

Vergleich des für die Personalbetreuung üblicherweise notwendigen Personaleinsatzes mit der Situation bei der ABS Pump Center GmbH nach dem 100 % Modell der Personalfunktionen

Gliederung der Personalwirtschaft

5 Funktionsgruppen	11 Hauptfunktionen	150 Einzelfunktionen
0 Personalpolitik	01 Grundsätze 02 Rechte 03 Führung	.1 - .18 .1 - .9 .1 - .13
1 Personalwirtschaft	11 Planung 12 Arbeitswirtschaft	.1 - .12 .1 - .16
2 Personaldienste	21 Personalmarketing 22 Personalverwaltung	.1 - .7 .1 - .19
3 Sozialdienste	31 Sozialverwaltung 32 Ausbildung	.1 - .26 .1 - .7
4 Entgelte	41 Arbeitsentgelte 42 Pensionen	.1 - .19 .1 - .4

Berechnung des Arbeitsbedarfs

Die Summe der für die Ausübung aller Funktionen benötigten Arbeitskapazität wird mit 100 % angesetzt. Die in der Personalabteilung vorhandene Mitarbeiterzahl entspricht ebenfalls 100 %.

Für die 5 Funktionsgruppen ergeben sich folgende Anteile an der Gesamtkapazität der Personalabteilung:

0	Personalpolitik	15 %
1	Personalwirtschaft	15 %
2	Personaldienste	30 %
3	Sozialdienste	20 %
4	Entgelte	<u>20 %</u>
		100 %

Gliederung nach Qualifikationsebenen

Betrachtet man die Aufgabenverteilung in der Personalabteilung nicht nach den einzelnen Funktionen, also nach den Aufgabenbereichen, sondern parallel dazu nach der Qualifikation der Mitarbeiter, ergibt sich das gesamte 100 % Modell. Insgesamt werden 5 Qualifikationsebenen unterschieden, die wie folgt definiert werden:

Ebene	Kürzel	Aufgabenzuweisung
1 *	OF	Obere Führungskräfte und Hauptreferenten (Personaldirektor, Personalleiter, Sozialleiter)
2 **	L3	Leiter der 3. Ebene (Hauptabteilungsleiter) und leitende Spezialisten
3 ***	L2	Leiter der 2. Ebene (Abteilungsleiter) und selbständige Spezialisten
4 ****	L1	Leiter der 1. Ebene (Gruppenleiter) und selbständige Hauptsachbearbeiter
5 *****	FH	Fach- und Hilfskräfte (Sachbearbeiter und Mitarbeiter für einfache Tätigkeiten)

Nach Untersuchungen ergibt sich folgende Verteilung der Funktionswahrnehmung:

OF	11,0 %
L3	25,5 %
L2	19,5 %
L1	15,0 %
FH	<u>29,0 %</u>
	100,0 %

Wie aus dieser Übersicht abgelesen werden kann, liegen 56 %, also die Mehrzahl der Personalfunktionen, auf den drei Führungsebenen OF, L3 und L2. 44 % werden von den ausführenden Ebenen L1 und FH wahrgenommen.

Aufteilung der in der Personalabteilung beschäftigten Mitarbeiter, gegliedert nach Funktionsebene und –gruppe

F.-Gruppe / F.-Ebene	OF	L3	L2	L1	FH	gesamt
0 Personalpolitik	4,0	5,0	2,3	1,7	2,0	15 %
1 Personalwirtschaft	2,5	1,5	4,2	3,8	3,0	15 %
2 Personaldienste	1,0	8,0	3,5	4,0	13,5	30 %
3 Sozialdienste	2,0	6,0	4,0	4,0	4,0	20 %
4 Entgelte	1,5	5,0	5,5	1,5	6,5	20 %
Anteile gesamt	11,0	26,5	19,5	15,0	29,0	100 %

Anwendung des 100 % Modells

Mit dem 100 % Modell wird nur die Aufgabenverteilung innerhalb der Personalabteilung beschrieben. Es gibt aber keinen Aufschluß über die Anzahl der Mitarbeiter in der Personalabteilung, die zur Erfüllung der Gesamtaufgabe notwendig sind. Jedoch ist dieser Bedarf aus anderen Untersuchungen bekannt und beträgt, gemessen an der Belegschaftszahl, im Durchschnitt:

Belegschaft	Personalmitarbeiter
100	2
200	4
300	5,5
400	7
500	9
600	10

Demnach sollte die Personalabteilung bei ABS mit insgesamt etwa 450 Beschäftigten 8 Mitarbeiter umfassen. Zur Ermittlung der genauen Gruppierung dieser 8 Mitarbeiter ist auf die Zahlenmatrix des 100 % Modells zurückzugreifen. Da es sich hier um prozentuale Angaben handelt, sind die Werte bei den hier betrachteten 8 Mitarbeitern mit dem Faktor 0,08 zu multiplizieren.

F.-Gruppe / F.-Ebene	OF	L3	L2	L1	FH	gesamt
0 Personalpolitik	0,32	0,4	0,184	0,136	0,16	1,2
1 Personalwirtschaft	0,2	0,12	0,336	0,304	0,24	1,2
2 Personaldienste	0,08	0,64	0,28	0,32	1,08	2,4
3 Sozialdienste	0,16	0,48	0,32	0,32	0,32	1,6
4 Entgelte	0,12	0,4	0,44	0,12	0,52	1,6
Anteile gesamt	0,88	2,04	1,56	1,2	2,32	8,0

Nach anderen Untersuchungen wird die notwendige Mitarbeiteranzahl in der Personalwirtschaft zusammenfassend wie folgt berechnet:

- Für je 100 Betriebsangehörige werden durchschnittlich 1,3 Mitarbeiter in der Personalabteilung benötigt. Dazu kommen weitere 1,5 Mitarbeiter, die Personalaufgaben im Betrieb wahrnehmen, die organisatorisch aber nicht der Personalabteilung zugeordnet sein müssen.
- Unter dieser Durchschnittsmarke von $1,3 + 1,5 = 2,8$ % gelingt es im allgemeinen nicht, die Personalwirtschaft und die Personalkostenentwicklung durch offensive Personalarbeit und entsprechende personalwirtschaftlich orientierte Organisationshilfen in den Griff zu bekommen.
- Für die Personal-Mitwirkung des Betriebsrats sind noch einmal 0,3 % hinzuzurechnen, so daß sich ein Gesamtbedarf von durchschnittlich 3,1 Mitarbeitern je 100 Betriebsangehörige ergibt.

Detaillierte Funktionsliste

Gesamtfunktion Personal = 100 %

* = Funktionsebene

Nr.	F.-Ebene	Bezeichnung	Anteil %
01		GRUNDSÄTZE	
.1	*	Personelle Richtlinien herausgeben	0,2
.2		Systeme, Programme einführen, ändern, Personalinformationssystem	0,3
.3		Komplex Mitbestimmung, Betriebsverfassung	0,8
.4		Betriebsvereinbarungen schließen	0,1
.5		Führungsnachwuchs „Personal“ trainieren	0,1
.6		Problemkreis leitende Angestellte, Laufbahnen	0,3
.7		Geschäftsleitung / Obere Führung beraten	0,2
			2,0
.8	**	Periodische Berichterstattung / Plan	0,2
.9		Materielle und Vertragsnormen erarbeiten	0,2
.10		Grundsatzentscheidungen in schwierigen Einzelfällen	0,1
.11		Externe Kontakte	0,2
.12		Fachaufgaben koordinieren	0,3
			1,0
.13	***	Sonderaktionen durchführen	0,6
.14		Externe Stellen / Berater konsultieren	0,1
.15		Mitarbeit in Fachteams	0,3
			1,0
.16	****	Redaktion Personalhandbuch	0,5
.17		Budgetverwaltung, Kassen	0,5
			1,0
.18	*****	Dokumentation / Sekretariat / Ablage	1,0
			1,0
			6,0
02		RECHTE	
.1	*	Rechtsentwicklung verfolgen, empfehlen, Geschäftsleitung beraten	0,5
.2		Haftungsfälle bearbeiten	0,2
.3		Rechtmäßigkeit von Vorgängen prüfen	0,3
			1,0
.4	**	Auslegungsfragen entscheiden	0,2
.5		Verträge und Normen formulieren	0,2
.6		Sachverhalte beurteilen	0,3
.7		Konfliktfälle regulieren	0,3
			1,0
.8	***	Geschäftsleitung und Mitarbeiter beraten	0,5
			0,5
.9	****	Dokumente verwalten, Termine	0,5
			0,5
			3,0
03		FÜHRUNG	
.1	*	Allgemeine Führungsanweisungen entwickeln	0,5
.2		Mitarbeiter - Beurteilungsprogramm	0,5
			1,0
.3	**	Stellenbeschreibungs-System	0,5
.4		Funktionen und Abläufe /Systematik	0,5
.5		Führungsnachwuchs- /Karriereprogramm	0,5
.6		Beratungs- und Förderungsprogramm	0,5
.7		Funktionsbeschreibung Teams/Ausschüsse	0,2
.8		Diziplinarangelegenheiten	0,3
.9		Beschwerden/Kompetenzkonflikte	0,5
			3,0

.10	***	Führungstechniken/Führungsmittel	0,6
.11		Meinungsumfragen durchführen	0,2
			0,8
.12	****	Redaktion Personal-Information, Materialsammlung	0,2
			0,2
.13	*****	Statistik und Auswertung	1,0
			1,0
			6,0
11		Planung	
.1	*	Integriertes Personalplanungssystem	0,5
			0,5
.2	**	Personalkosten-Globalplanung	0,3
.3		Personalinventuren/-bilanzen	0,2
			0,5
.4	***	Personalbedarfs-Globalplanung	0,5
.5		Fachlaufbahnen, Titelstrukturen	0,5
.6		Personalkosten, mittelfristig	0,5
.7		Statistik/Analyse/Bericht	0,5
.8		Personaleinsatz koordinieren	1,0
			3,0
.9	****	Personalbedarf, mittelfristig	0,2
.10		Stellen-/Stellenbesetzungspläne	0,3
.11		Detailplanung/Kontrolle	0,5
			1,0
.12	*****	Kontrollakten/Änderungsdienst	1,0
			1,0
			6,0
12		ARBEITSWIRTSCHAFT	
.1	*	Managementsystem „Personal“	0,2
.2		Analytische Arbeits-/Stellenbewertung	0,8
.3		Personaldatensystem	0,5
.4		Funktionsgruppenkatalog	0,3
.5		Offen-gesagt-Programm (Briefkasten)	0,2
			2,0
.6	**	Tätigkeitsschlüssel fortentwickeln	0,5
.7		Informations-/Kommunikationssysteme	0,3
.8		Betriebliches Vorschlagswesen	0,2
			1,0
.9	***	Verzeichnis der Berufe entwickeln	0,2
.10		Prämienprogramme	0,2
.11		Arbeits- und Leistungsnormen	0,5
.12		Stellenbeschreibungen Personalbereich	0,3
			1,2
.13	****	Personalformulare (Entwurf und Bestellung, Verwaltung)	0,3
.14		Personal-Textverarbeitung	0,6
.15		AVB Büroarbeitstechnik Personal	1,9
			2,8
.16	*****	Beschaffung, Inventar, Sekretariat, Schreibarbeiten	2,0
			2,0
			9,0
21		PERSONALMARKETING	
.1	*	Personal- und PR-Werbemaßnahmen	1,0
			1,0
.2	**	Organis. Interne Stellenvermittlung	1,0
		Externe Personalwerbung	3,0
			4,0
.4	***	Personalabbau-Maßnahmen	0,5
			0,5

.5	****	Umsetzungen/Nachfolge/Umschulung	1,0
			1,0
.6	*****	Durchführung Interne Stellenvermittlung	0,5
		Durchführung Schutzgesetze (SchwB), Kartei- und Verwaltungsarbeit	2,0
			2,5
			9,0
22		PERSONALVERWALTUNG	
.1	**	Ernennungen, Beförderungen, Abordnungen, Vollmachterteilung,	1,0
.2		Bewerbungen/Leistungsebenen	1,0
.3		Interne und externe Kontaktpflege, insbesondere Betriebsrat, Vertrauensleute, Behörden (Arbeitsamt/Krankenkassen)	1,0
.4		Abschluß von Arbeits-, Ausbildungs-, Beratungs- und Werkverträgen sowie Kündigungen	1,0
			4,0
.5	***	Einführungsprogramm für neue Mitarbeiter und nach Versetzungen	1,0
.6		Individuelle Mitarbeiterbetreuung (Sprechstunden, Arbeitsplatz	1,0
.7		Mitwirkung in Angelegenheiten der Werkssicherheit, Kripo-Kontakte	0,5
.8		Abgangs-Interviews	0,5
			3,0
.9	****	Normalarbeitszeit, Gleitzeit, Pausen, Schichten, Mehrarbeit, gesetzliche Arbeitszeitbeschränkungen, Kurzarbeit, Arbeitsausfall (Streik usw.)	1,0
.10		Versicherungen und Gruppenversicherungen, Kraftfahrzeugabkommen, Betriebsdarlehen	1,0
11		Zeugnisse, Ausweise und Bescheinigungen	1,0
			3,0
.12	*****	Eintritts- und Austrittsverfahren	3,0
.13		Reisekosten und Spesen, Fahrgelderstattung und Umzugsgeld	1,5
14		Personalkartei und Personalakten, Auskunftsdienst, Information der Abteilungen	1,0
.15		Internes Personalmeldewesen, Datenerfassung und Datenschutz, laufende Statistiken, z.B. Krankheits- und Fehlzeiten, Überstunden, Fluktuation, Kündigungsgründe	2,0
.16		Pflege der Informationstafeln und der sonstigen Kommunikationsmittel und –träger	1,0
.17		Urlaub, Sonderurlaub, bezahlte und unbezahlte Fehlzeiten, Freistellungen, Bildungsurlaub, Wehrdienstübungen und ähnliches	1,0
18		Betriebsalter, Vordienstjahre, Ansprüche bei vorzeitiger Pensionierung oder Weiterbeschäftigung nach Erreichen des 60./63./65. Lebensjahres	1,0
.19		Unfallmeldewesen	0,5
			11,0
			21,0
31		SOZIALVERWALTUNG	
.1	*	Sozialpolitische Grundsatzentscheidungen, Koordinierung des Sozialaufwands, Sozialordnung (Katalog), Sozialbudget	0,5
.2		Versorgungsprogramm und Richtlinien, Unterstützungs- Regelungen, Kontrolle der Sozialkostenstellen	0,5
			1,0
.3	**	Richtlinien für Mitgliedschaften und Spenden	0,4
.4		Vorsorgliches Aufstellen von Sozialplänen mit Kostenkalkulation	0,1
.5		Aufsicht über die betrieblichen Sozialeinrichtungen, Arbeitsteilung mit dem Betriebsrat (Sozialausschuß) und Kontrolle der Einhaltung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	0,5
.6		Jubilarehrungen, sonstige Ehrungen	0,3
.7		Ergonomie, Arbeitsumweltbedingungen, Sozialräume, Erholungsanlagen, Hygiene, Werksverkehr	0,7
			2,0
.8	***	Spendenanträge, Spendenkontrolle (Spendenkartei), Spendenetat	0,5
.9		Mitarbeit an Werkszeitschrift, Pressedienst und Sozial-Informationen (z.B. für Gastarbeiter), Werksbücherei	0,5

.10		Veranlassen von ärztlichen Vorsorgeuntersuchungen, Impfungen, Rehabilitationsverfahren, Rentenverfahren	0,5
.11		Arrangieren von Betriebsfeiern, kulturellen und anderen Veranstaltungen, Betreuung von Betriebssport- und Hobby- Vereinigungen, Freizeitgestaltung	0,5
.12		Interne und externe Kontakte, z.B. ärztlicher Dienst, Werksfürsorge, psychologischer Dienst, Behörden, Organisationen, kirchliche und karitative Stellen	0,5
.13		Initiative und Beratung in Fragen der Werksverpflegung und Automatenaufstellung	0,5
			3,0
.14	****	Individuelle Notfallhilfe	0,3
.15		Spezialdienste für Ausländer, z.B. Wohnheime	0,4
.16		Sozialdarlehen	0,3
.17		Beratungsdienst (Sprechstunden) und Hilfe bei persönlichen Problemen (z.B. Behördenanträge)	0,3
.18		Belegschaftskäufe, Leihgegenstände	0,3
.19		Besucherwesen	0,4
			2,0
.20	*****	Verwaltung der Mitgliedschaften	1,0
.21		Statistik (Mitgliedschaften usw.), Prüfung, Bericht, Beitragskontrolle	0,5
.22		Geschenke (Verwaltung)	0,2
.23		Betreuung/Kontrolle gesetzlich geschützter Gruppen (Jugendliche, Frauen, werdende Mütter, Schwerbeschädigte, Behinderte)	0,8
.24		Zusammenarbeit mit Betriebsrat, Sprechern und Vertrauensleuten	0,5
.25		Arbeits- und Schutzkleidung	0,4
.26		Betreuungsprogramm für Dauerkranke und Rentner	0,6
			4,0
			12,0
32		AUSBILDUNG	
.1	*	Mitwirkung/Mitverantwortung bei betrieblichen Bildungsmaßnahmen: Zielplanung, Bedarfsanalyse, Maßnahmenplanung, Festlegen der Personen- und Stoffkreise	1,0
			1,0
.2	**	Programm-Koordination und Erfolgskontrolle auf der Leistungsebene: Interne Fach- und Führungsschulung, Sprachprogramme, Sonderaufgabenprogramm, Vertreterprogramm, Vortragsplanung	1,5
.3		Versetzungen, Abordnungen, Auslandsabordnung, Trainee-Job-rotation, Werksstudenten, sonstige (externe) Schulung und Förderung	1,5
.4		Programm-Koordination und Erfolgskontrolle auf der Mitarbeiterenebene: Allgemeines Mitarbeiter-Förderungs- und Entwicklungsprogramm	0,5
.5		Mitwirkende Planung für die Lehr- und Anlernausbildung im kaufmännischen und gewerblichen Bereich, Beurteilungswesen, Übernahmeplan	0,5
			4,0
.6	***	Beratende Mitwirkung bei den Aufgaben des psychologischen Dienstes, z.B. Eignungsuntersuchungen, Verbindung zu Ausbildungsleitern, Ausbildern und Sprechern der Auszubildenden (frühzeitige Integration in die Belegschaft)	1,0
			1,0
.7	****	Vorbereiten von Vortragsveranstaltungen, Verwaltung von Seminarräumen und Sachmitteln	1,0
			1,0
			8,0
41		ARBEITSENTGELTE	
.1	*	Grundsätze der Entgeltpolitik erarbeiten und herausgeben	0,4
.2		Gesamtgeldbudgetierung und Budgetverantwortung	0,3
.3		Entgeltstrukturen bilden, Werkstarif	0,3
.4		Erarbeitung, Herausgabe und Kontrolle der Einhaltung des Systems der Gehaltsfindung (gehaltfestsetzung)	0,3
.5		Jährliche Zielgehaltstabellen und sonstige generelle Vorgaben (z.B. Bandbreiten für Gehaltsmatrix	0,2

			1,5
.6	**	Gehaltsüberprüfungen und Mitwirkung bei generelle oder individuellen Gehaltsneufestsetzungen	1,0
.7		Beratung und Information in Gehaltsfragen (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Betriebsrat), Bewertungsrichtlinien erarbeiten	1,5
.8		Vermögensbildung, Tantiemen, Ergebnisbeteiligung	1,0
.9		Rationalisierung, Steuerung und Kontrolle von Gehalts-, Lohn- und Pensionsabrechnung, von Einbehaltungen und Erstattungen, Lohnpfändung, Sozialversicherung, Lohn- und Kirchensteuer usw.	1,0
			4,5
.10	***	Gehältermarktforschung (externe Gehaltspositionsvergleiche) und entsprechende Empfehlungen, Soziallohnvergleiche	0,8
.11		Richtbeispiele und Gehaltsgutachten	1,2
.12		Einstufungen nach vorgegebenen Bewertungsmaßstäben	1,0
.13		Beratung und Mitwirkung bei der Planung der individuellen Gehaltsentwicklung (Matrix mit Zeitfaktor)	0,5
.14		Darlehen nach Richtlinien	0,5
			4,0
.15	****	Vorschüsse nach Richtlinien	0,5
.16		Steuerermäßigungen, Lohnsteuerjahresausgleich, Erstattungen	1,0
			1,5
.17	*****	Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Gratifikationen	1,5
.18		Entgeldstatistiken, Darstellung der Entwicklung der Strukturen, Datenaswertung	1,5
.19		Bescheinigungen, Unterlagen, Reklamationen usw.	2,5
			5,5
			17,0
42		PENSIONEN	
.1	**	Durchführung von Pensionierungen und vorzeitigen Pensionierungen, Feststellung der Pensionsansprüche	1,0
			1,0
.2	***	Pensionsrückstellungen, Pensionskasse, Pensionsversicherung,	0,5
.3		Pensionsauskünfte und Rentenberatung	0,5
			1,0
.4	*****	Pensionskartei, Pensionsakten und Verwaltung	1,0
			1,0
			3,0

Endsumme der Anteile

Teilfunktion	Stab	Linie	Gesamt
01 Grundsätze	3,1	2,9	6,0
02 Rechte	1,9	1,1	3,0
03 Führung	3,6	2,4	6,0
11 Planung	2,8	3,2	6,0
12 Arbeitswirtschaft	4,0	5,0	9,0
21 Personalmarketing	4,1	4,9	9,0
22 Personverwaltung	1,7	19,3	21,0
31 Sozialverwaltung	3,5	8,5	12,0
32 Ausbildung	2,8	5,2	8,0
41 Arbeitsentgelte	3,6	13,4	17,0
42 Pensionen	0,9	2,1	3,0
Gesamt	32,0	68,0	100,0