

Leitsätze 02/ Personal

Leitsatz 02/08 - Alternatives Verfahren für die Personalbedarfsermittlung bei obersten Bundesbehörden

Leitsätze

(1) Oberste Bundesbehörden dürfen bei dispositiv-kreativen Aufgaben ein Alternatives Verfahren anwenden, um ihren Personalbedarf zu ermitteln und den Personaleinsatz zu steuern. Für quantifizierbare Aufgaben ist der Personalbedarf weiterhin mit analytischen Methoden zu ermitteln.

(2) Ausgangspunkt für das Alternative Verfahren müssen die strategischen Ziele der obersten Bundesbehörde sein.

(3) Das Alternative Verfahren erfordert einen turnusmäßigen, möglichst jährlichen, Planungskreislauf, der

- eine Aktualisierung des Aufgabenkatalogs,**
- eine Aufgabenkritik,**
- prospektive Aufwandsermittlungen zum Personalbedarf und**
- eine retrospektive Überprüfung des im vorherigen Planungszyklus geschätzten Personalbedarfs umfasst.**

(4) Dem Alternativen Verfahren müssen valide Daten zugrunde liegen. Sie müssen im Mehraugenprinzip plausibilisiert werden.

(5) Der Verfahrensablauf, die erhobenen Daten und die Ergebnisse des Alternativen Verfahrens sind transparent und nachvollziehbar zu dokumentieren. Alle Daten müssen prüfbar sein.

Hintergründe

Oberste Bundesbehörden nehmen häufig dispositiv-kreative Aufgaben wahr, die stark von

politischer Aktualität geprägt sind und ständigen Veränderungen unterliegen. Diese Aufgaben sind den klassischen Methoden der Personalbedarfsermittlung nur eingeschränkt zugänglich. Das Organisationshandbuch des Bundes sieht deshalb für oberste Bundesbehörden ein vereinfachtes Vorgehen vor, um den Personalbedarf für dispositiv-kreative Aufgaben zu ermitteln (Alternatives Verfahren). Dieses Verfahren enthält analytische Elemente der Personalbedarfsermittlung, verzichtet jedoch auf flächendeckende detaillierte Erhebungen.

Der Bundesrechnungshof hat bei mehreren obersten Bundesbehörden geprüft, wie diese das Alternative Verfahren anwendeten. Dabei hat er typische Mängel identifiziert.

(1) Oberste Bundesbehörden wendeten das Alternative Verfahren auch für Aufgaben an, die nicht als dispositiv-kreativ anzusehen sind, z. B. Verwaltungsaufgaben der Zentralabteilung. Für quantifizierbare Aufgaben ist der Personalbedarf jedoch auch in obersten Bundesbehörden weiterhin mit analytischen Methoden zu ermitteln.

(2) Beim Alternativen Verfahren müssen sich die obersten Bundesbehörden an ihren strategischen Zielen orientieren. Aus diesen Zielen sind die Aufgaben abzuleiten und zu priorisieren, für die der Personalbedarf festgestellt werden soll. Zudem sind die Ziele zu operationalisieren, d. h. messbare Kriterien für die angestrebten Arbeitsergebnisse festzulegen. Erst auf dieser Grundlage können im Alternativen Verfahren die für die Aufgabenerledigung erforderlichen Aufwände belastbar geschätzt werden.

(3) Das Alternative Verfahren erfordert einen turnusmäßigen (in der Regel jährlichen) Planungskreislauf. Dabei sind alle Verfahrensschritte dieses Kreislaufs anzuwenden. Das Verfahren ist nach jedem Planungszyklus zu evaluieren, um es kontinuierlich zu verbessern.

Ein Element dieses Planungskreislaufs ist die Aufgabenkritik. Bei einzelnen geprüften obersten Bundesbehörden führten die Aufgabenkritik ausschließlich die für die Fachaufgabe zuständigen Organisationseinheiten durch. Das Organisationsreferat überprüfte die Ergebnisse nur cursorisch. Die Aufgaben sollten jedoch nicht allein von den Personen bewertet werden, die diese wahrnehmen. Vielmehr muss die für Organisation zuständige Stelle, z. B. das Organisationsreferat, die Aufgaben neutral bewerten.

(4) Einzelne geprüfte Behörden gaben ihren Beschäftigten für die Aufwandsschätzung vor, ihre Arbeitszeit zu 100 % auf die im Vorjahr wahrgenommenen Aufgaben zu verteilen. Auslastungsreserven konnten so nicht abgebildet werden.

Die Qualität der Daten, auf deren Grundlage die Arbeitsaufwände ermittelt werden, muss jedoch der einer analytischen Personalbedarfsermittlung entsprechen. Um eine hohe Datenqualität zu erreichen, ist es u. a. erforderlich,

- die Daten methodisch einheitlich und überprüfbar zu erheben,
- die Arbeitsaufwände ohne einschränkende Vorgaben (z. B. Höchst- oder Mindestwerte, vollständige Verteilung der Arbeitszeit) zu schätzen,
- die erhobenen Daten zu plausibilisieren, u. a. durch ein Mehraugenprinzip und Fallzahlen,
- die Abweichungen zwischen dem prognostizierten und dem retrospektiv geschätzten Personalbedarf bei der jährlichen Fortschreibung zu analysieren.

Sofern alle Aufgaben der obersten Bundesbehörde in einer ganzheitlichen Personalsteuerung abgebildet werden sollen, können quantifizierbare Aufgaben in das Alternative Verfahren einbezogen werden. Für diese Aufgaben sind Fallzahlen immer zu erheben.

(5) Einige oberste Bundesbehörden löschten die Daten ihrer Beschäftigten, nachdem sie diese aggregiert hatten. Damit waren Korrekturen nicht mehr möglich.

Das Alternative Verfahren ist ordnungsgemäß zu dokumentieren. Die maßgeblichen Verfahrensschritte, die angewandte Methodik und die erhobenen Daten sind lückenlos zu belegen. Dafür sind auch die Ausgangsdaten, ggf. getrennt und anonymisiert, zu speichern und prüfbar zu erhalten.