

S k r i p t u m

Konzeptentwicklung, Personalbedarf/Personalkosten, Finanzierungsplan

AutorIn: Mag. Ernestine Badegruber (FH Oberösterreich)



Inhalt:

1. Konzeptentwicklung.....	2
2. Berechnungen zu Personalbedarf und Personalkosten.....	5
3. Erstellung eines Finanzierungsplanes	7

1. Konzeptentwicklung

Funktion eines Konzeptes

- Es bildet eine Diskussions- und Entscheidungsgrundlage für die Verantwortlichen (z. B. in einem Vergabeverfahren der öffentlichen Hand oder für einen Vorstandsbeschuß).
- Es bietet der Gruppe/Institution eine Möglichkeit, ihr Selbstverständnis zu klären und ihre Ziele zu präzisieren.
- Es liefert die inhaltliche Grundlage für die Berechnung der erforderlichen Finanzmittel.

Konzeptentwicklung als Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung

Unter „Konzeptentwicklung“ meint man den Prozess bzw. das Verfahren zur Erstellung eines Konzeptes.

Dabei geht es nicht nur um das Ergebnis an sich, sondern es ist auch zu bedenken,

- dass die Beteiligten über die dazu erforderlichen Ressourcen (Fähigkeiten, Ideen, Informationen,...) verfügen oder sie beschaffen können,
- dass dieser Prozess dazu dienen kann, Mitarbeiter in ihrer Kompetenz und Motivation zu fördern,
- dass die Organisation insgesamt dadurch wachsen, sich entwickeln und mehr Kompetenz und Ansehen gewinnen kann.

Daraus ergibt sich, dass es sinnvoll ist, am Prozess der Konzepterstellung möglichst viele **Mitarbeiter bzw. Betroffene zu beteiligen**. Es empfiehlt sich, eine eigene Projekt- oder Steuerungsgruppe einzurichten, der die Erarbeitung des Konzeptes übertragen wird.

Verfahren der Konzeptentwicklung

Je nach Umfang und Komplexität des geplanten Vorhabens wird der Prozess der Konzepterstellung unterschiedlich zu gestalten sein.

Wichtige **Vorüberlegungen** dabei sind:

- Auftragsklärung: Gibt es/von wem gibt es dafür einen Auftrag?
- Wer ist mit einzubeziehen? (Mitarbeiter, Vorstandsmitglieder, Experten,...)

- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? (Dienststunden, Reisezeiten, Budget für Studien, Fachliteratur,...)
- Zeitplanung: bis wann soll was fertig sein? (Abstimmung auf Sitzungstermine, Ausschreibungsfristen, Budgetantrags-Termine)

Daraus ergibt sich, wie der Ablauf der Konzepterstellung konkret gestaltet werden soll.

Häufig empfiehlt sich folgende **Vorgangsweise**:

- **Erstellung eines Grobkonzeptes**
Dies ist der Entwurf in groben Zügen, wie das Projekt ausschauen könnte. Dabei geht es um das Zusammenbringen von Ideen und Möglichkeiten (z. B. in einem gemeinsamen Workshop) und ihre erste Konkretisierung
- **Vertiefte Situationsanalyse und Informationsbeschaffung**
In dieser Phase sollte überprüft werden, ob sich das Vorhaben tatsächlich so realisieren ließe (z. B. Prüfung der gesetzlichen Grundlagen, Suchen eines geeigneten Objektes, Dammlung von Erfahrungswerten durch Recherchen bei vergleichbaren Einrichtungen,..)
- **Detailliertere Ausarbeitung des Konzeptes**
- **Einbeziehung der Vorgesetzten und der Mitarbeiter**
Es ist sinnvoll, im Lauf der Konzeptentwicklung den Entwurf den Beteiligten zur Kenntnis zu bringen, gegebenenfalls Zwischenschritte genehmigen zu lassen und weitere Anregungen einzuarbeiten.
- **Endredaktion**

Der Kreislauf von Entwurf – Einholen von Informationen/Stellungnahmen – Überarbeitung des Entwurfes - Einholen von Informationen/Stellungnahmen kann gegebenenfalls mehrfach bzw. mit verschiedenen Personengruppen durchlaufen werden und so zu einem immer durchdachteren, ausgefeilteren Konzept führen.

In der Praxis sind einer optimalen Einbeziehung aller Beteiligten häufig in Folge von Ressourcenknappheit und Effizienzüberlegungen Grenzen gesetzt.

Was gehört in ein Konzept?

Das Konzept soll in möglichst anschaulicher Weise darlegen, für wen, was wie angeboten werden soll. Im wesentlichen soll es antwort geben auf 9 „W’s“:

1. Wer sind wir?
Wie setzen wir uns zusammen, wie sind wir organisiert? Welche Rechtsform haben wir? Welches sind unsere allgemeinen Ziele? Wer sind die Ansprechpartner und die Verantwortlichen?
2. Warum wollen wir etwas tun?
Was ist die Ausgangslage? Welche Notlagen, Probleme, Missstände wollen wir beseitigen?
3. Wozu wollen wir etwas tun?
Was ist unser Ziel? Was wollen wir erreichen?

4. Für wen bzw. mit wem wollen wir etwas tun?
Wer sind die Zielgruppen? Wer gehört nicht (mehr) dazu?
5. Was wollen wir tun?
Welche Leistungen wollen wir erbringen? (z.B. im Bereich Arbeit, Bildung, Freizeitgestaltung, Beratung,...) Welche Maßnahmen sind vorgesehen?
6. Wie wollen wir arbeiten?
Mit welchen Methoden und Vorgehensweisen? Was sind die angewandten Betreuungsansätze (theoretische Grundlagen, Werte,...)? Wie wird die Arbeit dokumentiert? Wie vernetzen wir uns mit anderen Einrichtungen und wie betreiben wir Öffentlichkeitsarbeit?
7. Wo soll unsere Arbeit stattfinden?
In welchem Umfeld, an welchem Standort (Erreichbarkeit, Infrastruktur in der Nähe,...)? In welchen Räumlichkeiten (Anzahl, Größe, Funktion der Räume, Ausstattung)?
8. Durch wen soll unsere Arbeit geschehen?
Welches Personal brauchen wir (Qualifikation, Anforderungen)? Wie viele und welche Stellen gibt es, was haben die jeweiligen Mitarbeiter für Aufgaben (Stellenbeschreibungen)? Wie sind Fortbildung und Supervision geregelt?
9. Womit wollen wir arbeiten?
Welche sachlichen und insbesondere finanziellen Mittel brauchen wir?

2. Berechnungen zu Personalbedarf und Personalkosten

Planung der Anwesenheitsstunden von Mitarbeitern

Ausgangspunkt ist das Jahr mit 52 Wochen.

Davon werden abgezogen:

Urlaubsanspruch	5 Wochen
Gesetzliche und kirchliche Feiertage (6. Jän., 1. Mai, 15. Aug., 26. Okt., 1. Nov. 8. Dez., Oster- und Pfingstmontag, Chr. Himmelf., Fronleichnam, Weihnachten)	2 Wochen
Durchschnittliche Krankenstandszeiten, sonst. (Pflege-)Freistellungen	2 Wochen
Gegebenenfalls Freistellung für Weiterbildung	<u>1 Woche</u>

Durchschnittliche Anwesenheit: 42 Wochen

Abhängig von der wöchentlichen Arbeitszeit ergeben sich dann folgende zu erwartende tatsächliche Anwesenheitsstunden eines/r Mitarbeiter/in pro Jahr

Bei 40-Stunden – Woche: $40 \times 42 = 1.680$ Stunden

Bei 38,5-Stunden-Woche: $38,5 \times 42 = 1.617$ Stunden

Tatsächliche Anwesenheit von Mitarbeitern

Diese kann davon ziemlich abweichen, z. B. wenn kein oder ein sehr langer Krankenstand aufgetreten ist oder wenn der Urlaub nicht zur Gänze konsumiert wurde.

In vielen Einrichtungen werden keine Überstunden ausbezahlt, sondern Mehrstunden können als Zeitausgleich wieder abgebaut werden.

In der Praxis führt das häufig dazu, dass über Urlaubsrückstände und angehäuften Mehrstunden eine stillschweigende Ausdehnung des Personalstandes erfolgt.

Wenn z. B. bei zehn Mitarbeitern jede/r nur 2 anstatt 5 Wochen Urlaub nimmt (= 30 Wochen Urlaubsrückstand) und jede/r im Durchschnitt 1 Wochenarbeitszeit an Mehrstunden angehäuften hat (= 10 Wochen), so bedeutet das, dass tatsächlich nicht 10, sondern fast 11 Mitarbeiter im Einsatz sind.

Kurzfristig kann das eine Lösung sein, aber mittelfristig führt es zu Problemen – spätestens dann, wenn beim Ausscheiden von Mitarbeitern plötzlich alle Mehrstunden und Urlaubsrückstände ausbezahlt werden müssen.

Berechnung des Personalbedarfes

Dabei geht man am besten von den täglich notwendigen Stunden aus.

Wie viele Mitarbeiter sind jeweils für den Dienstbetrieb notwendig?
(Tagdienste, Nachtdienst, ...gleich an Wochenenden?)

Beispiel:

Tagdienst von 6 – 22 Uhr (16 Std. x 2 Mitarbeiter x 365 Tage)	11.680 Std.
Nachtdienst von 22 – 6 Uhr (8 Std. x 1 Mitarbeiter x 365 Tage)	<u>2.920 Std.</u>

Abzudeckende Stunden pro Jahr	14.600 Std.
-------------------------------	-------------

Bei angenommenen 1.680 Anwesenheitsstunden pro Mitarbeiter braucht man also nur für den Dienstbetrieb 9 MitarbeiterInnen ($14.600 / 1680 = 8,69$) bei Vollzeit-Beschäftigung („Vollzeit-Äquivalente“). Wenn man auch Teilzeit-Mitarbeiter anstellt, sind es dementsprechend mehr Personen.

Dazu kommen weitere Stunden, die sonst noch geleistet und bezahlt werden.

(z. B. für Teambesprechungen, Supervisionen, Klausuren, Betriebsausflug)

zu obigem Beispiel:

Wöchentliche Teambesprechung	
9 Mitarbeiter x 3 Stunden x 52 Wochen	1.404 Std.
Monatlich Supervision	
9 Mitarbeiter x 2 Stunden x 12 Monate	216 Std.
1 zweitägige Klausur	
9 Mitarbeiter x 16 Stunden	<u>144 Std.</u>

Zusätzlich sind also noch notwendig	1.764 Std.
-------------------------------------	------------

Insgesamt habe ich in diesem Beispiel also abzudecken:	16.364 Std.
--	-------------

Dies erfordert knapp 10 Vollzeit-MitarbeiterInnen ($16.364 / 1680 = 9,74$) – erstaunlich viele, wo doch tagsüber immer nur zwei gleichzeitig im Dienst sind, und nachts nur einer da ist.

3. Erstellung eines Finanzierungsplanes

Der Finanzierungsplan ist die **Zusammenstellung aller geplanten Einnahmen und aller geplanten Ausgaben**.

Er muss folgende Fragen im Detail beantworten:

- Wie viel Geld brauche ich?
- Wofür werde ich es ausgeben?
- Woher wird es kommen?

Grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob es sich um **einmalige Anschaffungen** (Investitionen) oder den **laufenden Betrieb** (in der Regel für 1 Jahr) handelt.

Der Finanzierungsplan soll möglichst detailliert (zweckmäßigerweise gleich gegliedert nach den Konten in der Finanzbuchhaltung) die **Personal- und Sachkosten getrennt** übersichtlich darstellen.

Wie kommt man zu den Zahlen?

In manchen Fällen ist es sinnvoll, im Anhang die genauen **Berechnungsgrundlagen** oder **Annahmen mit anzugeben** (z. B. Bruttogehälter pro Mitarbeiter, Prozentsätze der Lohnnebenkosten, Schätzungen von Mieten pro m², Erfahrungswerte über Stromverbrauch etc.). Dies fördert die Transparenz gegenüber den Finanziers und erleichtert die Überprüfung der Angemessenheit der Kosten.

Es soll versucht werden, eine **möglichst realistische Einschätzung** der erforderlichen Mittel zu finden, da in vielen Fällen nach Antragstellung zusätzliche Mittel kaum mehr zu bekommen sind und ungeplante Mehrkosten zu Lasten der Institution gehen.

Sicherung der Zahlungsfähigkeit („Liquidität“)

Da häufig zugesagte Subventionen nicht schon zu Beginn des Jahres/Projekt es verfügbar sind, ist es Aufgabe der Geschäftsführung, für eine Zwischenfinanzierung zu sorgen. Entsprechende Bankzinsen sind in der Planung zu berücksichtigen. Eine Schwierigkeit für Non-Profit-Organisationen ist dabei häufig die Besicherung, da in der Regel kein Vermögen bzw. Eigenkapital vorhanden ist. Oft bleiben daher nur persönliche Bürgschaften von Vereinsmitgliedern oder Gesellschaftern.

Berechnungsgrundlagen für Personalkosten

(Gehaltsschema öffentlicher Dienst 2003, Auszug)

Stufe	A	B	C
1	1.634	1.291	1.143
2	1.674	1.322	1.170
3	1.715	1.354	1.198
4	1.755	1.385	1.224
5	1.796	1.419	1.251
10	2.113	1.630	1.387
15	2.458	1.975	1.538
20	2.910	2.321	1.507
25	3.361	2.666	2043
27			1.679

Allgemeine Zulagen im öffentlichen Dienst

- Leistungszulage: Gruppe A: € 176, Gruppe B: € 110, Gruppe C: € 79
- Verwaltungsdienstzulage: jeweils € 127

Sonstige Zulagen, unterschiedlich nach Trägern, z. B.

- Kinder- oder Familienzulagen
- Qualifikationszulage: für Diplom-Sozialarbeiter in Gruppe B: € 170

Spezielle Zulagen für besondere Anforderungen, z. B.:

- Erschwerniszulagen für besonders belastende Tätigkeiten z. B. im stationären Bereich
- Nachtdienstzulagen für Dienste zwischen 22 Uhr und 6 Uhr
- Sonn- und Feiertagszulagen

Die Einstufung erfolgt je nach Vordienstzeiten, beginnend mit Stufe 1 nach jeweils 2 Jahren Vorrückung um eine weitere Stufe, d. h. die Stufe 5 wird nach 10 Dienstjahren erreicht.

Berechnungsgrundlagen für Lohnnebenkosten

(incl. Wohnbauförderungsbeitrag, Stand 2002)

Sozialversicherung – Arbeitgeberanteile: für laufendes Gehalt: 21,65 %
für Sonderzahlungen: 20,45 %

Dazu kommen noch 1,5 % Abfertigungsbeitrag

Vereinfachter Berechnungsmodus (Faustregel): Jahreskosten = Bruttogehalt* x 18

* incl. aller Zulagen und Zuschläge