



1. EBENE  
MARKTROLLE
2. EBENE  
GESCHÄFTSFELD
3. EBENE  
FUNKTION
4. EBENE  
TEILFUNKTION
5. EBENE  
AUFGABEN-  
CLUSTER
6. EBENE  
AUFGABE

# Schlüsselpersonal identifizieren – Personal richtig dimensionieren

Von Corinna Semling & Dr. Christiane Michulitz, BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH

**H**R, hilf! titelt die Zeitschrift Personalwirtschaft Mitte des Jahres. Die Organisation von Homeoffice und neuen Formen der Arbeit verlangt den Personalabteilungen alles ab. Jetzt und in den kommenden Jahren. Denn zum demografischen Wandel kommt der notwendige Umbau der Unternehmen. Die Krise hat auch gezeigt, dass die Digitalisierung aller Geschäftsfelder dringend notwendig ist. Eine Transformation, die (wieder) nicht ohne den Einsatz der Personalabteilungen gehen wird. Doch: Welches Personal brauchen die Unternehmen an welcher Stelle in der „neuen Normalität“? Und wie sehen Qualifikationen und Kopfstärken in der Zukunft aus? Wo führt die virtuelle Arbeitsumgebung langfristig zu weniger personeller Kapazität? Wo braucht es vielleicht mehr Know-how? Personalverantwortliche stehen (wieder) vor der Frage: Welche Qualifikationen sind in welchem Umfang betriebsnotwendig?

Zu einem der bemerkenswerten Phänomene der vergangenen Monate gehört die veränderte Wahrnehmung dessen, was das Schlüsselpersonal für ein Energieversorgungsunternehmen (EVU) ist. In der Krise sehen wir die Kernprozesse der Organisation in einem neuen Licht. Es wird deutlich, wie wichtig ein gutes Zusammenspiel zwischen den Kernfunktionen des Unternehmens ist und welche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen notwendig und unerlässlich sind, um den Betrieb der kritischen Infrastruktur aufrechtzuerhalten. Und es wird ebenso offensichtlich, welche Tätigkeiten aktuell nicht zwingend nötig sind. Diese Aufgaben werden entweder auf einen anderen Zeitpunkt zur Abarbeitung vertagt oder wir erleben, dass sie langfristig an Bedeutung verlieren. In jeder Krise liegt auch eine Chance, Etabliertes neu zu bewerten und das Unternehmen behutsam anders für die Zukunft aufzustellen.

## Was ist das Schlüsselpersonal eines EVU?

Als Schlüsselpersonal werden die Menschen bezeichnet, deren Arbeit für die Aufrechterhaltung der Kernfunktionen eines

Unternehmens unverzichtbar ist. Um zu beschreiben, was die Kernfunktionen eines EVU sind, hat die BET ein ‚EVU auf grüner Wiese‘ beschrieben: Die BET-Funktionslandkarte (siehe Titelmotiv). Diese kann als Ordnungsrastraster für eine Organisationsanalyse oder für die strategische Bewertung von Schlüsselpersonal dienen. Die Funktionslandkarte beschreibt alle Marktrollen und Geschäftsfelder eines EVU. Jedes Geschäftsfeld wird in seine durch Gesetz und Verordnungen gegebenen Funktionen unterteilt. Diese werden wiederum in ihre Teilfunktionen gegliedert. In einer Baumstruktur liegen darunter Aufgabencluster und Aufgaben. Die dahinterliegende Datenbank unterscheidet spartenspezifisch etwa 3.500 typische Aufgaben eines Versorgungsunternehmens.

Spiegelt man die Frage „Was ist unser Schlüsselpersonal?“ an der Funktionslandkarte, so findet man bemerkenswerte Verschiebungen in der Bewertung von betriebsnotwendigen Funktionen vor und während der Krise. Während noch zu Beginn des Jahres die Energiestrategie 2050 und die Suche nach neuen Geschäftsmodellen handlungsleitend war, lässt sich nun eine Rückbesinnung auf die Versorgungsaufgabe beobachten. Dekliniert man die Teilfunktionen eines EVU Schritt für Schritt durch, findet eine Neubewertung des Schlüsselpersonals statt: Ein funktionsorientiertes Krisenmanagement, ein reibungsloser Netz- und Anlagenbetrieb und die umgehende Digitalisierung aller Prozesse zur Kundenbetreuung waren und sind die Hot Spots einer krisenfesten Organisation. Hinzu kommen gut etablierte Prozesse in der Beschaffung, im Controlling und im Regulierungsmanagement. In diesen Teilfunktionen werden jetzt die Weichen für die wirtschaftliche Zukunft gestellt. Die Bewertung dessen, was das Schlüsselpersonal eines EVU ist, hat sich in der Krise verändert. Hierdurch ist der Zeitpunkt gekommen, um den so genannten Personalkörper des Unternehmens grundsätzlich zu betrachten.

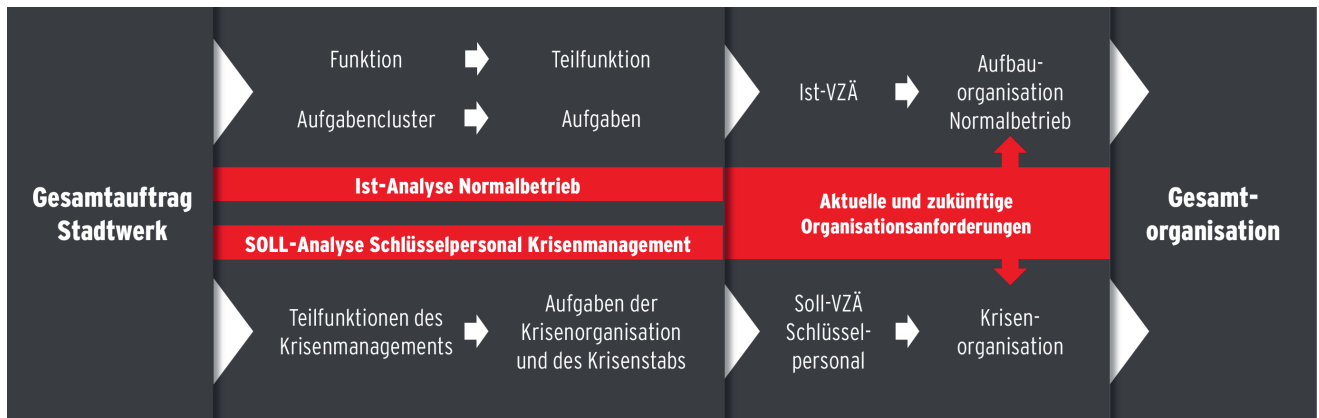


Abbildung Soll-Ist-Analyse Schlüsselpersonal (Quelle: BET)

## Welche Kompetenzen oder Arbeitsorganisation braucht ein zukunftsfähiges EVU?

Je nach Geschäftsfeld, auf dem das eigene Unternehmen tätig ist, braucht es geeignete Qualifikationen. So weit, so gut. Doch was sind die Geschäftsfelder des eigenen EVU in der Zukunft? Was kann, soll und muss selber getan werden? Was kann, sollte und müsste ausgelagert oder in Kooperation mit anderen erbracht werden? Die Pandemie hat – entlang der gesamten Wertschöpfungskette – gezeigt, welche Funktionen und welche Teilfunktionen erfolgreich und gut erbracht werden konnten. Sie hat aber auch den Finger auf die Defizite in den Kompetenzen gelegt. In den Geschäftsfeldern ist nun die Zeit für eine schonungslose Bilanz der eigenen Leistungsfähigkeit.

## Wer stellt die Weichen für die Zukunft? Und mit welchen Methoden?

Neben den Versorgungsfunktionen Erzeugung, Metering, Netzbetrieb und Lieferung sind die Zentralfunktionen eines jeden EVU ein wichtiger Arbeitsbereich. Hier bündeln sich die sogenannten Overheads. Deren Aufwände sind viel diskutiert und gescholten. Und auch für diese gilt: In der Krise zeigt sich, welche Funktionen gut aufgestellt sind (z. B. Krisenmanagement, Marketing & Pressearbeit) und wo es Optimierungsbedarfe gibt (z. B. Infrastruktur, EDV).

Die Funktion ‚Unternehmensführung, Strategie und Entwicklung‘ stellt jetzt die Weichen für die Zukunft. In enger Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Unternehmensentwicklung und Strategischem Personalmanagement werden in einer transparenten Bewertung der Leistungsfähigkeit des EVUs die Leitplanken für die Zukunft gesetzt. Denn da die Routinen in der Organisation in Bewegung sind, befinden wir uns am sensiblen Punkt für notwendige Veränderungen. Ein hoher Anspruch, denn noch laufen die Betriebe an vielen Stellen nicht „normal“. Aber ehe dieser sogenannte Normalzustand wieder einkehrt und die Menschen in alte Verhaltensmuster zurückfallen, muss die Frage gestellt werden: Was haben wir aus der Krise gelernt? Und wo können wir in den Jahren 2021 bis 2023 besser werden?

BET hat mit der Webapplikation AKKUplus ein Werkzeug entwickelt, um die Frage der Personaldimensionierung differenziert zu betrachten. Das Akronym AKKU steht für die Erfassung von Aufgaben, Kapazitäten und Kosten im Unternehmen. Basis für die Analyse ist eine einmalige Online-Befragung zu den Aufgabenbereichen und Arbeitsaufwänden aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im untersuchten Bereich. In oben dargestellter Abbildung werden von den Aufgaben einer jeden Person die Ist-Vollzeitäquivalente (VZÄ) je (Teil-)Funktion der Organisationseinheiten erhoben. Die Auswertung aggregiert die so erfassten Personalkapazitäten in der Logik der Funktionslandkarte und zeigt, welcher Aufwand für die Erhebung welcher EVU-Funktion entsteht.

Die Erhebung ist so strukturiert, dass sowohl das Alter als auch die Qualifikationsstufen aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit erhoben werden. Auf diesem Weg werden für die einzelnen Organisationseinheiten die Aufgabenprofile und die demografische Situation mit erhoben. Mit der AKKUplus-Analyse wird die Grundlage für die Frage geschaffen, welche Leistungen in den einzelnen Geschäftsfeldern mit welcher Anzahl von Menschen welcher Qualifikation erbracht wird. Spiegelt man diese Analyse gegen die Zukunftsanforderungen und die Chancen der Digitalisierung, erwächst daraus die Basis für notwendige strategische Entscheidungen zum Schlüsselpersonal der Zukunft.

Die sich um diese Organisationsanalyse rankenden Projekte können sehr unterschiedlicher Natur sein. Das Spektrum reicht derzeit von virtuellen Untersuchungen einzelner Bereiche (z. B. der Technik oder dem kaufmännischen Bereich) über die Detailbetrachtung z. B. der Cost-to-Serve-Prozesse bis hin zur Vollerfassung eines ganzen EVU. Dank der vorhandenen Webapplikation können wir – mit den üblichen Mitteln von Videokonferenzen – auch im virtuellen Raum arbeiten. Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten dann eine Einführung per Webkonferenz und geben alle Daten von ihren mobilen Arbeitsplätzen aus ein. Die Auswertung der Befragung und die Ergebnispräsentation erfolgen dann ebenfalls „remote“. Auch digitale Auswertungsworkshops unterstützen im virtuellen Raum den sachbezogenen Teil der Analyse. Erst wenn es um Fragen von Kulturwandel und Miteinander geht, scheint Präsenz notwendig zu sein. Aber auch hier gilt es, neue Formate zu erproben und gemeinsam unkonventionelle Wege zu gehen. //

[www.bet-energie.de/akku](http://www.bet-energie.de/akku)

### DR. CHRISTIANE MICHULITZ

ist Partnerin bei BET für Organisation & Prozessmanagement und begleitet Energieunternehmen im Prozessmanagement sowie in Reorganisation, im Change Management, zu Personalmanagementkonzepten und im Coaching von Führungskräften.



### CORINNA SEMLING

leitet das Kompetenzteam Organisation & Personal und betreut Energieversorgungsunternehmen in der Organisations- und Arbeitsgestaltung. Schwerpunkte ihrer Beratung sind u.a. Prozessmanagement, Prozessoptimierung, Teamentwicklung sowie Digitalisierung von Arbeitsprozessen.

