeitwerte aus der PBE, der Erörterung organisatorischer Veränderungsbedarfe mit Führungskräften sowie in Mitarbeiterworkshops zur Erhebung von Veränderungsbedarf (sog. 100-Minutenworkshops).

Die so erhobenen Optimierungsansätze werden in kleinen Arbeitsgruppen mit Führungskräften und Mitarbeitern weiter ausgestaltet. Diese Vorgehensweise soll Effizienz erzielen, zu Veränderungsbereitschaft motivieren und transparente Geschäftsprozesse erzeugen.

Die positiven Effekte der GPO entfalten nur dann Nachhaltigkeit, wenn nach der Optimierung nahtlos in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess übergegangen wird.

TOP 5 Optimierung BIOS-GPM (BIOS-Institut)

Herr Dipl.-Ing. Degen gibt einen kurzen Einblick zur Frage des Detaillierungsgrades der Geschäftsprozessmodelle/Aufgabenkataloge im Rahmen von Personalbedarfsermittlungen.

Dazu stellt er zunächst das Thema Aufgabengliederung aus der Sicht des HOP-BMI 2007 vor. Die dort geforderten Gliederungen in Haupt-, Teil- und Unteraufgaben führen zu einer systematischen Darstellung der umfangreichen Aufgabenkataloge. Mit zunehmender Gliederungstiefe nimmt die Übersichtlichkeit und Transparenz zu.

Auch aus Sicht des Bundesrechnungshofes/BRH wird die Notwendigkeit einer detaillierten Aufgabengliederung hervorgehoben. Zu grob strukturierte Aufgabenblöcke führen zu ungenauen Zeit- und Mengenangaben der Beschäftigten.

Das BIOS-Institut berücksichtigt die Forderungen des HOP-BMI 2007 und des BRH und stellt den Kunden entsprechend gegliederte Referenz-Geschäftsprozessmodelle zum hausspezifischen Abgleich zur Verfügung.

Im Rahmen des Abgleichs durch die Beschäftigten erhöht sich allerdings der Detaillierungsgrad der Aufgabenkataloge oft deutlich. Die Beschäftigten haben Bedenken, dass „wichtige“ Teilaufgaben vergessen werden und sind bemüht, möglichst sämtliche Tätigkeiten, die in einem Jahr anfallen bzw. anfallen können, zu benennen.

Dieser so entstandene hohe Detaillierungsgrad der Aufgabenkataloge führt zu Problemen bei der analytischen Zeitwertermittlung (*ZETsoft*) und beim analytischen Schätzverfahren (PERT-Methode).

Die Aufgabenabgrenzung bei der Buchung in *ZETsoft* wird schwieriger und die zahlreichen Teilaufgaben erzeugen einen erheblichen Buchungsaufwand. Bei der Zeitwertschätzung nach PERT sind die Beschäftigten wegen des Umfangs der Teilaufgaben (6. Ebene) oft überfordert, so dass Schätzungen häufig nur auf der Aufgabenebene (5. Ebene) erfolgen.

Der Pflege- und Fortschreibungsaufwand dieser umfangreichen Aufgabenkataloge im Rahmen der Personalbedarfsermittlungen steigt auch.

Herr Dipl.-Ing. Degen zeigt auf, dass das Problem des überhöhten Detaillierungsgrades mit Hilfe einer durchzuführenden Optimierung des Geschäftsprozessmodells gelöst werden kann.

Die Optimierung führt zu einer Verschlanung des Geschäftsprozessmodells, zur Verminderung der „Klickebenen“ in *ZETsoft* und zur Reduzierung des Aufwandes für die Pflege und Fortschreibung der PBE, ohne die Anforderungen des HOP-BMI 2007 und des BRH außer Acht zu lassen.

Auch die nachfolgende Nutzung der PBE-Ergebnisse für eine abgesicherte Stellenbewertung bleibt gewährleistet.

Die Optimierung des GPMs erfolgt auf der Basis der PBE-Ergebnisse (PBE-IST).

Die einzelnen Prozesse/ Hauptaufgaben (5. Ebene) werden nach AB-Prozessen (PBnetto \geq 5%) und C-Prozessen (PBnetto $<$ 5%) priorisiert.

Der Bezug dieser relativen Priorisierung ist das PBnetto-Ergebnis der jeweiligen 4. Ebene im GPM.

Die AB-Prozesse werden dann nur noch bis zur 7. Ebene und die C-Prozesse nur noch bis zur 6. Ebene dargestellt. Zusätzlich erfolgt eine Verdichtung der Teilaufgaben (6. Ebenen) aufgrund der Ergebnisse und Erkenntnisse aus ZETsoft-Erhebungen und/oder dem Schätzverfahren nach PERT.

Die praktische Erprobung bei einem Kunden des BIOS-Instituts hat gezeigt, dass das Optimierungsverfahren den Umfang der Geschäftsprozessmodelle deutlich verringert und die Klick-Ebenen in ZETsoft spürbar reduziert.

Auch der Pflege- und Fortschreibungsaufwand des GPMs bzw. der PBE wird dadurch gesenkt, was wiederum zu einer höheren Akzeptanz des gesamten PBE-Verfahrens führt.

TOP 6 Umgang mit Verteilzeiten vor dem Hintergrund der aktuellen Prüfberichterstattung (BIOS-Institut)

Herr Prof. Dr. Debusmann stellt das Thema Verteilzeiten aus der Sicht des HOP-BMI 2007 vor. Danach entspricht die interne Differenzierung in rd. 3% sachliche Verteilzeiten und 12% persönliche Verteilzeiten nicht der Praxis. Bei einer Gesamtbetrachtung der Verteilzeitansätze bieten die 15% insgesamt eine gute Zuschlagsgrundlage.

Wenn der Ansatz für die Verteilzeiten nicht ausreicht, sollte der Weg über zusätzliche Fachaufgaben (die zu bemessen wären) beschritten werden.

Ein ergänzender Zuschlag für die Bildschirmpause muss nicht gewährt werden. Die Erhol- und Entspannungszeiten nach dem HOP-BMI 2007 bieten genügend Spielraum zur Nutzung für die Bildschirmpause.

Die immer wieder angebotene Möglichkeit, einer gesonderten Erhebung der Verteilzeiten weckt nach Auffassung des BIOS-Instituts Bedarfe nach mehr und kompliziert das Verfahren. Die Orientierung an den Vorgaben des HOP-BMI 2007 ist einfacher zu handhaben und bietet bessere Vergleichsmöglichkeiten.

TOP 7 Erfahrungsbericht PERTsoft (DRV Rheinland-Pfalz)

Frau Bergström berichtet über den Einsatz der PERTsoft bei der DRV Rheinland-Pfalz.

Diese wurde in einem Pilotverfahren bei der Personalbemessung in Sinne eines analytischen Schätzverfahrens im Bereich „Grundsatz Versicherung und Rente“ angewendet. Ein besonderes Augenmerk bei der Durchführung des Verfahrens ist auf die Erfordernisse bei PBE in Grundsatz- und Querschnittsbereichen zu richten.

TOP 8 Erfahrungsbericht Qualitätsmanagement (Kassenärztliche Vereinigung Westfalen-Lippe)

Herr Lansing erläutert den Zusammenhang zwischen einem Qualitätsmanagementsystem und der Personalbedarfsermittlung anhand der Erfahrungen, die die Kassenärztliche Vereinigung Westfalen-Lippe (KVWL) gemacht hat.

Dargestellt wurden die Korrelationen und Differenzen der beiden Systeme Personalbedarfsermittlung und Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001.

Während die PBE eher den strukturellen Prozessansatz verfolgt, ist das Qualitätsmanagementsystem eher ablaufforientiert und unterstützt systembedingt mit seinen Instrumenten die nach HOP BMI 2007 geforderte Geschäftsprozessoptimierung.

Im Folgenden werden die Vor- und Nachteile aufgeführt, die eine vorlaufende Einführung eines Qualitätsmanagementsystems gegenüber einer vorlaufenden Personalbedarfsermittlung haben. Dabei werden vor allem die prozessorientierte Denkweise der Mitarbeiter sowie die schlank und effizient designten Prozesse, die sich aufgrund der Geschäftsprozessoptimierung ergeben haben, herausgestellt.

Durch weitergehende Instrumente des Qualitätsmanagements wird weiterhin vermieden, dass Ergebnisse der Geschäftsprozessoptimierung „verwässert“ werden, da die Mitarbeiter zu alten Verfahrensweisen zurückkehren. Insbesondere seien hier interne und externe Prozessaudits genannt.

Für die Geschäftsprozessmodellierung wird bei der KVWL zurzeit Visio eingesetzt. Um aber die Geschäftsprozessoptimierung zu forcieren werden in 2010 Tools wie Sycat oder Adonis zum Einsatz kommen müssen.

Ergänzend zur Personalbedarfsermittlung werden so genannte „Problemzettel“ geführt. Diese bilden auf Basis der in ZETsoft eindeutig definierten und nummerierten Prozesse die Basis für die Geschäftsprozessoptimierung und die Beseitigung von Barrikaden.

TOP 9 Schriftenreihe (BIOS-Institut)

Herr Prof. Dr. Debusmann stellt die Idee einer „Schriftenreihe des Erfa-PBE“ vor. Die Zielsetzung sollte es sein, die Mitglieder des Erfa-PBE gezielt mit Handlungsempfehlungen, Konzepten und Bewertungen (Erfahrungswissen aus der Praxis für die Praxis) im Rahmen ihres PBE-Verfahrens zu unterstützen. Durch die Bündelung von Fachkompetenz könnte ein Erfa-PBE auch normierend wirken.

Seitens des Erfa-PBE wird diese Idee aufgegriffen und grundsätzlich positiv bewertet. Der damit verbundene Aufwand sollte jedoch insgesamt begrenzt sein.

Herr Prof. Dr. Debusmann schlägt deswegen vor, dass Konzept einer Schriftenreihe sowie die Form der Zusammenarbeit zunächst in kleiner Runde zu besprechen.

TOP 10 Schirmherrschaft 2010 (BIOS-Institut)

Herr Prof. Dr. Debusmann bedankt sich noch einmal bei Herrn Direktor Schneider für die Übernahme der Schirmherrschaft durch die Unfallkasse des Bundes im Zeitraum des Jahres 2009 sowie das von allen TeilnehmerInnen mit sehr gut bewertete Management der Veranstaltung in der Verantwortung von Herrn Bohlken und Herrn Riedel.

Die Schirmherrschaft für das Jahr 2010 geht verabredungsgemäß auf die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) über. Schirmherr ist Herr Direktor Montada (Mitglied der Geschäftsführung der BGW).

Die Schwerpunktthemen für 2010 werden in der ersten Hälfte des Jahres festgelegt.

Prof. Dr. Debusmann
2010-01-12