

PERS NAL

FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
SONDERDRUCK 11.2019
www.dgfp.de



Das HR- Planungspuzzle lösen

Strategische Personalplanung bei den Stadtwerken Solingen

Szenarien sind ein gutes Instrument, um Entwicklungen in Unternehmen und Märkten abzuschätzen und entsprechend zu handeln. Dieser Ansatz prägt auch die strategische Personalplanung: Wo liegen Kapazitätsrisiken? Welche neuen Rollen werden in Zukunft benötigt? Wie müssen die HR-Handlungsfelder ausgestaltet und dimensioniert sein? Diese Fragen stellen sich für Konzerne genauso wie für Mittelständler. Die Stadtwerke Solingen haben, unterstützt durch die Dynaplan AG, sich entschieden, das „Planungspuzzle“ zu lösen und darüber den zukünftigen Mitarbeiterbestand aktiv zu gestalten.



Unternehmen tun gut daran, ihre Zukunft durch ihre Entscheidungen von heute selber zu gestalten. Daher verwundert es nicht, dass das Thema der Personalplanung in zahlreichen Studien über die letzten zehn Jahre häufig unter den Topthemen gelistet wurde (bspw. Strack et al. 2009). Selbst laut der aktuellen PwC-Studie „People-Management 2025“ wird es, mit Blick auf die nächsten fünf Jahre, weiterhin einen Spitzenplatz einnehmen und an Bedeutung noch zunehmen (Bruch et al. 2019, mit Unterstützung der DGFP).

DIE AUTOREN

DR. KAI BERENDES ▶
Executive Partner
der Dynaplan AG,
St. Gallen / Schweiz
▶ kai.berendes@
dynaplan.com



OLIVIER MÜLLER ▶
Senior Project Manager
der Dynaplan AG,
St. Gallen / Schweiz



CHRISTINA REILAND ▶
Referentin Personal-
controlling der Stadt-
werke Solingen GmbH



Sicher haben sich die Schwerpunkte der strategischen Personalplanung (SPP) über die Jahre hinweg verschoben. Blickt man etwas genauer auf das „Personalplanungspuzzle“, so stand vor zehn Jahren beispielsweise der Umgang mit dem demografischen Wandel als ein wichtiger Treiber der Personalbestandsdynamik im Fokus (vgl. hierzu die Arbeit aus Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn), Berendes et al. 2011). Es galt zum Beispiel, mögliche altersbedingte Kapazitätslücken mit Blick auf die Menge

sowie auch qualitative Veränderungen mit Blick auf die Mitarbeiterrollen frühzeitig zu erkennen und über eine Anpassung der Personalpolitik zu decken. Das bestehende Geschäft angesichts des demografischen Wandels zu sichern, ist auch heute noch relevant (vgl. z. B. die aktuellen Meldungen in der Tagespresse über unbesetzte Ausbildungsplätze und Fachkräftemangel).

Gleichzeitig sind Veränderungen des Mitarbeiterbedarfs, bedingt durch beispielsweise neue Geschäftsmodelle und zunehmende Digitalisierung von Prozessen, in den Vordergrund gerückt. Diese „Gleichzeitigkeit“ von bestehendem und neuem Geschäftsmodell charakterisiert die heutigen Managementherausforderungen – nicht nur mit Blick auf Personal, sondern in der Unternehmensführung allgemein (Huttschenreuter 2019).

SIMULATION VON SZENARIEN

Gute SPP deckt aus einer systemischen Sicht immer beide Regelkreise gleichzeitig ab und versucht, die unterschiedliche Dynamik über die Arbeit an den jeweiligen Stellhebeln auszubalancieren (Abb.). Da sich die Entwicklungen nicht alle vorhersehen lassen, muss sich die SPP auf die Simulation von Szenarien stützen – um sich auf mögliche Entwicklungen im Sinne von „Was wäre wenn?“ vorzubereiten und Überraschungen zu vermeiden.

So wenig überraschend die Einordnung der Bedeutung der Personalplanung unter Berücksichtigung von quantitativen und qualitativen Dimensionen in den oben zitierten Studien ist, so mehr überrascht die Einstufung, dass Unternehmen sich für die Aufgabe schlecht vorbereitet sehen. Dabei muss die Einführung nicht mit hohen internen Ressourcen und großem IT-Implementierungsaufwand verbunden sein. Daher kommt vermutlich das Missverständnis, dass nur große Unternehmen sich eine SPP leisten können. Doch kleine und mittelgroße Unternehmen stehen vor dem glei-

chen Planungspuzzle. Man kann jedoch den zukünftigen Mitarbeiterbestand nicht einfach im Internet suchen. Auch wenn sich dort erste Anhaltspunkte zum Beispiel über offene Stellen anderer Unternehmen finden, bleibt die dahinterliegende strategische Ausrichtung unsichtbar.

Es sind also kognitive Verstärker, schlanke Denkwerkzeuge gesucht, welche die Aufgabe ganzheitlich betrachten und das Planungspuzzle nicht in lineare Excel-Tabellen zerlegen und die Wechselwirkungen zwischen Personalbedarf und -bestand in Verbindung mit Maßnahmen über Zeit vernachlässigen. Eine dämpfende oder verstärkende Wirkung wird nicht sichtbar. „Keep it simple“ ist gut, jedoch nur wenn dabei die Komplexität nicht unzulässig reduziert, das heißt übersimplifiziert wird. Man kann die Sache bekannterweise nicht einfacher machen, als sie ist.

FALLSTUDIE:
STADTWERKE SOLINGEN

Megatrends wie die Digitalisierung und Automatisierung, die Energie- und Verkehrswende sowie der demografische Wandel stellen die Stadtwerke Solingen vor große Herausforderungen. Um auch zukünftig weiter erfolgreich zu sein, gilt es, diese Trends frühzeitig und aktiv zu managen.

Digitalisierung und Automatisierung bieten den Unternehmen enorme Chancen. Sie steigern die Effizienz und Geschwindigkeit von Geschäfts- und Arbeitsprozessen (z. B. durch Robotic Process Automation, kurz RPA), verbessern die Interaktion mit Verbrauchern (z. B. durch digitale Modelle zur Kundenbetreuung) und ermöglichen eine effiziente Ausnutzung des Energienetzes (z. B. durch Smart Grids, welche Energieerzeugung, -speicherung und -verbrauch aufeinander abstimmen). Letzteres gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund der Energie- und Verkehrswende an Bedeutung. Mithilfe von intelligenten Netzen können zum Beispiel Elektrofahrzeuge als Speicher für

regenerative Energien und Stabilisatoren des Stromnetzes eingesetzt werden.

Digitalisierung und Automatisierung ermöglichen zudem neue Geschäftsmodelle, bei denen der Fokus nicht mehr nur auf

markt zwischen verschiedenen Energieversorgern, sondern auch verstärkt mit fremden Marktteilnehmern – intensiviert. Zudem haben sich Kundenerwartungen verändert und individualisiert. Der klassische Durchschnittskunde existiert nicht mehr,

Die durch den technologischen Fortschritt bedingten Entwicklungen werden drastische Folgen für die Arbeitswelt haben. Vor allem Routinevorgänge und körperlich anstrengende Tätigkeiten werden wegfallen, beziehungsweise wird der Mensch mehr und mehr eine Kontrollfunktion für diese einnehmen. Gleichzeitig entstehen komplett neue, geistig anspruchsvolle, komplexe und vielfältige Tätigkeiten, die den Mitarbeitern lebenslanges Lernen abverlangen (Arnold et al. 2017). Gänzlich neue Jobcluster, wie der „Big Data Analyst“ oder der „Customer Journey Expert“, werden auch in Energieversorgungsunternehmen Einzug halten. Die Stadtwerke Solingen stehen somit, wie fast alle anderen Unternehmen auch, vor der Herausforderung, diese Kompetenzen im Unternehmen sicherzustellen, sei es durch Qualifikation der Mitarbeiter oder durch Rekrutierung externer Fachkräfte.

ERKENNEN UND STEuern DER FÜNF RISIKOARTEN

Die Stadtwerke Solingen haben sich für eine weitsichtig angelegte, also strategisch orientierte Personalplanung mit Unterstützung von „Dynamplan HR Match“, einem softwarebasierten Planungsinstrument der Dynamplan AG, entschieden. Die zentrale Zielsetzung liegt im Erkennen und Steuern der fünf Risikoarten (Kompetenzen, Alter / Diversität, Kapazität und Beschaffung, Kosten, Lokation). Im Fall der Stadtwerke Solingen liegt der Fokus auf den ersten drei Risikoarten. Durch die Simulation möglicher Szenarien auf Basis der beiden Regelkreise aus dem Planungspuzzle gelingt es dem Unternehmen, das eigene Personal für die Zukunft bestmöglich aufzustellen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erlangen.



Die Stadtwerke Solingen beschäftigen rund 700 Mitarbeiter, unter anderem in der Filterhalle im Wasserwerk Glüder (o.) und in der Sengbachtalsperre (u.).

der reinen Energiebelieferung liegt (z. B. Smarthome, die intelligente Vernetzung und Steuerung der Haustechnik) (Roth 2018). Eine solche Diversifizierung der Geschäftsmodelle ist notwendig, da sich der Wettbewerb – nicht nur auf dem Energie-

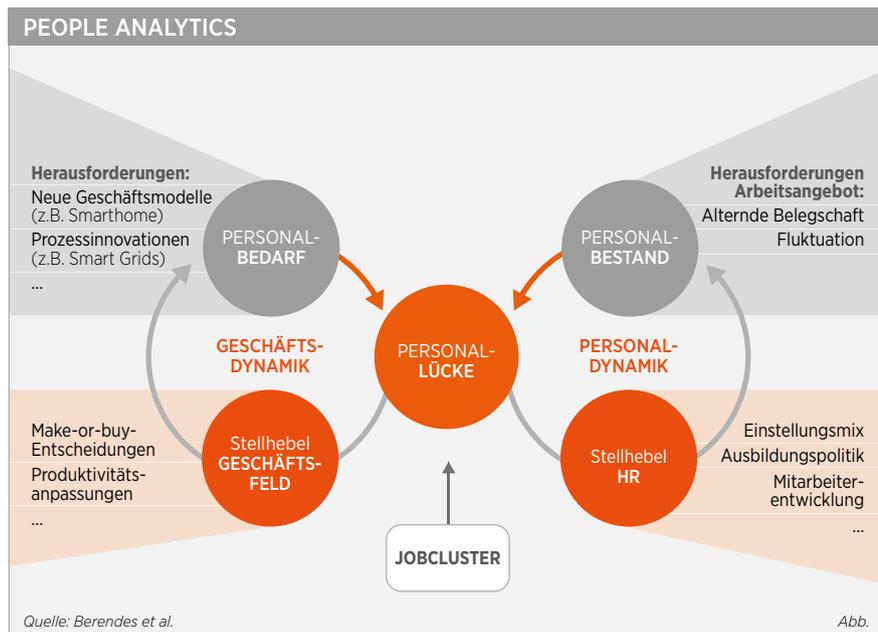
Kunden erwarten neue, zugeschnittene und flexible Lösungen (Feicht 2016; Heim 2018). Die Stadtwerke Solingen unterliegen somit ebenso wie Unternehmen anderer Branchen einem ständigen Anpassungs- und Innovationsdruck, den es zu bewältigen gilt.

Ausgangspunkt des Planungsmodells bildet der heutige Mitarbeiterbestand (abgebildet nach Mitarbeitergruppen / Jobclustern) sowie die jeweilige Geschäftsstrategie. Das Konzept der Jobcluster vereint Gruppen von Mitarbeitern mit ähnlichen fachlichen

Ausprägungen und ähnlicher Qualifikationsstufe. Ein entscheidendes Kriterium für die Zugehörigkeit einer Stelle zu einem Jobcluster war neben der Ähnlichkeit der Aufgabenprofile die Dauer der Einarbeitung: Stellen wurden dann einem gemeinsamen Jobcluster zugeordnet, wenn eine gegenseitige Vertretung der Stelleninhaber mit einer geringen Einarbeitungszeit (ca. ein halbes Jahr) möglich ist. In der Sparte Versor-

Mit Blick auf die Geschäftsstrategie als Ausgangspunkt der Szenariosimulation muss an dieser Stelle auf ein häufiges Missverständnis hingewiesen werden: Aufgabe der SPP ist es nicht, die Geschäftsbereichsstrategie von Grund auf neu zu erarbeiten. Ein paar Checklisten können hier nicht einen Strategieentwicklungsprozess ersetzen. Liegt keine Geschäftsstrategie vor, reduziert sich die SPP auf den rechten Teil des Planungs-

definiert. Für den Rest der Belegschaft wurden ein allgemeines Renteneintrittsalter sowie eine niedrige Abgangsrate bei ausgewählten Jobfamilien festgelegt. Der Bedarf bleibt hierbei zunächst unverändert und wird konstant fortgeschrieben. Ein kurzer Blick auf das Ergebnis hilft bei der Validierung mit dem Fachbereich (z. B. ob der Mitarbeiterbestand richtig erfasst und zugeordnet ist) und dabei, einen ersten Blick auf die Bestandsdynamik zu werfen. Bezüglich des Altersrisikos zeigte sich hier bei den Stadtwerken Solingen das hohe Durchschnittsalter in allen drei Sparten (Versorgung: 46,4 Jahre, Verkehr: 50,2 Jahre, Netze: 47,2 Jahre).



gung wurden so knapp über 20 Jobfamilien definiert, zum Beispiel „(IT-)Projektmanager“, „Sales Manager“ und „Produktmanager“.

Um ein komplettes Abbild des Mitarbeiterbestands zu erhalten, wurde an dieser Stelle entschieden, alle Jobcluster in das Planungsmodell aufzunehmen. Sicherlich besteht hier auch die Möglichkeit, nur mit den strategisch relevanten beziehungsweise kritischen Jobfamilien zu arbeiten. Diese Einschränkung darf nicht dazu führen, dass mögliche zukünftige Entwicklungspfade zwischen Jobclustern abgeschnitten werden und darüber die Diskussion möglicher Handlungsfelder eingeschränkt wird. So kann ein vermeintlich unkritischer Jobcluster als interne Quelle für den Aufbau eines neuen Jobclusters dienen.

puzzles und liefert aber einen wichtigen Impuls in die offene Strategiearbeit im Fachbereich, zum Beispiel bei strategischen Entscheidungen über die Fertigungstiefe (Out- / Insourcingstrategien).

SZENARIOPROZESS ZEIGT HANDLUNGSFELDER AUF

Sind die Mitarbeiter einmal den Jobclustern zugeordnet, kann das Planungsmodell initialisiert werden. Zusammen mit Annahmen über die zu erwartenden Abgänge und bereits bekannten Zugängen (bspw. Auszubildende mit Übernahmegarantie) wird ein erstes Initialszenario für eine Beschreibung der Ausgangslage durchsimuliert. Bei den Stadtwerken Solingen wurden zur Ermittlung der Abgänge die bereits bekannten Abgänge aufgrund von Befristungen und Altersteilzeit

Im nächsten Element des Szenarioprozesses geht es nach der Innensicht im Initialszenario darum, über die Variation von nicht direkt beeinflussbaren Umfeldfaktoren sowie den Erkenntnissen aus dem Strategiedialog ein Basisszenario für die Analyse der Personalrisiken aufzusetzen, das heißt den Abgleich von Personalbedarf und -bestand. Im Rahmen eines Strategiedialogs werden mit Vertretern aus den Geschäftsbereichen die wesentlichen Veränderungen erfasst, die für die zukünftige Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft ausschlaggebend sind. Hilfreich für den verantwortlichen Planer ist für die Führung des Strategiedialogs auf Augenhöhe mit den anderen Anspruchsgruppen beispielsweise ein Raster, welches die Strategie mit den zentralen personalwirksamen Initiativen nach den wesentlichen Schlüsselfeldern wie Marktstellung, Innovation und Produktivität abbildet (Stöger 2017). Der Strategiedialog kann aber, wie bereits angesprochen, nicht die Entwicklung einer Strategie ersetzen.

Die einzelnen Initiativen werden mit Bezug auf die vorher definierten Jobcluster analysiert und entsprechende Veränderungen quantitativer und qualitativer Art festgehalten. In den Stadtwerken Solingen sind vor allem die Digitalisierung und Automatisierung ein bereichsübergreifender strategischer Treiber. Er wird künftig den Bedarf an Mitarbeitern der Jobfamilie „(IT-)Projektma-

nager“ erhöhen. Vor dem Hintergrund, dass Predictive Analytics (z. B. im Hinblick auf Kundenverhalten) enorme Wettbewerbsvorteile verschaffen kann, muss man in Zukunft gänzlich neue, erfolgskritische Kompetenzprofile über Jobfamilien wie „Data Scientist“ ins Portfolio aufnehmen, die im heutigen Bestand noch nicht auftauchen.

Bei den etablierten Jobclustern kann der Effekt der Digitalisierung zum Beispiel über die Einschätzung der Automatisierungskompatibilität mithilfe von Kriterien wie Anteil der Routine, soziale Interaktion und physische Tätigkeit beschrieben werden. Neben der Einschätzung der Wirkung auf den Bedarf haben sich für die Modellierung weitere Bedarfslogiken für einzelne Jobcluster bewährt. Dazu zählen Treibermodelle, aus denen sich die Abhängigkeit des Personalbedarfs zu einem oder mehreren Mengengrößen des Geschäfts, etwa Anzahl der Kunden, ergibt. Zudem gibt es auch Jobcluster, welche beispielsweise über eine Führungsspanne oder eine Betreuungsquote abhängig sind von anderen Jobclustern. Da es mangels verlässlicher Daten nur um eine erste Einschätzung geht, ist es wichtig, den Bedarf in mehreren Szenarien zu beschreiben und im nächsten Schritt gemeinsam mit dem Personalbestand zu simulieren.

Auf der Bedarfsseite entspricht das Basisszenario häufig den Grundannahmen zur neuen Geschäftsstrategie (dem Zielbild). Die Bestandsprämissen orientieren sich an den historischen Werten, angepasst um bekannte zukünftige Effekte wie einer Veränderung des Renteneintrittsalters. Das Basisszenario lässt erkennen, mit welchen Risiken die Organisation bei der Umsetzung der Strategie umgehen muss, wenn auf der HR-Seite gearbeitet wird wie bisher. Typischerweise werden einige der Jobcluster nicht mehr ausreichend nachbesetzt, und es entstehen Unterdeckungen. In anderen Funktionen verringert sich der Bedarf schneller, als der Bestand folgen kann, und es entstehen Überhänge.

Die Tatsache, dass es bei der externen Rekrutierung oftmals zu Engpässen (lange Vakanzzeiten) kommt, ist in den Zuführungsregeln des Planungsmodells hinterlegt. Neben diesen Kapazitätsrisiken werden auch Risiken in Bezug auf Qualifikationen sichtbar: Gibt es Entwicklungspfade, die in zukünftigen Jahren stark beansprucht werden und zu einem Engpass in der internen Nachführung führen können? Oder gibt es umgekehrt einen Entwicklungsstau, weil beispielsweise in Führungsfunktionen über längere Zeit keine Nachbesetzungen notwendig sind?

FRÜHZEITIGE BEWERTUNG VON MÖGLICHEN MASSNAHMEN

In den Stadtwerken Solingen wurde ein hohes Altersrisiko bei strategisch relevanten Jobfamilien (z. B. beim Gas-Wasser-Techniker / Gas-Wasser-Meister) identifiziert. Mögliche Produktivitätseinbußen, altersbedingte Ausfälle und die bevorstehende Abgangswelle können schnell zu Engpässen führen. Darüber hinaus werden Kapazitätsrisiken, wie schon vermutet, bei den „(IT-) Projektmanagern“ erwartet. Der rasante technologische Fortschritt fordert einen immensen Bedarf an IT-Fachkräften. Hier stellt die Beschaffungsproblematik dieser Berufsgruppe ein weiteres Risiko dar. Die Digitalisierung macht vor keiner Branche halt, was dazu führt, dass der zukünftige Bedarf an IT-Spezialisten das Angebot bei Weitem übersteigen wird. Hier stehen die Stadtwerke Solingen vor der Herausforderung, sich als besonders attraktiver Arbeitgeber hervorzuheben (Employer Branding).

Im Anschluss an die Analyse des Basisszenarios mit Blick auf die Personallücke werden die Regelkreise geschlossen und verschiedene Optionen durchgespielt. Das heißt, es geht nicht direkt zur Festlegung von Maßnahmen, sondern zunächst wird die Wirkung einschließlich möglicher Nebeneffekte von Anpassungen, etwa in der Einstellungspolitik, in der Simulation getestet. Beispielsweise können neue Entwicklungspfade ein kapazitives Ungleichgewicht aus-

gleichen und gegebenenfalls gleichzeitig Qualifikationsrisiken eindämmen. Ebenfalls kann eine Anpassung des Einstellungsmixes (intern vs. extern) helfen, die Alters- und Kapazitätsrisiken zu adressieren.

Mögliche neue HR Policies (z. B. Zuführungsmix) lassen sich, vergleichbar mit einem Flugsimulator, ohne Risiko vor der eigentlichen Implementierung im Modell testen, sodass die zukünftigen Auswirkungen über die wesentlichen Analysedimensionen transparent werden. Die Planung gewinnt so eine neue Qualität, und es entsteht ein tieferes Verständnis bezüglich der Wirkzusammenhänge und Sensitivitäten bei den HR-Stellgrößen. Die regelbasierte Eingabe im Vergleich zu einer manuellen Dateneingabe entlastet den Planer erheblich, sodass er die Optionen leicht und schnell vergleichen kann.

Am Ende wird auf der Basis von Bewertungskriterien das bestmögliche Szenario als „Planszenario“ ausgewählt und dann in den HR-Folgeprozess (Personalmarketing, Rekrutierung, Personalentwicklung u. a.) zur Umsetzung übergeben. Genau an dieser Stelle stehen jetzt die Stadtwerke Solingen.

STRESSTEST FÜR ROBUSTE ENTSCHEIDUNGEN

Vor dem Hintergrund der VUCA-Welt bietet sich im Rahmen einer fortschrittlichen SPP zum Abschluss ein Stresstest an. Wir wissen um die Unschärfen, die gerade bei der Festlegung des Bedarfs im Basisszenario entstanden sind: Wie verhält sich das Fließgleichgewicht zwischen Personalbedarf und -bestand, wenn man einzelne Annahmen aus den Umfeldszenarien variiert? Bei diesem Stresstest geht es darum zu erkennen, wie robust die gewählten Stellgrößen im Planszenario sind und Risiken zu vermeiden. Zugleich wird die Anpassungsfähigkeit (Agilität) der Organisation an veränderte Rahmenbedingungen über die Simulation greifbar. Was auf den ersten Blick kompliziert wirkt, ist mit moderner Pla-

nungssoftware leicht umzusetzen. Mithilfe von vordefinierten, stochastischen Funktionen lassen sich die Simulationsläufe automatisiert durchführen. Der Planer kann sich auf die Ableitung von Erkenntnissen und Entscheidungsunterstützung konzentrieren.

NUTZEN UND AUSBLICK

Über den Szenarioprozess in Verbindung mit dem intuitiv zu bedienenden Simulationsmodell können unkompliziert mögliche Herausforderungen und Entscheidungen durchgespielt und in ihrer Auswirkung auf die kritischen Mitarbeitergruppen beleuchtet werden. Damit kommt der SPP eine wichtige Vorsteuerungsfunktion bei der Ausgestaltung der HR-Handlungsfelder zu. Zugleich dient die SPP als Redepattform, um mit HR-Funktion und Geschäftsbereichen an einem Tisch gemeinsame Zukunftspfade zu entwerfen. Es findet eine Versachlichung der Diskussion statt. Das „Bauchgefühl“ kann abgeglichen werden. Gerade bei der Definition von Mengentreibern (z. B. antizipierte Produktivitätsverbesserungen und deren Einfluss auf eine Jobfamilie) oder bei internen Entwicklungspfaden (z. B. prozentuale Nachbesetzung über interne Qualifikationen, durchschnittliche Dauer dieser Qualifikation) zeigt sich, dass eine SPP immer nah am Geschäft betrieben werden muss – und nicht allein aus der HR-Funktion heraus.

Bedingung ist eine solide Vorarbeit, bei der Jobfamilien und Geschäftstreiber identifiziert

werden müssen. Je nach Ausbaustufe des HR-Berichts- und Analytics-Systems variiert der Vorbereitungsaufwand. Da Jobfamilien und ihre strategische Betroffenheit in den Stadtwerken Solingen bereits im Vorjahr erstmals definiert wurden, konnte der Mitarbeiterbestand auf der Ebene von Jobfamilien (nach diesjähriger Prüfung der Annahmen) sofort in das Planungsmodell einfließen.

Da viele der benötigten Daten, wie Vakanzenzeiten, Fluktuationsraten, neue genehmigte Stellen, aufgrund eines gut aufgestellten HR-Reportings bereits vorlagen, ließ sich eine erste einfache Simulation schnell realisieren. Tiefere Analysen erfordern jedoch, wie bereits erwähnt, eine enge Zusammenarbeit mit den einzelnen Bereichen. Abbildungen der Auswirkung der Digitalisierung auf den künftigen Personalbestand können eine SPP (zeitlich) aufwendiger machen. Eine Einschätzung und Modellierung der Effekte fällt hier nicht immer leicht. Jedoch durch die Möglichkeit, sämtliche Prämissen auf spezifischer Ebene (d. h. für einzelne Jobfamilien) oder allgemeiner Ebene (d. h. für sämtliche Mitarbeiter) festzulegen, können sehr schnell verschiedene Szenarien durchgespielt und in ihrer Auswirkung verglichen werden. Gerade der spielerische Umgang mit Szenarien bringt einen neuen Umgang mit Unsicherheit hervor. Anstatt wie in herkömmlichen Planungsansätzen von einer Prognose oder einem nur scheinbar genauen Forecast auszugehen, wird die Planung als Lernprozess verstanden, mit dem sich die Organisation besser auf zukünftige Entwicklungen vorbe-

reitet. Wir alle wissen: „Planning is everything. The plan is nothing“. SPP verstärkt den Gestaltungsspielraum einer Organisation und wird zur überlebenswichtigen Daueraufgabe in Unternehmen jeder Größe. ●

Literatur

- Arnold, D. / Bellmann, L. / Steffes, S. / Wolter, S. (2016): Digitalisierung am Arbeitsplatz: Technologischer Wandel birgt für die Beschäftigten Chancen und Risiken, in: IAB-Forum, 98-105
- Berendes, K. et al. (2011): strategische Personalplanung. Die Zukunft heute gestalten, hg. v. Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn), Dortmund
- Bruch, H. et al. (2019): People-Management 2025. Zwischen Kultur- und Technologieumbrüchen, hg. v. PricewaterhouseCoopers, www.pwc.de/de/human-resources/pwc-study-people-management-2025.pdf (Stand: 2.9.2019)
- Feicht, A. (2016): Herausforderungen für Stadtwerke im sich ändernden Energiemarkt, Leipzig
- Heim, H. (2018): Geschäftsmodelle verändern. Versorger müssen unbedingt strategisch denken, in: DEMO Impulse – Die Zukunft der Stadtwerke, 8-9
- Hutzschenreuter, T. (2019): Gleichzeitigkeit ist die Königsdisziplin, in: F.A.Z., 185, 16
- Roth, I. (2018): Digitalisierung in der Energiewirtschaft. Technologische Trends und ihre Auswirkungen auf Arbeit und Qualifizierung, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Stöger, R. (2017): Strategieentwicklung für die Praxis, 3. Aufl., Stuttgart
- Strack, R. et al (2009): Creating People Advantage 2009: How to tackle the major HR challenges during the crisis and beyond, hg. v. BCG und EAPM

Starten Sie jetzt Ihre eigene strategische Personalplanung mit Dynaplan HR Match

HR Match ist der effiziente Einstieg in die strategische Personalplanung

Was ist der Nutzen von HR Match?

- HR Match macht die zukünftige Dynamik im Mitarbeiterbedarf und -bestand transparent
- Die Simulation von Szenarien ermöglicht zukünftige Lücken frühzeitig zu erkennen
- Die Wirkung geeigneter Personalmaßnahmen können vor der eigentlichen Umsetzung besser abgeschätzt werden

Mit HR Match beginnen, aber wie?

- Das Rekrutieren, Entwickeln und Halten der richtigen Mitarbeiter ist nicht nur für große Konzerne wichtig, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen.
- HR Match kann sofort eingesetzt werden.
 - Es ist kein großes IT-Investment nötig.

Erfahren Sie mehr über HR Match und registrieren Sie sich für ein kostenfreies Webinar zum Einstieg in die strategische Personalplanung:

www.dynaplan.com/hrmatch


Experiencing the future