

33 Personalbemessung im bzw. für den ASD

Von Adam Khalaf

-
- Für ein professionelles Management ist es unabdingbare Handlungsgrundlage, das Verhältnis zwischen vorhandener Arbeitskraft und den anfallenden Aufgaben zu kennen. Dies leisten Verfahren der Personalbemessung.
 - Die Arbeitsprozesse und Arbeitsinhalte im ASD sind komplex. Ein angemessenes Verfahren der Personalbemessung sollte diese Komplexität nicht ausblenden, sondern muss sie abbilden können. Kriterienbasierte Verfahren sind daher den eindimensionalen Verfahren vorzuziehen.
 - Komplexe Verfahren der Personalbemessung erfordern immer die Mitwirkung der Beschäftigten und sind daher auf deren Akzeptanz angewiesen. Das Verfahren der Personalbemessung sollte daher mit Rücksicht auf die Organisationskultur gestaltet werden.
 - Die Fortschreibung der erhobenen Daten sollte mit geringem Aufwand möglich sein, um auf Veränderungen, welche die Arbeitsbelastung oder den Personalbestand betreffen, zeitnah reagieren zu können.
 - Ein transparentes, d.h. nachvollziehbares und in der Komplexität angemessenes Verfahren der Personalbemessung trägt entscheidend dazu bei, den Fachkräftebedarf nach außen wirksam zu rechtfertigen und die Arbeit innerhalb der Belegschaft fairer zu verteilen. Eine Schätzung kann dies nicht leisten. Kriterienbasierte Personalbemessung ist daher als Fundament professionellen Personalmanagements unverzichtbar.
-

Personalbemessung – auch Personalbedarfsplanung, Personalbedarfsbestimmung oder Stellenbemessung genannt (<http://www.olev.de/p/persbed.htm>; 10.05.2012) – bezeichnet im hier vorgestellten Zusammenhang den Prozess, auf Grundlage einer mehr oder weniger komplexen Berechnung den aktuellen Bedarf an Personal zu bestimmen, bzw. den zukünftigen Bedarf abzuschätzen (Schilay et al. 2009, 10). Es geht in diesem Beitrag also nicht um die Frage, wie man vorhandenes Personal innerhalb der Organisation aufteilen sollte. Personalbemessung ist ein ständiges Thema für den Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD/KSD), und die möglichen Formen ihrer Umsetzung wurden und werden laufend weiterentwickelt. Die Implementierung eines Bemessungsverfahrens ist eine klassische Managementaufgabe und kann – je nach Größe der Organisation und Komplexität der Berechnung – von der Leitungsperson selbst oder von einer eigenen

Abteilung innerhalb der Organisation entwickelt und/oder durchgeführt werden. Im Bereich der Sozialen Arbeit bieten auch verschiedene Institute (Institut für Soziale Arbeit – ISA, Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung – INSO, u. a.) Unterstützung bei der Entwicklung eines Personalbemessungskonzeptes im Rahmen einer Organisationsberatung an. Neben diesen speziell auf die jeweilige Zielorganisation bezogenen Lösungen gibt es in zunehmendem Maße auch Bestrebungen, interkommunale Vergleichbarkeit zumindest auf Ebene der Bundesländer herzustellen. Projekte wie die Integrierte Berichterstattung Niedersachsens (IBN) oder die Personalbemessung in Bayern (PEB) setzen diese Idee um, indem daran gearbeitet wird, vergleichbare Kriterien für die Personalbemessung innerhalb eines Bundeslandes aufzustellen (ZBFS 2010).

Die Notwendigkeit einer allgemeinen, systemati-