



Bildquelle: Malik Schütze

Strategische und partizipative Personalplanung: Unsicherheiten in der Energiewende und zum Fachkräftemangel begegnen

Ausbau, Betrieb und Digitalisierung der Versorgungsnetze stellen Energieversorgungsunternehmen und Netzbetreiber vor personelle Herausforderungen. Schließlich erfordert der Umbau der Energieversorgung und die Modernisierung der Energieinfrastruktur mehr Fachkräfte – und mehr Spezialqualifikationen. Die demografische Entwicklung und ein steigender Effizienzdruck verschärfen die Situation zusätzlich. Doch wie begegnet man den aktuellen Unsicherheiten? Wie muss das Personal eines Netzbetreibers im Jahr 2035 und darüber hinaus aufgestellt sein? Die Personalplanung ist keine einfache Routineaufgabe mehr. Sie ist zu einer strategischen Herausforderung geworden, die Flexibilität, Weitsicht und Zusammenarbeit erfordert – und eine partizipative Vorgehensweise.

von Corinna Semling, Viviane Lange und Dr. Anna Walter

Eine jede Personalplanung ist Teil der Unternehmensplanung und damit eng mit den Zielen unternehmerischen Handelns verknüpft. Die Unternehmensziele bilden die Grundlage für die Prognose, wie viel Personal mit welchen Kompetenzen zukünftig benötigt wird. Als fester Bestandteil in der Wirtschaftsplanung erfolgen Personalprognosen in allen Energieunternehmen. Dabei werfen diese den Blick mal mehr, mal weniger weit in die Zukunft. Eine Personalplanung mit Weitblick braucht es allerdings, um die Unternehmensziele langfristig umsetzen zu können. Darüber hinaus liegt häufig die alleinige Verantwortung der Erstellung einer Personalprognose auf Geschäftsführungsebene oder bei den Fachbereichsleitungen. Diese Top-Down Vorgehensweise birgt das Risiko einer fehlenden Akzeptanz und einer geringen Transparenz über die Herleitung der Prognosen, zum Beispiel auf der Führungskräfteebene oder beim Betriebsrat.

Zugleich wird die ohnehin komplexe Aufgabe einer Planung mit Weitblick durch schwer vorhersehbare Entwicklungen ungleich komplexer. Hierzu zählen z. B. die grüne, digitale Transformation der Energieversorgung, der zunehmende regionale Fachkräftemangel, die demografische Entwicklung sowie eine unübersichtliche, volatile politische Lage.

Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen, ist, sie zu gestalten.

Die Unsicherheit dieser zukünftigen energiewirtschaftlichen und sozioökonomischen Entwicklungen erfordert jedoch verstärkt eine integrierte Personalplanung, die auf strategischen Überlegungen aufsetzt und damit den Blick auf die kommenden 10 Jahre richtet. Auch wenn Zukunftsprognosen keine Garantie sind, wie sich die Welt in den nächsten Jahren entwickeln wird, so erhöhen sie dennoch die Qualität und Sicherheit der Planung. Diese Sicherheit kommt auch bei den Mitarbeitenden an, die sich beispielsweise fragen, welches Personal den Ausbau der Netze realisieren soll oder ob es gelingt, freie Stellen durch den Renteneintritt von Mitarbeitenden, rechtzeitig durch qualifiziertes Personal nachzubersetzen.

Auf dem Weg zur strategisch-partizipativen Personalplanung

Damit die Entwicklung eines gemeinsamen Bildes von der Zukunft gelingt, helfen klare, methodische Leitplanken:

- **IST-Analyse:** Welche Ziele hat das Unternehmen, in welche Richtung geht die Unternehmensstrategie? Welche Aufgaben und Tätigkeiten finden heute in welchem Umfang im Unternehmen statt? Dabei liegt der Fokus wirklich auf den Aufgaben und nicht auf den Stellen: Man sollte sich bei den Überlegungen zu den zukünftigen Bedarfen von der heutigen Organisationsstruktur lösen und den Blick übergreifend auf die Aufgaben und Tätigkeiten richten. Das erhöht die Flexibilität, was gerade bei der Prognose einer unsicheren Zukunft

wertvoll ist. Es ermöglicht Vorhersagen auch bei eventuellen Umstrukturierungen sowie Aufgabenverschiebungen und kann darüber hinaus ein Denken in Rollen fördern.

- **Aufwandstreiber in den Blick nehmen:** Im zweiten Schritt werden die Planungsprämissen für alle Geschäftsfelder formuliert und ein gemeinsames Modell der Aufwandstreiber und Effizienzhebel entworfen. Die klassischen Aufwandstreiber sind beispielsweise die geplanten Investitionen oder Ersatzmaßnahmen in den Sparten oder die Zielgröße für den geplanten Smart Meter Roll-out. Im Gegensatz dazu stehen die Effizienzhebel, die z. B. Prozessoptimierungen oder digitale, automatisierte Prozesse umfassen können.
- **Soll-Kapazitäten für mögliche Zukünfte:** In diesem Schritt werden Fragen beantwortet wie: Wie verändern die Aufwandstreiber und Effizienzhebel die zukünftigen Aufgaben und Anforderungen? Was bedeutet das für die Personalbedarfe? Sobald hierzu Klarheit besteht, kann der Weg vom IST zum SOLL inklusive passender Personalmaßnahmen beschrieben werden.

Die innerbetriebliche Verankerung des Personalprozesses

Neben den methodischen Leitplanken ist es von zentraler Bedeutung, wie der Planungsprozess innerbetrieblich verankert wird. Wir empfehlen, den Dialog zwischen Personal, Geschäftsführung, Finanzen, Betriebsrat und den Fachbereichen aktiv zu gestalten.

Eine breite Beteiligung an der Personalplanung schafft eine gemeinsame Sicht auf die Zukunft und fördert das Commitment.

Das sorgt nicht nur für eine höhere Akzeptanz, sondern ermöglicht auch die Integration verschiedener Sichtweisen und unter Umständen eine Verhandlung von widersprüchlichen Zielsetzungen (z. B. Personalaufbau vs. Kosteneinsparung).

Ein weiterer Vorteil des partizipativen Ansatzes ist, dass die verschiedenen Fachbereiche althergebrachte Grundsätze kritisch hinterfragen können und das gemeinsame Bild zu dem tatsächlichen betrieblichen Aufwand geschärft wird. Dabei steht im Fokus, sich den zukünftigen organisatorischen Anforderungen anzunähern und gemeinsam ein strategisches Personalkonzept zu erstellen.

Ziel ist es, eine umfassende Darstellung der Personalstärken, der Anforderungen, der notwendigen Kompetenzen sowie der Umsetzungsschritte, z. B. bis 2035, unter Mitwirkung der Fachbereiche auf eine breite Prognosebasis zu stellen. Es wird Transparenz für alle Beteiligten geschaffen und es kann klar nachvollzogen werden, woher welche Prognosen kommen. Damit basiert die Personalplanung nicht auf einem Bauchgefühl, sondern auf tragfähigen Prämissen, Daten und Berechnungen.



Eine partizipative Personalplanung gibt Antworten für den Dialog mit den Mitarbeitenden an die Hand

* i.S. eines bestmöglichen Stands des „aktuellen Irrtums“

Um im Kontext zukünftiger Unsicherheiten auch in Richtung der Belegschaft mehr Sicherheit zu schaffen, ist es hilfreich, mit der strategischen Personalplanung gemeinsam einen „Blick in die Glaskugel“ zu werfen. Auf dieser Basis können Antworten auf wichtige Fragen der Mitarbeitenden gegeben werden, wie z. B.:

- Welche neuen Aufgaben kommen auf mich zu?
- Werden meine Kompetenzen in fünf Jahren überhaupt noch gebraucht?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es für mich?
- Wie verändert die Digitalisierung meinen Arbeitsalltag?

Ausblick: das Personal der Zukunft

Wir stehen erst am Beginn einer beispiellosen Transformation! Der Ausbau der Strom- und Wärmenetze, die Umstellung der Gasnetze auf Wasserstoff und die Modernisierung sowie die Digitalisierung der Energieinfrastruktur stellt uns die nächsten Jahre vor die Frage, mit welchem Personal diese umfassende Transformation angegangen werden soll.

Strategische Personalplanung ist aktives Risikomanagement und bietet eine Systematik, um von der Gegenwart in eine unsichere Zukunft zu „navigieren“.

Eine gute Personalplanung identifiziert quantitative und qualitative Engpässe in den kommenden Jahren und zeigt in welchen Bereichen Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung am wichtigsten wird. Dazu werden branchen- und unternehmensspezifische Dynamiken für die Personalplanung betrachtet, interdisziplinär bearbeitet und mit partizipativer Vorgehensweise umgesetzt, um eine hohe innerbetriebliche Akzeptanz zu schaffen.

Fazit: Personalplanung ist keine einfache Routineaufgabe mehr. Sie ist zu einer strategischen Herausforderung geworden, die Flexibilität, Weitsicht und Zusammenarbeit erfordert.

>> bet-consulting.de

Die Autorinnen



Corinna Semling

leitet das Kompetenzteam Personal, Kultur und Veränderung bei BET Consulting. Sie blickt auf langjährige Beratungserfahrung u. a. in den Bereichen Change Management, Stakeholder-Analysen, sowie Personalentwicklung. Von 2021 bis 2024 war sie als Professorin an der Ostschweizer Fachhochschule am Institut für Kommunikation und Interkulturelle Kompetenz tätig.

(Bildquelle: Claudia Fahlbusch)

Viviane Lange

studierte Psychologie an der TU Dresden mit Fokus auf Human Performance in Socio-Technical Systems und war vor ihrem Eintritt bei BET an der TU Dresden tätig. Ihre Beratungsschwerpunkte sind die Durchführung von Aufgaben- und Prozessanalysen, Themen der Organisationsentwicklung, die Weiterentwicklung von Führungskräften sowie die Arbeitsplatzgestaltung.

(Bildquelle: Martin Stockberg)



Dr. Anna Walter

verantwortet bei BET den Partnerbereich Organisationsentwicklung. Zuvor war sie bei VNG Managerin Digitale Transformation und Geschäftsführerin der Beratungstochter MGMTree. Ihr Beratungs-Fokus ist die Personalstrategie, Organisationsgestaltung und Change Management. Zudem ist sie Lehrbeauftragte für Digital Transformation Management an der Leuphana Professional School in Lüneburg.

(Bildquelle: Claudia Fahlbusch)