



# ENERGIEWIRTSCHAFTLICHE TAGESFRAGEN

ZEITSCHRIFT FÜR ENERGIEWIRTSCHAFT · RECHT · TECHNIK UND UMWELT

Artikel-Pdf (18031) · Heft 11|19 · S. 72-73



- > PRINT
- > ONLINE
- > DIGITAL



Weitere Informationen unter:

[www.et-magazin.de](http://www.et-magazin.de)

# Personalbedarfsplanung in der Energiewirtschaft – Beispiel Netzbetreiber

Maria Fischer und Markus Hirth

*Basis für die langfristig stabile Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist unter anderem die vorrausschauende Planung von Aufwänden und qualifizierten Mitarbeiterressourcen. Ein Schlüssel hierfür sind operativ anwendbare Simulationsmodelle. Die Netzdienste Rhein-Main GmbH (NRM) und Utility Partners GmbH haben dazu eine webbasierte Datenbank entwickelt, mit der die mittelfristigen Entwicklungen von Aufwänden und Personalkapazitäten auf Basis von unternehmensspezifischen Daten errechnet bzw. simuliert werden können.*

## Herausforderungen

Steigende Komplexität im Zusammenspiel der Marktrollen, technisch anspruchsvollere Lösungen, hohe Anforderungen der Anreizregulierung, langfristige Qualifizierungsmaßnahmen, ein hohes Durchschnittsalter bei den Mitarbeitern und die Auswirkungen des demografischen Wandels sind die Herausforderungen in der Energiewirtschaft, die gemeistert werden müssen, um im schnellen Wandel der Anforderungen die Unternehmensziele zu erreichen.

Für eine Personalbedarfsplanung liegen in den bestehenden Datenquellen die Basis- und Prognosedaten in der Regel unvollständig vor. Im abgeschlossenen Geschäftsjahr liegt für die monatscharfe Berechnung der zur Verfügung stehenden Personalkapazität im Allgemeinen noch eine gute Zahlenbasis vor. Die Bottom-up-Ermittlung der spezifischen Aufwände gestaltet sich im Gegensatz dazu meist aufwändiger, da oftmals keine detaillierten Aufgabenbeschreibungen mit hinterlegten Mengen und spezifischen Durchführungszeiten vorhanden sind.

Noch unwägbarer ist es, auf dieser Basis die Entwicklung des Aufwandes einer Marktrolle für die nächsten fünf Jahre zu prognostizieren (siehe Abb. 1). Ein solcher Zeitraum ist aber notwendig, wenn man der zeitaufwendigen Qualifizierung für komplexe Stellenprofile Rechnung tragen will. Bei absehbarem Abgang von Mitarbeitern in den Ruhestand werden zwei bis drei Jahre für die Personalsuche und qualifizierte Einarbeitung benötigt. Um dieser Herausforderung zu begegnen, ist der Aufbau einer kontinuierlich gepflegten Datenbank eine

Lösung, die sowohl die Personal- als auch die Aufwandssituation detailliert gegenüberstellen und methodisch sauber prognostizieren kann.

## Methodik

Die tatsächlich zur Verfügung stehende Personalkapazität über den Betrachtungszeitraum wird mit den spezifischen Personaldaten inkl. der Berücksichtigung von Krankheitsquoten, Abwesenheitszeiten, Altersteilzeit, Renteneintritt, etc. monatscharf berechnet und freie Planstellen separat ausgewiesen.

Um eine Prognose der zukünftigen Aufwände in einer Marktrolle zu errechnen, ist ein nachvollziehbarer verständlicher Algorithmus zu entwickeln, welcher von allen Beteiligten (Management, Mitarbeiter und Betriebsrat) akzeptiert wird. NRM und Utility Partners wählten dazu folgenden Ansatz:

Für die Berechnung der zukünftigen Aufwände wird zuerst der Aufwand im Basis-

jahr (abgeschlossenes Geschäftsjahr) vereinfacht durch das Produkt aus Menge und Zeitbedarf je Einzeltätigkeit ermittelt. Die Erhebung der dafür notwendigen Datengrundlage erfolgt durch die Fachbereiche selbst, kann mehrere hundert bis tausende von Tätigkeiten umfassen und wird methodisch und organisatorisch durch ein Projektteam begleitet.

Parallel dazu werden Hauptaufwandstreiber definiert, welche die Entwicklung des Aufwands in der Zukunft bestimmen. Für jeden dieser Hauptaufwandstreiber wird eine Fünf-Jahres-Verlaufskurve abgeschätzt. Diese kann im Falle einer Planung von Baumaßnahmen schon sehr konkret für die nächsten Jahre im Rahmen der Mittelfristplanung vorliegen. Es können aber auch ungewisse Hauptaufwandstreiber, wie beispielsweise die Digitalisierung, definiert und mit einem prozentualen Verlauf für die nächsten fünf Jahre abgeschätzt werden.

Durch die Zuordnung der Hauptaufwandstreiber zu verschiedenen Tätigkeiten kann die zeitliche Entwicklung der jeweiligen

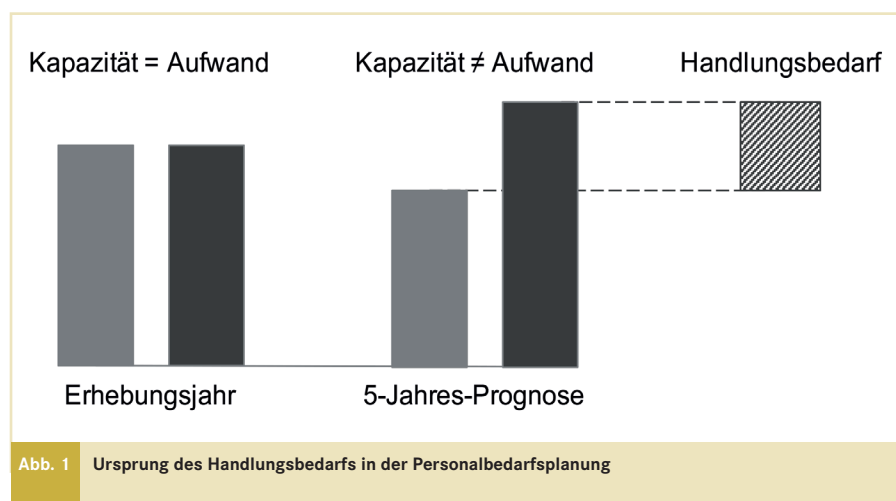


Abb. 1 Ursprung des Handlungsbedarfs in der Personalbedarfsplanung

Tätigkeiten zentral festgelegt und gesteuert werden.

Neben der Zuordnung der Tätigkeiten zu Hauptaufwandstreibern lassen sich z.B. Zyklen (bspw. Wartungszyklen) auf Tätigkeitsebene abbilden. Dies betrifft u.a. Tätigkeiten, welche nicht kontinuierlich oder jährlich anfallen oder zu einem späteren Zeitpunkt starten bzw. zeitlich befristet sind. Verschiedene Auswertekriterien, wie z. B. Organisationseinheit, Sparte, Kernkompetenz, Eigen-/Fremdleistung oder Prozesszuordnung, ermöglichen die Aufsummierung der jeweiligen zugehörigen Aufwände in unterschiedlichen Perspektiven.

## Ergebnisse

Die operative Durchführung mehrerer Personalbedarfsplanungen für Netzbetreiber hat konkreten Handlungsbedarf ergeben, um ein mögliches Delta zwischen Aufwands- und Personalsituation über fünf Jahre auszugleichen. Im Beispiel der NRM zeigte die Prognose, dass für den Fünf-Jahres-Betrachtungszeitraum mit einer deutlichen Reduzierung der vorhandenen Personalkapazität aufgrund der Altersstruktur der Belegschaft zu rechnen ist. Demgegenüber steigt der Aufwand für die NRM in Frankfurt aufgrund der definierten Hauptaufwandstreiber (z.B. Netz-

ausbau Strom, Dokumentationsaufwand Bauprojekte, Digitalisierung GIS-Daten, Entwicklung Anzahl Störungen, Ausbau Dienstleistungsgeschäft, ...) in den Bereichen Planung, Bau und Wartung signifikant an. Mit der durchgeführten Bottom-up Prognose lassen sich diese Aussagen tätigkeitsscharf belegen.

Da für jede Tätigkeit neben der Verknüpfung mit den Hauptaufwandstreibern auch eine Reihe von unternehmensspezifischen Kriterien zugeordnet werden, ist bei der Auswertung eine spezifische Eingrenzung des Betrachtungsumfangs möglich, woraus sich konkrete Ergebnisaussagen ableiten lassen.

Mit den Ergebnissen aus dieser Personalbedarfsplanung kann das Management quantifiziert abschätzen und belegen, wie groß der voraussichtliche Handlungsbedarf zwischen Personalbestand und Aufwand über die nächsten fünf Jahre sein wird, und in welcher Organisation, Versorgungssparte, Spannungsebene/Druckstufe, etc. der Handlungsbedarf besteht.

Darüber hinaus ist die webbasierte Datenbank (siehe Abb. 2) geeignet, folgende Aufgaben auf den bestehenden Datenbestand zu prognostizieren:

■ **Personalkonzept/Planstellenprognose:** Wie viele Ressourcen benötigt welche Organisationseinheit in welchem Jahr mit welcher Qualifikation?

■ **Organisationsentwicklung:** Welche Aufgaben/Tätigkeiten sind mit welcher Kapazität einer anderen Organisation zuzuordnen und welche Mitarbeiter sind davon betroffen?

■ **Business-Cases:** Welchen Effekt erzielen z.B. Optimierungsprojekte bei der Effizienz und ist dieser ausreichend gegenüber dem Projektaufwand?

■ **Prozesskosten:** welcher Aufwand entsteht in allen einem Prozess zugeordneten Tätigkeiten je Organisationseinheit, Versorgungssparte, etc.?

## Fazit

Die datenbankbasierte Personalbedarfsprognose ist ein Tool, welches auf Basis dezidierter Angaben aus den Fachbereichen eine sehr präzise Abschätzung des zukünftigen Personalbedarfs ermöglicht und in der Genauigkeit weit über die üblichen Planstellenprognosen hinausreicht. Aufgrund der abgestimmten, akzeptierten und transparenten Methodik wird die Erhebung durch die Fachbereiche und Betriebsräte trotz des Erhebungsaufwandes durchgehend begrüßt, da sie eine bisher nicht vorhandene Bottom-up-Sicht für die Diskussion um Planstellen und Fremdleistungsaufwand für die Folgejahre ermöglicht und damit die Grundlage für eine qualifizierte Diskussion zwischen allen beteiligten Einheiten (Fachbereich, Management, Betriebsrat, Personalmanagement, Controlling) schafft.

Die mindestens jährliche Aktualisierung der Basisdaten ermöglicht fortlaufend aktualisierte Prognosen und eine Maximierung der Planungssicherheit in der mittelfristigen Personalbedarfsplanung.

Landingpage: [orgaview.de](http://orgaview.de)

*M. Fischer, Referentin der Geschäftsführung, NRM Netzdienste Rhein-Main GmbH, Frankfurt am Main; M. Hirth, Geschäftsführer, Utility Partners GmbH, Solingen  
ma.fischer@nrm-netzdienste.de  
markus.hirth@utility-partners.de*

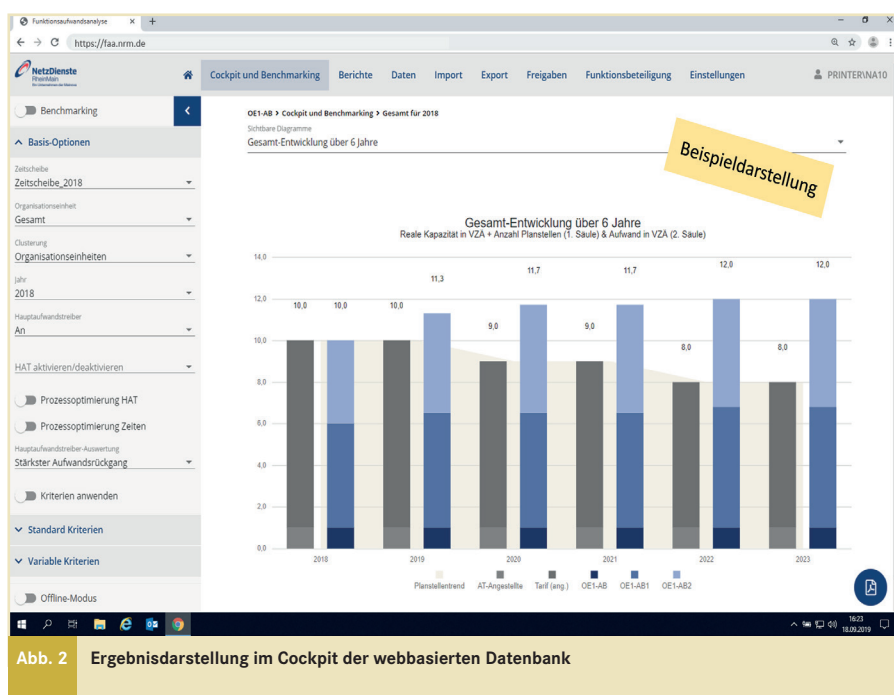


Abb. 2 Ergebnisdarstellung im Cockpit der webbasierten Datenbank