



Konzept:

Personalbedarfsplanung ab 2027

Regelprozess und Implementierung

Inhalt

I.	Abstract	3
II.	Zielsetzung, Begriffsbestimmungen und aufsichtsrechtlicher Rahmen	3
1.	Begriffsbestimmungen	4
2.	Anforderungen aus dem Organisationshandbuch des Bundes und des BRH	6
III.	Methodik – Zweistufige PBE mit Kennzahlenaggregation	7
1.	Stufe 1: Jährliches Screening (Regelverfahren)	7
2.	Stufe 2: Anlassbezogene Vertiefung (analytische Teil-PBE)	9
3.	Vorgehensweise zur Definition von zentralen Mengentreibern	10
IV.	Der Prozess der strategischen Personalplanung bei der BG ETEM	11
V.	Der Regelprozess als Jahreszyklus	13
VI.	Ableitung von Entscheidungsvorschlägen für die HGF	17
VII.	Nächste Schritte, Zeitplan und Weiterentwicklung	17
VIII.	Glossar	19

I. Abstract

Das vorliegende Konzept beschreibt einen gestuften, revisionssicheren Prozess zur Fortschreibung der analytischen Personalbedarfsermittlung der BG ETEM und verbindet diesen mit den Anforderungen der strategischen Personalplanung. Als Ausgangspunkt und Referenz dient die analytische PBE 2024/2025. Darauf aufbauend wird ein jährliches Regelverfahren etabliert, das wesentliche Veränderungen in Aufgaben, Mengen und Rahmenbedingungen systematisch erfasst und in belastbare Entscheidungsvorschläge für die Hauptgeschäftsführung überführt. Das Konzept basiert methodisch zum einen auf einer kennzahlenbasierten Fortschreibung anhand zentraler Mengentreiber und zum anderen auf einer anlassbezogenen Vertiefung in Form einer analytischen (Teil-) PBE. Letztere stellen ausdrücklich keinen Regelfall dar, sondern kommen nur in begründeten Ausnahmefällen zur Anwendung, wenn strukturelle Veränderungen eine reine Fortschreibung des Mengengerüsts nicht mehr ermöglichen. Ergänzend wird ein Jahreszyklus für die strategische Personalplanung skizziert, der quantitative und qualitative Personalbedarfe zusammenführt und die Anschlussfähigkeit an Stellenplan- und Haushaltsprozesse sicherstellt.

II. Zielsetzung, Begriffsbestimmungen und aufsichtsrechtlicher Rahmen

Die BG ETEM verfügt mit der analytischen Personalbedarfsermittlung 2024 über eine belastbare, methodisch fundierte Grundlage hinsichtlich des quantitativen Personalbedarfs.

Vor dem Hintergrund dynamischer Rahmenbedingungen – insbesondere gesetzlicher Änderungen, strategischer Schwerpunktsetzungen, Digitalisierungs- und Automatisierungsvorhaben sowie demografischer Entwicklungen – ist eine regelmäßige, systematische und nachvollziehbare Fortschreibung der PBE 2024/2025 erforderlich, die mit akzeptablen Aufwänden die Anforderungen des BAS erfüllt, sodass sie als tragfähige Grundlage für Stellengenehmigungsverfahren gegenüber der Aufsichtsbehörde dienen kann.

Ziel dieses Konzepts ist es, einen einheitlichen, wiederkehrenden und revisionssicheren Rahmen für die Fortschreibung der Personalbedarfsermittlung zu definieren. Dieser Fortschreibungsprozess dient der systematischen Vorbereitung, Begründung und Priorisierung personalwirtschaftlicher Entscheidungen und stellt sicher, dass diese Entscheidungen gegenüber internen und externen Prüfinstanzen sachgerecht, nachvollziehbar und konsistent vertreten werden können.

Dies bedeutet im Einzelnen, dass der Prozess

- die Anforderungen des Organisationshandbuchs des Bundes (OHB) erfüllt,
- eine belastbare Begründung von Personalmehr oder -minderbedarfen ermöglicht,
- relevante Veränderungen im Aufgaben- und Mengengerüst identifiziert,

- den Ressourceneinsatz auf steuerungsrelevante Bereiche fokussiert und
- der Hauptgeschäftsführung fundierte Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung stellt.

1. Begriffsbestimmungen

Was versteht man unter „Fortschreibung“?

Unter Fortschreibung der Personalbedarfsermittlung wird ein vereinfachtes, indikatorgestütztes Verfahren verstanden, mit dem auf Basis einer zuvor durchgeführten analytischen Personalbedarfsermittlung, wie es die PBE 2024/2025 war, Veränderungen des Personalbedarfs abgeleitet werden. Ausgangspunkt ist die in der analytischen PBE ermittelte Aufgaben- und Zeitstruktur. Im Rahmen der Fortschreibung werden diese Faktoren durch aktualisierte Mengendaten ergänzt, sodass eine Aktualisierung des Personalbedarfs erfolgt. Sollten sich Aufgaben verändern werden neben neuen Mengen auch neue mittlere Bearbeitungszeiten für diese Aufgaben ermittelt. Im Rahmen der Fortschreibung bei der BG ETEM werden die Relationen der Aufgabengewichtungen zueinander genutzt, um den Personalbedarf proportional zur Entwicklung ausgewählter externer oder organisationsbezogener Kennzahlen anzupassen. Ziel der Fortschreibung ist es, eine belastbare, zugleich ressourcenschonende Aktualisierung des Personalbedarfs zwischen analytischen Vollerhebungen zu ermöglichen.

Was versteht man unter „analytische Personalbedarfsermittlung“?

Die analytische Personalbedarfsermittlung stellt das umfassendste Bemessungsverfahren dar. Sie basiert auf einer systematischen Erhebung der Aufgabenstruktur, der zugehörigen Mengen (Mengentreiber) sowie der mittleren Bearbeitungszeiten je Aufgabe. Durch Multiplikation von Mengen und Zeitwerten wird der Gesamtzeitbedarf ermittelt, der unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft in der BG ETEM in einen Personalbedarf umgerechnet wird. Die analytische PBE dient damit als Referenz- und Kalibrierungsbasis für nachgelagerte Fortschreibungsverfahren und wird insbesondere bei grundlegenden Aufgaben-, Prozess- oder Strukturveränderungen eingesetzt.

Was ist eine „analytische Teil-Personalbedarfsermittlung (analytische Teil-PBE)“?

Die analytische Teil-PBE beschreibt eine selektive Anwendung der analytischen Methodik auf abgegrenzte Aufgabenbereiche, Organisationseinheiten oder neu hinzugekommene Aufgaben. Sie stellt ausdrücklich einen begründungsbedürftigen Ausnahmefall dar und kommt nur zur Anwendung, wenn das jährliche Regelverfahren die eingetretenen Veränderungen methodisch nicht mehr hinreichend belastbar abbilden kann. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn einzelne Aufgabenbündel aufgrund veränderter Rahmenbedingungen einer vertieften Analyse der Mengen- und/oder Zeitstruktur bedürfen. Eine analytische Teil-PBE ersetzt damit nicht das Regelverfahren,

sondern ergänzt dieses nur in sachlich begründeten Einzelfällen. Die Ergebnisse der analytischen Teil-PBE werden in die bestehende Aufgabenstruktur integriert.

Was sind „Mengentreiber“?

Mengentreiber sind quantifizierbare Indikatoren, die das Arbeitsaufkommen einzelner Aufgaben oder Tätigkeiten abbilden. Sie beschreiben die Häufigkeit, den Umfang oder die Anzahl von Bearbeitungsfällen (z. B. Anzahl Beratungen, Anzahl Stammdatenänderungen, Anzahl Prüfungen). Mengentreiber stellen damit die operative Verbindung zwischen Aufgabenstruktur und Arbeitsvolumen dar und bilden in der analytischen PBE die Grundlage für die Berechnung des Zeitbedarfs. Diese wurden bereits in der PBE 2024/2025 definiert und bleiben erhalten.

Was sind „zentrale Mengentreiber“?

Zentrale Mengentreiber sind aggregierte, in der Regel extern oder organisationsweit verfügbare Kennzahlen, die das Gesamtarbeitsvolumen eines Aufgabenbündels in hinreichender Weise repräsentieren. Sie dienen im Fortschreibungsverfahren als zentrale Bezugsgröße für die proportionale Anpassung des Personalbedarfs. Die Auswahl eines zentralen Mengentreibers erfolgt anhand seiner Prognosefähigkeit, Datenverfügbarkeit, Stabilität sowie seines nachvollziehbaren Zusammenhangs mit der zugrunde liegenden Aufgabenstruktur. Innerhalb eines Aufgabenbündels bleiben die Relationen der einzelnen Aufgaben zueinander grundsätzlich konstant, sodass Veränderungen des zentralen Mengentreibers eine skalierende Wirkung auf den Gesamtpersonalbedarf entfalten.

Beispiel: In der Personalbetreuung können zahlreiche Einzeltätigkeiten – etwa Beratungen, Stammdatenänderungen, An- und Abwesenheitsbuchungen oder arbeitsrechtliche Einzelmaßnahmen – zu einem Aufgabenbündel zusammengefasst werden. Statt jede Einzelmenge jährlich isoliert fortzuschreiben, wird ein zentraler Mengentreiber definiert, der das Gesamtarbeitsvolumen dieses Aufgabenbündels in hinreichender Weise abbildet. Steigt dieser zentrale Mengentreiber beispielsweise um 10 %, werden die dem Aufgabenbündel zugeordneten Aufgabenmengen im Grundsatz ebenfalls proportional fortgeschrieben. Die in der analytischen PBE ermittelten Relationen der Aufgaben zueinander bleiben dabei zunächst bestehen. Die Systematik besteht somit nicht darin, jede einzelne Aufgabe neu zu bemessen, sondern das bereits analytisch ermittelte Mengengerüst über eine fachlich tragfähige, einheitlich auswertbare Bezugsgröße zu aktualisieren.

Was ist strategische Personalplanung (SPP)?

Die strategische Personalplanung ist kein Bemessungsverfahren, sondern ein vorausschauender Steuerungs- und Planungsprozess. Sie verbindet die Ergebnisse der Fortschreibung der PBE mit Informationen zu Verfügbarkeiten, demografischen Entwicklungen, Personalbewegungen, Risiken

und organisatorischen Veränderungen. Sie beantwortet damit die Frage, wie erkannte Bedarfe kurz-, mittel- und längerfristig gedeckt werden sollen.

Was sind personalwirtschaftliche Folgemaßnahmen?

Personalwirtschaftliche Folgemaßnahmen sind konkrete Maßnahmen zur Deckung oder Steuerung festgestellter Bedarfe. Hierzu zählen insbesondere Rekrutierung, Nachfolgeplanung, Qualifizierung, Aufgabenverlagerung, Priorisierung, organisatorische Anpassungen oder die Vorbereitung von Änderungen im Stellenplan.

2. Anforderungen aus dem Organisationshandbuch des Bundes und des BRH

Die Fortschreibung der PBE orientiert sich an den im Organisationshandbuch des Bundes formulierten Grundsätzen für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlungen. Daraus ergeben sich insbesondere folgende Anforderungen an die Fortschreibung:

Grundsätzliche Qualitätsanforderungen:

- Detaillierungsgrad und Differenzierung der Aufgabengliederung aus der analytischen PBE (PBE 2024) müssen im Wesentlichen aufrechterhalten werden.
- Die Auswahl der Erhebungsmethode für analytische (Teil-)PBEen muss so gestaltet werden, dass jeweils das genaueste Ergebnis zu erwarten ist und die Ergebnisse vergleichbar, vollständig und verlässlich sind.
- Metadaten (NAK-Wert etc.) sind eindeutig zu definieren und ebenfalls fortzuschreiben.
 - o Für die BG ETEM kann dies z. B. erfolgen, wenn der Krankenstand unter den Gesundheitsförderungsbericht fällt. Ist dies der Fall, wird der HGF ein entsprechender Anpassungsvorschlag unterbreitet.
- Die Aktualität der Aufgabenkataloge, die Bewertung neuer Aufgaben sowie aller anderen Parameter, die der PBE zugrunde gelegt wurden, sind turnusmäßig anzupassen.
- Anlass, Ziel, Vorgehen und Entscheidungen, eine Abbildung aller mit der Erhebung, Analyse und Umsetzung verbundenen Maßnahmen (Untersuchungsbereich, Aufgaben- und Prozessgliederung, Methoden- und Technikwahl etc.), Rahmenbedingungen (z. B. analoge oder digitale Bearbeitung, Fachanwendung) sowie eine Darstellung der Daten inklusive der Datenquellen, der Repräsentativität und Plausibilisierung erhobener Daten sowie des Umgangs mit Abweichungen (Zeiten, Mengen etc.) sind zu dokumentieren.

Zu den detaillierten Anforderungen hinsichtlich der fortlaufend zu dokumentierenden Daten siehe [hier](#). Die Dokumentation wird in Zusammenhang mit dem Einsatz von IBO Alea sichergestellt.

Das vorliegende Konzept übersetzt die dargestellten Anforderungen des OHB und des BRH in einen praxistauglichen, gestuften Fortschreibungsprozess.

III. Methodik – Zweistufige PBE mit Kennzahlenaggregation

Die Fortschreibung der PBE erfolgt in einem zweistufigen Verfahren, das sowohl den Anforderungen des Organisationshandbuchs des Bundes als auch den praktischen Erfordernissen eines jährlichen Regelprozesses Rechnung trägt.

1. Stufe 1: Jährliches Screening (Regelverfahren)

Im Regelverfahren werden jährlich insbesondere Veränderungen gegenüber dem Vorjahr in Bezug auf gesetzliche und strategische Neuerungen, Prozess- und Digitalisierungsveränderungen, zentrale Mengenveränderungen sowie Veränderungen im Aufgabenkatalog betrachtet.

Im Zentrum stehen dabei zentrale Mengentreiber und statische Aufgaben. Es werden primär zentrale Mengentreiber je Organisationseinheit abgefragt. Dies wird dadurch ermöglicht, dass die in der PBE 2024/2025 enthaltenen Aufgaben und Mengentreiber zu Aufgabenbündeln zusammengefasst und jeweils zusätzlich einem zentralen Mengentreiber zugeordnet werden.

Die ursprünglichen Aufgaben und Mengentreiber bleiben dabei erhalten; ergänzt wird lediglich eine zusätzliche Aggregationsebene für die jährliche Fortschreibung. Die dem Aufgabenbündel zugeordneten Aufgaben werden sodann im Verhältnis fortgeschrieben, das in der analytischen PBE 2024/2025 ermittelt wurde. Dabei wird grundsätzlich von stabilen mittleren Bearbeitungszeiten ausgegangen.

Beispiel Personalbetreuung: In diesem Bereich können zahlreiche Einzeltätigkeiten, etwa Beratungen, Stammdatenänderungen, An- und Abwesenheitsbuchungen oder arbeitsrechtliche Einzelmaßnahmen, zu einem Aufgabenbündel zusammengefasst werden. Anstelle einer jährlichen isolierten Fortschreibung jeder Einzelmengende wird ein zentraler Mengentreiber definiert, der das Gesamtarbeitsvolumen dieses Aufgabenbündels in hinreichender Weise abbildet. Steigt dieser zentrale Mengentreiber beispielsweise um 10 %, werden die dem Aufgabenbündel zugeordneten Aufgabenmengen grundsätzlich proportional fortgeschrieben. Die in der analytischen PBE ermittelten Relationen der Aufgaben zueinander bleiben dabei zunächst bestehen. Es kann so eine erhebliche Reduktion des Auswertungsaufwands erreicht werden. Für den Bereich der Personalbetreuung ist dieser durch Anwendung des Verfahrens um ca. 80% reduziert.

Beispiel: Abteilung Personal – Personalbetreuung

Aufgabe / Tätigkeit	An ZM aduijstierte Menge	Menge zum Mengentreiber PBE 2024	Mengentreiber	Menge ZM Berechnungs jahr	Menge ZM PBE 2024/2025	zentraler Mengentreiber	Veränderungs faktor ZM
Administration							
Stammdatenveränderungen in SAP HCM vornehmen (vom Mitarbeiter ausgehend, Anschriften, Familienbezogene Veränderungen, Bankverbindungen, VL; Steuer, SV etc.)	4623,00	4600,00	Anzahl der Angaben	2010,00	2000,00	Anzahl Mitarbeiter	1,01
An- und Abwesenheitszeiten erfassen / korrigieren / überwachen (z. B. Krankheiten, DR, Urlaub, GL)	20100,00	20000,00	Anzahl der Eingaben	2010,00	2000,00	Anzahl Mitarbeiter	1,01

Für Aufgaben, die sowohl hinsichtlich der Menge als auch hinsichtlich der mittleren Bearbeitungszeit als weitgehend stabil gelten, wird im Aufgabenkatalog eine Kennzeichnung als „statisch“ eingeführt. Diese Aufgaben werden im Regelverfahren nicht mengenmäßig fortgeschrieben, sondern nur bei relevanten Prozess- oder Strukturveränderungen vertieft betrachtet. Beispielfhaft genannt werden könnte hier die Aufgabe: „Aufstellen des Haushalts“.

Bei der Vorgehensweise mittels zentraler Mengentreiber gelten folgende methodische Annahmen und Sicherungsmechanismen:

1. Konstanz der mittleren Bearbeitungszeiten
Die mittleren Bearbeitungszeiten der im Aufgabenbündel enthaltenen Tätigkeiten werden im Rahmen der jährlichen Fortschreibung grundsätzlich als stabil unterstellt. Diese Annahme gilt, sofern keine strukturellen Aufgaben-, Prozess- oder Organisationsänderungen vorliegen, die eine Neubemessung erforderlich machen.
2. Stabilität der Aufgabenrelationen
Die prozentualen Anteile einzelner Aufgaben am Gesamtaufwand eines Aufgabenbündels werden als kurzfristig stabil betrachtet. Die Proportionalfortschreibung wahrt somit die innere Logik der ursprünglichen analytischen PBE.

3. Nichtlinearitätsprüfung bei strukturellen Veränderungen
Hinweise auf nichtlineare Effekte in den Jahreskonferenzen (z. B. Digitalisierung mit überproportionaler Effizienzsteigerung) lösen eine (Teil-)PBE aus welche letztlich ein neues Verhältnis der Aufgabenproportion begründet
4. **Regelmäßige Revalidierung**
Unabhängig von konkreten Auslösern erfolgt spätestens nach 4 bis 6 Jahren eine Überprüfung der zugrunde gelegten Aufgabenrelationen und Bearbeitungszeiten, um eine strukturelle Drift zu vermeiden.

Für Organisationseinheiten wird demnach der Personalbedarf wie folgt ermittelt:

1. Aufgaben, die einem zentralen Mengentreiber zugeordnet sind: Menge der Aufgabe aus dem Basisjahr $\times$ Veränderungsfaktor des zentralen Mengentreibers im Bezugsjahr $\times$ mBZ / NAK-Wert

+

2. Aufgaben, die „statisch“ sind: Menge des Mengentreibers im Basisjahr $\times$ mBZ / NAK-Wert

+/-

3. Sofern Änderungen am Aufgabenkatalog bestehen:

+ Personalbedarf für neu hinzugetretene Aufgaben-(teile)

– Personalbedarf für entfallene Aufgaben-(teile)

Der Veränderungsfaktor ergibt sich aus dem Verhältnis des aktuellen Wertes des zentralen Mengentreibers zum jeweiligen Vorjahr.

Veränderungsfaktor = (Wert zentraler Mengentreiber Jahr t) / (Wert zentraler Mengentreiber Vorjahr)

2. Stufe 2: Anlassbezogene Vertiefung (analytische Teil-PBE)

Eine vertiefte Betrachtung kann im Einzelfall auf begründeten Antrag der Leitung einer OE oder bei definierten Auslösern erfolgen, die Änderungen in den mittleren Bearbeitungszeiten bestehender Aufgaben zur Folge haben. Diese Auslöser sind beispielsweise:

- strukturelle Aufgabenänderungen
- Prozessveränderungen, die eine signifikante Veränderung der Prozessdurchlaufzeit erwarten lassen

- Einführung neuer Fachverfahren
- Sonstige strukturelle Veränderungen in der Aufbau- oder Ablauforganisation bzw. im zur Verfügung stehenden Mitarbeitendenbestand

Umfang und Tiefe der analytischen Teil-PBE richten sich nach Art und Reichweite der Veränderung und werden der HGF als Handlungsvorschlag vorgelegt. Auch in diesem Verfahrensschritt gilt: Die analytische Teil-PBE ist kein Regelinstrument, sondern wird ausschließlich in sachlich begründeten Ausnahmefällen vorgeschlagen.

Grundsätzlich wird an die in der PBE 2024 etablierte Vorgehensweise angeknüpft und das vom BAS bereits akzeptierte methodische Vorgehen konsequent fortgeführt. Hierbei kommen weiterhin die beiden zentralen Methoden, analytische Schätzen sowie die Selbstaufschreibung, zum Einsatz. Die Selbstaufschreibung wird dabei künftig softwaregestützt umgesetzt, um die bestehenden Verfahren weiter zu stabilisieren und zu optimieren. Die Beteiligten richten sich nach Art und Umfang der jeweiligen Aufgabenänderung.

3. Vorgehensweise zur Definition von zentralen Mengentreibern

Die Aggregationslogik der Fortschreibung setzt voraus, dass für geeignete Aufgabenbündel jeweils ein sachlich tragfähiger zentraler Mengentreiber definiert wird. Ein zentraler Mengentreiber muss in einem nachvollziehbaren ursächlichen Zusammenhang mit dem jeweiligen Aufgabenanfall stehen. Er muss objektiv messbar, regelmäßig verfügbar und revisionssicher dokumentiert sein. Soweit möglich, soll es sich um eine Kennzahl handeln, die außerhalb der unmittelbaren Dispositionsmöglichkeiten einzelner Organisationseinheiten liegt, etwa Fallzahlen oder strukturelle Bestandsgrößen. Darüber hinaus muss der Treiber geeignet sein, den überwiegenden Anteil des Aufgabenvolumens eines Aufgabenbündels zumindest anteilig zu erklären und Prognosen zu ermöglichen. Die Auswahl erfolgt somit nicht allein auf Basis statistischer Korrelation, sondern unter Berücksichtigung einer fachlich nachvollziehbaren Funktionsbeziehung zwischen Kennzahl und Arbeitsaufwand.

Die Organisationsentwicklung im Referat der Hauptgeschäftsführung wird Vorschläge zu zentralen Mengentreibern erarbeiten. Hierzu werden die bestehenden Aufgabenkataloge analysiert und potenzielle zentrale Mengentreiber identifiziert.

Diese Vorschläge werden im Rahmen der in Q2/Q3 2026 durchzuführenden Auftaktgespräche zur Fortschreibung mit den jeweiligen Leitungen der Organisationseinheiten erörtert. Ziel dieser Gespräche ist die fachliche Validierung der vorgeschlagenen zentralen Mengentreiber sowie die gemeinsame Überprüfung, ob die zugrunde gelegten Kausalbeziehungen auch im operativen Vollzug belastbar und tragfähig sind. Zugleich ist in den Auftaktgesprächen verbindlich festzulegen, nach

welcher fachlich sachgerechten und dauerhaft einheitlichen Auswertungslogik der jeweilige zentrale Mengentreiber erhoben wird. Hierzu unterbreitet die jeweilige Organisationseinheit einen Vorschlag, der insbesondere Datenquelle, Abgrenzung des Zählgegenstands, Auswertungszeitraum, Auswertungsturnus sowie etwaige Ein- und Ausschlusskriterien umfasst. Die abgestimmte Auswertungslogik wird dokumentiert, sodass die Kennzahl im Zeitverlauf konsistent, vergleichbar und revisionssicher fortgeschrieben werden kann.

Die final festgelegten zentralen Mengentreiber werden anschließend verbindlich den jeweiligen Aufgabenbündeln zugeordnet, dokumentiert und versioniert abgelegt.

IV. Strategische Personalplanung bei der BG ETEM

Ziel der strategischen Personalplanung ist es, zu jedem Zeitpunkt das bestmögliche Personal für die Aufgabenerfüllung bereitzustellen. Die SPP ist damit ein Steuerungsprozess, der auf den Ergebnissen der Fortschreibung der PBE aufsetzt, diese aber um qualitative, zeitliche und organisatorische Dimensionen erweitert.

Für den kurzfristigen Planungshorizont von bis zu 12 Monaten fragt die SPP insbesondere nach der aktuellen Produktivität, nach absehbaren Vakanzen, Kompetenzdefiziten, Fluktuations- oder Ruhestandsrisiken sowie nach kurzfristig erforderlichen Gegenmaßnahmen. Für den mittelfristigen Planungshorizont von zwei bis fünf Jahren richtet sich der Blick auf erwartete Aufgaben- und Leistungsentwicklungen, personelle und qualitative Auswirkungen, Priorisierungserfordernisse sowie organisatorische und personalwirtschaftliche Handlungsmöglichkeiten.

Prognosen zu Mengen-, Struktur- und Aufgabenentwicklungen bilden dabei einen wesentlichen Input. Sie sind jedoch nicht mit der SPP selbst gleichzusetzen. Die SPP bewertet diese Prognosen im Zusammenhang mit den aus der Fortschreibung ersichtlichen quantitativen Bedarfen und übersetzt sie in Handlungsoptionen für die HGF.

Aktuelle und zeitnahe Planung (innerhalb der kommenden 12 Monate):

- Wie wird die aktuelle Produktivität (zur Verfügung stehende und zur Leistungserbringung benötigte Personalkapazität der Organisationseinheit) bewertet? Welche Entwicklung ist vor dem Hintergrund strategischer, gesetzlicher und operativer Veränderungen in den nächsten 12 Monaten zu erwarten?
- Welche Herausforderungen bestehen aktuell (bspw. durch Vakanzen aus Fluktuation/ Ruhestand, Erkrankungen, befristete Abwesenheiten, Kompetenzdefizite)?

- Mit welchen Maßnahmen kann den bestehenden Defiziten begegnet werden (bspw. strukturelle Anpassungen, Kompetenzentwicklung, Nachfolgeplanung, geänderte Personalführung)?

Mittelfristige Planung (2-5 Jahre):

- Welche Aufgaben- und Leistungsentwicklungen sind darüber hinaus zu erwarten? Welche personellen Auswirkungen ergeben sich daraus quantitativ und qualitativ?
- Wo entstehen Lücken, Risiken oder Priorisierungserfordernisse?
- Welche personalwirtschaftlichen und organisatorischen Maßnahmen sollen der HGF zur Entscheidung vorgeschlagen werden?

Zur Ableitung geeigneter Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern wird zunächst im Rahmen einer Retrospektivbetrachtung der quantitative Ist-Stand ermittelt (Siehe Kapitel 3). Ergänzend hierzu werden die künftig zu planenden Bedarfe systematisch einbezogen und sowohl für den kurzfristigen als auch für den mittelfristigen Zeithorizont fortgeschrieben. Im Rahmen bzw. in Vorbereitung auf die Jahreskonferenzen werden hierzu insbesondere folgende Themenfelder vertieft analysiert:

- Strategische und operative Zielsetzungen der Organisationseinheiten (inklusive OKR-Sets)
- Erwartete Mengen-, Struktur- und Aufgabenveränderungen
- Geplante bzw. in Umsetzung befindliche prozessuale und technologische Veränderungen
- Absehbare Personalbewegungen (z. B. Fluktuation, Ruhestand, Elternzeiten, Sonstiges)
- Prioritäre Risiken aus Sicht der Organisationseinheiten
- Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfe

Auf Basis der Ergebnisse der Jahreskonferenzen sowie unter Berücksichtigung der strategischen Ziele der Organisation werden gemeinsam mit der Personalabteilung kurz- und mittelfristige Maßnahmen entwickelt. Diese umfassen sowohl den operativen Planungshorizont als auch die vorausschauende 2- bis 3-Jahres-Perspektive und fließen in den Entscheidungsvorschlag ein (siehe Kapitel 5). Die Anschlussfähigkeit an die Haushaltsplanung ist dabei zu gewährleisten (siehe Zeitplanung, Kapitel 5).

V. Der Regelprozess als Jahreszyklus

Der Fortschreibungsprozess ist als jährlicher Regelprozess ausgestaltet und folgt dem hier dargestellten Schema:



1. **Ankündigung / Datenakquise / Vorverfahren**

Formale Ankündigung des Fortschreibungsprozesses durch PA und OE sowie Versand der Unterlagen zur Aufgabenkritik. Das Vorverfahren bildet den Einstieg in den jährlichen Fortschreibungszyklus und umfasst:

- o Aufbereitung von Kennzahlen zur Personalstruktur durch Referat Personalplanung und -steuerung
- o Zulieferung durch die Organisationseinheiten:
 - Aktualisierte Mengen aus dem abgelaufenen Jahr zu den Aufgaben der Aufgabenkataloge (entsprechend der zentralen Mengentreiber)
 - Veränderungsanzeigen zu bestehenden Aufgaben (Prozess geändert)
 - Anzeige neuer Aufgaben mit Erläuterung der Hintergründe
 - Anzeige verschobener Aufgaben (zwischen OEs, Teams oder Rollen)

Ziel ist eine belastbare Rechengrundlage für eine erste retrospektive Grobbewertung des Personalbedarfs.

2. Datenaufbereitung / Nachfassen / Aufgabenkritik

Auf Basis des Vorverfahrens erfolgt:

- o Prüfung und Aktualisierung der Aufgabenkataloge / Aufgabenkritik
- o erste Grobbewertung des Personalbedarfs auf Basis bestehender Zeitansätze
- o Rückspiegelung der Ergebnisse an die Fachabteilung
- o Entscheidung hinsichtlich der Notwendigkeit einer analytischen Teil-PBE
- o Aufgabenkritik für neue Aufgaben, sofern noch nicht im Vorverfahren erledigt

3. **Jahresgespräche**

Die Jahresgespräche sind integraler Bestandteil nicht nur der Fortschreibung, sondern des gesamten SPP-Prozesses. Ziel der Jahresgespräche ist es, ein zentrales Austauschformat zwischen den Organisationseinheiten und Org.-Entw./PA zu schaffen. Dabei sollen Fragestellungen erörtert werden, die die grundsätzlichen Entwicklungen und Anforderungen des Personalkörpers der jeweiligen Organisationseinheit betreffen. Einzelfälle in personalwirtschaftlicher, arbeitsrechtlicher oder sonstiger Perspektive sind ausdrücklich nicht Gegenstand.

Ziel ist es, sowohl die operativen Anforderungen der nächsten 12 Monate zu besprechen als auch die Grundlage für mehrjährige Personalmaßnahmen zu legen. Konkret bedeutet dies,

dass es in der Jahreskonferenz um den Blick nach vorn geht (nächste 12 Monate / nächste 2-5 Jahre).

Diese Leitfragen sollen diskutiert werden:

- Welche Aufgabenveränderungen erwarten Sie in den nächsten 12 Monaten und warum?
- Welche Aufgabenveränderungen erwarten Sie in den nächsten 2 Jahren und warum?
- Welche neuen Aufgaben erwarten Sie in den nächsten 12 Monaten und warum? Wie viel Kapazität werden diese neuen Aufgaben in Anspruch nehmen?
- Welche Kompetenzen benötigen Sie in den nächsten 12 Monaten, wie sehen Sie die längerfristige Entwicklung?
- Sind in den kommenden 12 Monaten (weitere) Strukturveränderungen in der Verteilung der Aufgaben und damit Rollenveränderungen geplant bzw. werden diese mittelfristig (2 Jahre) notwendig?
- Welche Bereiche sind besonders risikobehaftet? Wo bestehen Nachbesetzungsrisiken, Wissensrisiken, Überlastungen oder Abhängigkeiten (z. B. durch Schlüsselpositionen)?
- Ggf. Rückfragen zu den Veränderungsanzeigen aus dem Vorverfahren.

Die Ergebnisse werden protokolliert und den Teilnehmenden im Nachgang zur Verfügung gestellt. Zusammen mit den Inhalten des Vorverfahrens bilden die Ergebnisse der Jahreskonferenzen die Grundlage für die Konsolidierung der Ergebnisse, aus denen ein Entscheidungsvorschlag für die Hauptgeschäftsführung abgeleitet wird. Das Verfahren ist insoweit inhaltlich deckungsgleich mit dem Vorgehen in den OSV-Sitzungen im Rahmen der PBE 2024/2025.

Durch die gemeinsame Durchführung der Jahreskonferenzen von Personalabteilung, Organisationsentwicklung und Fachabteilungen stellen wir sicher, dass alle Beteiligten über denselben hohen Informationsstand verfügen. Gleichzeitig schaffen wir damit die Grundlage dafür, dass HR Business Partner sowie die Referate Personalentwicklung, Rekrutierung und Gesundheit und Personalplanung und -steuerung frühzeitig gemeinsam mit den Fachabteilungen die aus quantitativen Veränderungen entstehenden personalwirtschaftlichen Anforderungen, einschließlich gezielter Qualifizierungsmaßnahmen, konzipieren können. So kann nach der Entscheidung der HGF eine zügige Umsetzung der Maßnahmen erfolgen.

Beteiligte in diesem Prozessschritt sind:

- Organisationsentwicklung
- Personalleitung
- HR-Businesspartner

- Personalplanung und -steuerung
- Organisationseinheit
- Personalvertretung

4. Konsolidierung und Ableitung von Entscheidungsbedarfen

Hier wird die Zusammenführung der Ergebnisse aus Vorverfahren, Sachstandssicherung und Jahresgesprächen sowie Empfehlungen über das Erfordernis vertiefender Analysen erfolgen und in einen Entscheidungsvorschlag münden. Das Vorgehen ist dann durch die Hauptgeschäftsführung zu entscheiden.

- **Bei Bedarf: Analytische (Teil-)PBE**

Für neue oder veränderte Aufgaben kann eine analytische Betrachtung erforderlich werden. Allerdings kann es bei umfänglicheren Änderungen in der Aufbauorganisation oder in Kernprozessabläufen notwendig sein, den gesamten Bereich einer analytischen PBE zu unterziehen, die dann nicht lediglich die Fortschreibung des Mengengerüsts, sondern auch die Betrachtung der mittleren Bearbeitungszeiten zum Gegenstand hat. Auch dies stellt einen begründungsbedürftigen Ausnahmefall dar und wird Gegenstand des vorgenannten Entscheidungsvorschlags sein.

5. Entscheidung der HGF über Berücksichtigung der Ergebnisse

Abschließend wird der HGF ein Bericht über die jeweils ermittelten Veränderungen im Personalbedarf vorgelegt. Anschließend ist zu entscheiden, inwieweit die Ergebnisse berücksichtigt werden sollen bzw. ob, sofern erforderlich, ein Genehmigungsverfahren bei der Aufsichtsbehörde eingeleitet werden soll. Zu dieser Fragestellung wird das Referat der HGF ebenfalls einen Entscheidungsvorschlag vorlegen.

VI. Ableitung von Entscheidungsvorschlägen für die HGF

Ziel ist es, der HGF eine transparente und belastbare Entscheidungsgrundlage zur Steuerung des Personalkörpers und des Stellenplans bereitzustellen. Auf Grundlage der konsolidierten Ergebnisse aus Vorverfahren, Sachstandssicherung und Jahresgesprächen werden Entscheidungsvorschläge für die HGF vorbereitet.

Diese umfassen:

- Darstellung der Ausgangslage (Ist-Situation),
- Beschreibung der identifizierten Veränderungen einschließlich Quantifizierung der Auswirkungen auf den Personalbedarf,
- Einordnung nach Dringlichkeit und Steuerungsrelevanz,
- Darstellung möglicher Handlungsoptionen.

Damit wird zugleich die Trennung der Ebenen praktisch umgesetzt: Die Fortschreibung liefert die quantitative Begründung, die SPP ergänzt die vorausschauende Einordnung und die personalwirtschaftlichen Folgemaßnahmen konkretisieren die Umsetzungsoptionen. Erst die Entscheidung der HGF schafft die Grundlage dafür, erkannte Bedarfe in Maßnahmen, Priorisierungen oder Änderungen des Stellenplans zu überführen.

VII. Nächste Schritte, Zeitplan und Weiterentwicklung

Die Fortschreibung der Personalbedarfsermittlung wird schrittweise weiterentwickelt. Ziel ist es, die bestehende aufgabenbasierte Bemessung systematisch mit den im Prozessmanagement aufgebauten Prozessstrukturen zu verknüpfen und die Datengrundlage der Personalbedarfsermittlung langfristig zu konsolidieren. Hierzu ist vorgesehen, die Fortschreibung künftig durch den Einsatz einer spezialisierten Softwarelösung (IBO Alea) zu unterstützen.

Die Weiterentwicklung erfolgt in einem mehrstufigen Vorgehen, das sowohl die methodische Stabilität der bestehenden Personalbedarfsermittlung als auch die schrittweise Einführung digitaler Unterstützungsinstrumente sicherstellt.

Phase I: Strukturierung der Aufgabenkataloge, Definition von zentralen Mengentreibern

In einem ersten Schritt werden die bestehenden Aufgabenkataloge konsolidiert und die Zuordnung der Aufgaben zu definierten Stellentypen, soweit noch nicht geschehen, systematisiert. Ziel ist es, konkrete Aussagen über die von Veränderungen betroffenen Stellentypen treffen zu können und sicherzustellen, dass Stellenbeschreibungen und

Aufgabenkataloge inhaltlich gleichlaufen. Dieses Vorgehen wird strukturell insbesondere für die ausgeschriebene Leistung zur Aufarbeitung der Stellenbewertungen relevant sein.

Parallel hierzu werden die zentralen Mengentreiber sowie die zugrunde liegenden Datenquellen eindeutig definiert und dokumentiert. Dazu werden in Q2/Q3 2026 Auftaktgespräche zur Fortschreibung mit den Leitungen der OEs durchgeführt. Ziel ist eine spezifische Information über die Fortschreibung sowie die Abstimmung zentraler Mengentreiber und ihrer jeweils verbindlichen Auswertungslogik. Die Organisationseinheiten unterbreiten (ggf. im Nachgang zum Auftaktgespräch) einen Vorschlag zur konkreten Auswertung, der nach Abstimmung niedergelegt und dokumentiert wird, um eine dauerhaft einheitliche und belastbare Fortschreibung sicherzustellen.

Phase II: Systemunterstützte Fortschreibung mit IBO Alea und Szenarioanalyse

Die Daten werden anschließend in die Software IBO Alea eingepflegt. Im November starten wir in den ersten SPP-Prozess.

Aufbauend auf dieser Datenbasis wird für den SPP-Zyklus 2028 angestrebt, die Fortschreibung perspektivisch noch stärker durch den Einsatz der Software IBO Alea zu unterstützen, indem Szenario- und Simulationselemente genutzt werden, um mögliche Auswirkungen organisatorischer Veränderungen, Aufgabenverschiebungen oder Mengenschwankungen auf den Personalbedarf transparenter darzustellen.

Phase III: Integration von Daten aus dem Geschäftsprozessmanagement

Langfristig wird angestrebt, die Personalbedarfsermittlung stärker an den im Prozessmanagement modellierten Geschäftsprozessen auszurichten. Dadurch sollen Aussagen zur Prozesseffizienz, zu möglichen Automatisierungspotenzialen sowie zu den in den jeweiligen Prozessen benötigten Qualifikationsprofilen ermöglicht werden.

Die bestehenden Aufgabenkataloge bleiben weiterhin Grundlage der Personalbedarfsermittlung, während gleichzeitig eine Zuordnung („Mapping“) der Aufgaben zu den im Prozessmanagement modellierten Prozessen erfolgt. Auf diese Weise kann die bestehende Systematik der Personalbedarfsermittlung stabil fortgeführt werden, während gleichzeitig die Voraussetzungen für eine stärker prozessorientierte Analyse geschaffen werden.

Neben einer laufenden Bewertung der Sachlage und der Reaktion auf unmittelbares Feedback oder Nachfragen durch die Ansprechpersonen der Organisationseinheiten ist ein gesteuerter Feedback-Prozess im Jahr 2027 geplant.

VIII. Glossar

Begriff

Analytische Personalbedarfsermittlung
(analytische PBE)

Analytische Teil-PBE

Aufgabenkatalog

Fortschreibung

mBZ

Mengentreiber

NAK-Wert

OE

SPP

Definition

Umfassendes Bemessungsverfahren auf Basis von Aufgabenstruktur, Mengen und mittleren Bearbeitungszeiten; dient als Referenz- und Kalibrierungsbasis.

Selektive Anwendung der analytischen Methodik auf abgegrenzte Aufgabenbereiche oder Organisationseinheiten; nur in sachlich begründeten Ausnahmefällen anzuwenden.

Systematische Zusammenstellung der einer Organisationseinheit oder einem Stellentyp zugeordneten Aufgaben als Grundlage der Bemessung und Fortschreibung.

Vereinfachtes, indikatorgestütztes Verfahren zur Aktualisierung des Personalbedarfs auf Basis einer bereits vorliegenden analytischen PBE.

Mittlere Bearbeitungszeit einer Aufgabe; zentraler Zeitwert für die Berechnung des Zeit- und Personalbedarfs.

Quantifizierbarer Indikator, der das Arbeitsaufkommen einzelner Aufgaben oder Tätigkeiten beschreibt.

Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft; dient der Umrechnung des Gesamtzeitbedarfs in Personalbedarf.

Organisationseinheit.

Strategische Personalplanung; verbindet quantitative und qualitative Personalbedarfe mit kurz- und mittelfristigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen.

Statische Aufgaben	Aufgaben, die hinsichtlich Menge und mittlerer Bearbeitungszeit als weitgehend stabil gelten und daher nur bei Prozessveränderungen vertieft betrachtet werden.
Stellenbeschreibung	Beschreibt die einer Stelle übertragenen Aufgaben, Verantwortungen und Anforderungen.
Stellenbewertung	Bestimmt die tarif- oder besoldungsrechtliche Wertigkeit der Stelle anhand der übertragenen Tätigkeiten.
Stellenplan	Haushalts- und aufsichtsrechtliche Abbildung genehmigter Stellen und Planstellen. Er setzt Entscheidungen um; er ist nicht identisch mit dem fachlich ermittelten Personalbedarf, sondern bildet diesen – nach Entscheidung – formal ab.
Zentraler Mengentreiber	Aggregierte Kennzahl mit Zusammenhang zum Gesamtarbeitsvolumen eines Aufgabenbündels; dient als Bezugsgröße für die proportionale Fortschreibung.