

Fachkräftemangel: Zur Lösung eines greifbaren Problems in digitalen Zeiten

Der Fachkräftemangel ist ein seit Dekaden diskutiertes Problem. Die McKinsey-Studie „War for Talent“ hat bereits 1997 die im Dotcom-Boom entstandene Herausforderung thematisiert, dass talentierte Mitarbeiter nicht nur gewonnen, sondern systematisch entwickelt und gehalten werden müssen [3]. In Zeiten der Digitalisierung erleben wir nun 20 Jahre später eine ähnliche Situation, in der eine überschießende Nachfrage nach „Digitalisierungskompetenzen“ einem begrenzten Angebot gegenübersteht (u. a. [7]). Der Fokus liegt allerdings nicht mehr nur auf technischen Kompetenzen, sondern auch auf kommunikativen und interdisziplinären Fähigkeiten.

Markus Anding

Die Problematik wird auf makroökonomischer Ebene bereits eingehend thematisiert und vielfältige Lösungen bis hin zu verstärkter Zuwanderung sind in der Diskussion. Der folgende Artikel legt den Fokus auf die konkrete Situation innerhalb von Unternehmen, für welche der Fachkräftemangel nicht nur eine Frage der Verfügbarkeit, sondern auch der internen Allokation ist. Daher wird zunächst auf Veränderungen durch die Digitalisierung eingegangen, danach das Fachkräfteproblem als unternehmensinternes Allokationsproblem vorgestellt. Abschließend werden real umsetzbare Handlungsempfehlungen auf Unternehmensebene aufgezeigt.

Digitalisierung, Innovationsdruck und zunehmender Wettbewerb verschärfen die Situation

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die digitale Transformation des Kerngeschäfts und die Entwicklung digitalen Neugeschäfts parallel zu meistern. Ein Ansatz hierfür ist, digitale Innovationen und Geschäftsmodelle im Startup-Modus zu entwickeln und umzusetzen. Allein die Begriffe digital, Innovation und Startup in einem Satz weisen darauf hin, dass hier vielfach schlagartig neues Terrain betreten wird. Unternehmen reagieren häufig mit Schockstarre („Wir warten ab, um keinen Fehler zu machen“) oder Aktionismus („Wir stellen 20 agile Coaches und jeden verfügbaren App-Entwickler ein“) und noch zu selten mit einer strukturierten Vorgehensweise.

Digitalisierung erfordert neue vertikale und zusätzlich horizontale Fähigkeiten

Die Digitalisierung beeinflusst alle bekannten Jobprofile. Allerdings werden manche Fähigkeiten stärker nachgefragt als andere Kompetenzen. So werden Fähigkeiten wie Computer Skills, Mathematics und Engineering mit drei Prozent jährlichem Wachstum von 2015 bis 2020 stärker nachgefragt. Der Bedarf an administrativen Tätigkeiten schrumpft unter anderem durch weitere Automatisierung und künstliche Intelligenz mit rund fünf Prozent jährlich ([9], S. 12).

Neben diesen vertikalen Fähigkeiten steigt der Bedarf an horizontalen Kompetenzen (**Abb. 1**). Als horizontale Fähigkeiten gelten jene, die eine Kombination und Kommunikation zwischen vertikalen Fähigkeiten ermöglicht und gleichzeitig hinreichendes Verständnis innerhalb jeder relevanten vertikalen Kategorie umfasst. Die Wirtschaftsinformatik zählt historisch zu dieser interdisziplinären Kategorie. Daneben sind neue (agile) Projektmanagement- und Führungsfähigkeiten notwendig, um im als „VUCA“ (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) charakterisierten Umfeld angemessen agieren zu können [5].

Auf den Bedarf an neuen horizontalen Fähigkeiten reagieren Unternehmen typischerweise mit der Einstellung oder Ausbildung einer größtmöglichen Zahl an Scrum Masters oder Design-Thinking-Experten. Oft wird dieser Fokus allerdings der notwendigen hybriden Ausrichtung nicht gerecht, da ein reiner Scrum Master zwar agiles Projektmanagement beherrscht, die gemanagten vertikalen Fähigkeiten allerdings meist nicht hinreichend ver-



Dr. Markus Anding

ist Co-Founder und Geschäftsführer
Excubate GmbH.

Kernthese 1

Neben neuen vertikalen, u. a. technischen, Fähigkeiten erfordert die Digitalisierung insbesondere auch horizontale beziehungsweise hybride Fähigkeiten: Kommunikation, interdisziplinäre Integration von Teams und agile Führung.

steht, um eine effektive inhaltliche Verknüpfung herzustellen. Hier ist in der Regel eine gezielte Abweichung von der Textbook-Ausprägung agiler Methoden notwendig, die einem professionellen Scrum Master z. T. schwerfällt.

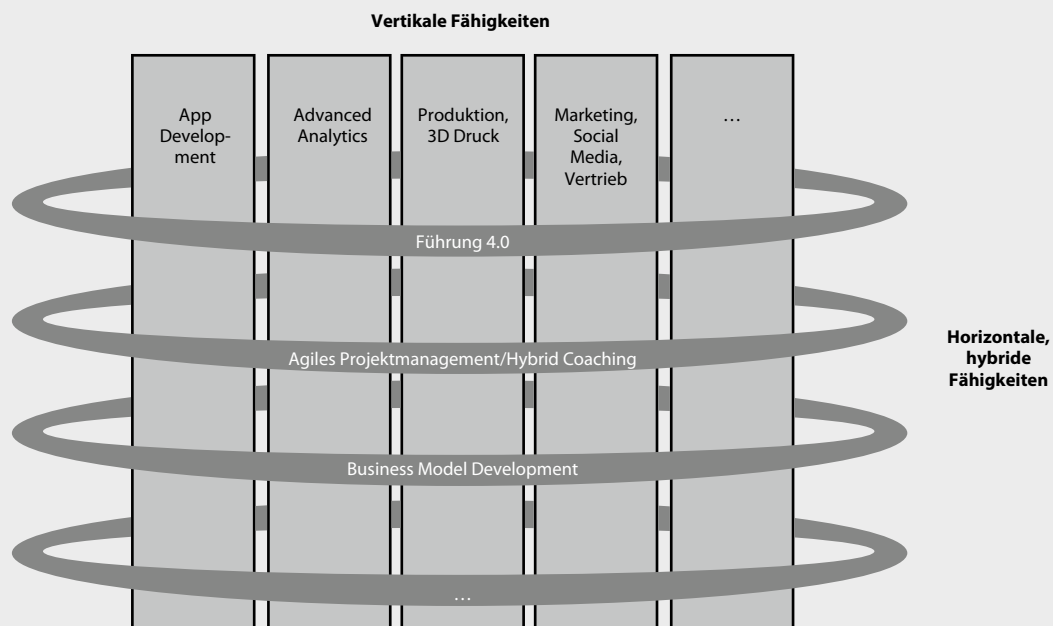
Innovationsdruck erfordert schnellere Anpassung von Fähigkeiten

Der zunehmende Innovationsdruck erhöht die Geschwindigkeit, mit der sich der interne Bedarf an Fachkräften verändert. Hatten große Unternehmen in der Vergangenheit trotz ihres „Innovators Dilemmas“ [1] einige Zeit, sich auf neue Technologien einzustellen, entstehen heute neue Produkte und Geschäftsmodelle in Form unzähliger Startups quasi über Nacht. So hat etwa das aktuell am schnellsten wachsende Startup Slack, ein Cloud-Service für Corporate Communication, innerhalb von drei Jahren eine tägliche Nutzerzahl von sechs Millionen erreicht [2]. Neue Fähigkeiten in Bereichen wie Advanced Analytics, Robotik, Blockchain, 3D-Druck entwickeln sich in einem von Startups geprägten Ecosystem mit einer Geschwindigkeit, die von bestehenden Unternehmen und Universitäten kaum gehalten werden kann.

Neue Beschäftigungsoptionen erhöhen den Wettbewerb um Fachkräfte zusätzlich

Seit einigen Jahren haben Fachkräfte zunehmend zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten. Die stark steigende Anzahl von Startup-Unternehmen (allein 288 000 Gründungen im ersten Halbjahr 2017 [8]) bietet im Vergleich zu Konzernen deutlich attraktivere Arbeitsplätze, schnellere Entwicklungs-

Abb. 1 Vertikale und horizontale Fähigkeiten



Quelle: eigene Darstellung

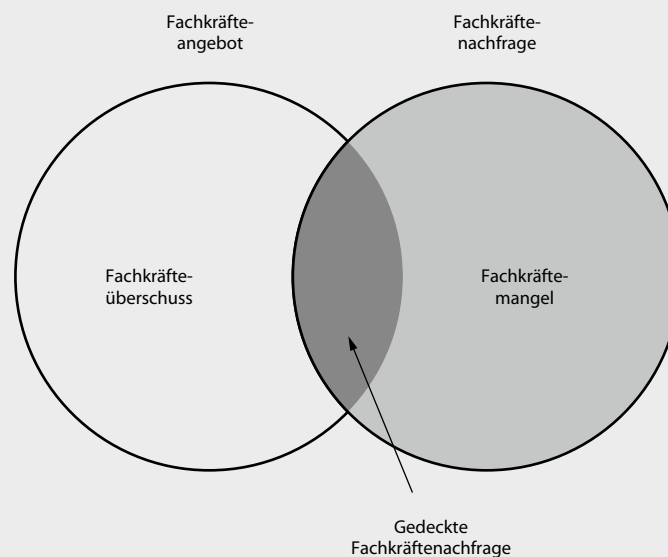
möglichkeiten und nicht zuletzt höhere Vergütungs- bis hin zu Beteiligungsmöglichkeiten. Hierdurch wird nicht nur der Fachkräftezufluss aus den Universitäten in eine neue Richtung gelenkt, es findet zudem eine spürbare Abwanderung von Fachkräften aus bestehenden Unternehmen in diese Startups statt.

Fachkräftemangel als Verfügbarkeits- und Allokationsproblem

Bisher wird der Fachkräftemangel primär als Verfügbarkeitsproblem gesehen: Es gibt für die bestehende Nachfrage zu wenige Fachkräfte mit der erforderlichen Qualifikation sowie Interesse an einer Beschäftigung in bestehenden Unternehmen. Gleichzeitig stehen am Markt Fachkräfte zur Verfügung, die aktuellen Anforderungen nicht (mehr) genügen und nicht zur Deckung des Bedarfs infrage kommen. Dieser Überschuss kann ausbildungsgetrieben sein (beobachtbar bei Grafikdesign-Studenten) oder aus nicht mehr benötigten Fähigkeiten (z. B. in der Fertigung) resultieren [3], wie in **Abb. 2** dargestellt.

Neben der quantitativen Verfügbarkeit von Fachkräften ist auch die unternehmensinterne Allokationsproblematik von Interesse. Unternehmen befinden sich häufig in einer Situation, in der zu viele Digitalisierungsprojekte parallel durchgeführt werden und die verfügbaren knappen Fachkräfteressourcen (z. B. App-Entwickler) individuell auf zu vielen Projekten parallel arbeiten. In der Praxis ist eine Allokation von Fachkräften auf zehn oder mehr Projekte über Laufzeiten von mehr als zwölf Monaten nicht selten und entsprechend wenig effektiv. Der resultierende Umsetzungsstau wird für Un-

Abb. 2 Fachkräftemangel als Verfügbarkeitsproblem



Quelle: eigene Darstellung

Kernthese 2

Startups verschärfen und beschleunigen die Fachkräfteproblematik für etablierte Unternehmen durch steigenden Innovationsdruck und zusätzlichen Wettbewerb um fähige Mitarbeiter.

Zusammenfassung

- Die Fachkräfteproblematik ist nicht neu, manifestiert sich allerdings in Zeiten der Digitalisierung in einem deutlich breiteren Spektrum von vertikalen und horizontalen Fähigkeiten und wird zum Risiko für bestehende Unternehmen im Wettbewerb mit Startups.
- In Unternehmen zeigt sich der Fachkräftemangel nicht nur als (klassisches) Verfügbarkeits- sondern auch als unternehmensinternes Allokationsproblem, im Rahmen dessen Fachkräfte ineffektiv auf Projekte allokiert werden.
- Beiden Problemen kann mit kurz- und langfristigen Lösungen begegnet werden, die jedoch an vielen Stellen ein Abweichen von der gefestigten Praxis in bestehenden Unternehmen erforderlich machen.

ternehmen insbesondere im Wettbewerb mit schnell agierenden Startups zunehmend bedrohlicher.

Kurz- und mittelfristige Lösung des Allokationsproblems

a) Digital Project Portfolio Management: Fokus von Fachkräften auf werthaltige Projekte und -phasen

Häufig managen Unternehmen ihr digitales Projektportfolio noch wenig stringent, starten viele und finalisieren wenige Projekte. Die Einführung eines Digital Project Portfolio Managements sowie einer stringenten Taktung führt zunächst zu einer deutlichen Reduktion parallellaufender Projekte, die in kürzerer Zeit abgeschlossen werden können. Projekte durchlaufen hier eine in der Startup-Welt genutzte Phasenlogik, in der jeweils konkrete Ergebnisse produziert und Fachkräfte entsprechend ihrer Fähigkeiten eingesetzt werden:

- Understand: Job-to-be-done, Personas des Projektes klar definiert
- Validate: Annahmen am Markt und mit Anwendern verprobt und geschärft
- Build: Agile Entwicklung und Iteration eines Minimum Viable Products
- Scale: Einführung und Weiterentwicklung

b) Corporate Startup Campus: Effektiver Fachkräfteeinsatz innerhalb von Projekten

Der konzentrierte Einsatz von Fachkräften in nur einem konkreten Projekt ist eine effektive Methodik, um in kurzer Zeit (z. B. zwölf Wochen) mit einem Startup-artig konfigurierten interdisziplinären Team von fünf bis sechs Personen ein digitales Produkt oder Geschäftsmodell zu entwickeln. Die Experten werden hierbei entsprechend ihrer Fähigkeiten ausgewählt, zu mindestens 50 Prozent auf dieses konkrete Projekt allokiert und durch einen Startup-artigen Entwicklungsprozess geführt. Dieses Vorgehen hat sich im Wettbewerb mit Startups als Möglichkeit bewährt, die bestehenden Fachkräfteressourcen maximal effektiv einzusetzen. Neben inhaltlichen Ergebnissen (z. B. prototypisch umgesetztes Geschäftsmodell) ermöglicht ein solches Vorgehen auch eine intensive persönliche Entwicklung der Teammitglieder, insbesondere mit Blick auf ihre horizontalen Fähigkeiten.

Durch Lösung des Allokationsproblems wird letztlich für gleichbleibenden Output der Fachkräftebedarf de facto reduziert (**Abb. 3**).

Langfristige Lösung des Verfügbarkeitsproblems

Trotz verbesserter Allokationssituation sind weitere grundlegende Maßnahmen notwendig, um die Verfügbarkeit von Fachkräften langfristig sicherzustellen. Dafür sind drei Ansatzpunkte besonders geeignet:

a) Am realen Bedarf ausgerichtete Weiterbildung von eigenen Mitarbeitern

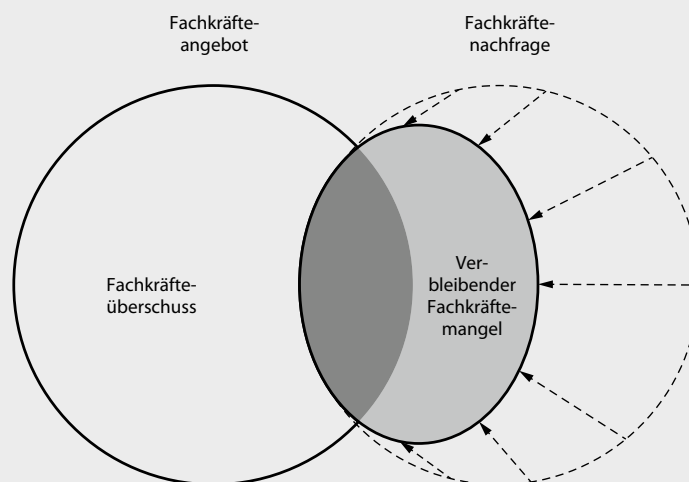
Häufig wird in Unternehmen ein Standard-Weiterbildungsansatz (Scrum-Zertifizierung, Design-Thinking-Training für x Mitarbeiter,...) verfolgt, der

oft theoretische Fähigkeiten schult, die in der Praxis dann nicht angewendet werden und oft nur die tradierten Weiterbildungs-KPIs der HR-Abteilungen sicherstellen. Stattdessen sind Modelle zu empfehlen, in denen Mitarbeiter direkt geschäftliche Ergebnisse mit neuen Fähigkeiten erarbeiten müssen. Hierbei muss der Fokus stärker auf horizontale Fähigkeiten (z. B. interdisziplinäre Erarbeitung eines Jobs-to-be-done für ein neues Geschäftsmodell) gelegt werden, die meist nur in Teamarbeit erlangt werden können. Konkrete Ansätze können in der Praxis o. g. Corporate-Startup-Campus-Projekte sein, aber auch Innovation- und Startup-Challenges, Boot Camps oder Externships in bestehenden Startups, in denen etwa Konzerncontroller eine Interims-CFO-Rolle einnehmen. Unternehmen wie Bayer führen etwa „5x5 Innovation Challenges“ durch [6], in der fünf international ausgewählte Teammitglieder für fünf Wochen an einer konkreten Produktidee arbeiten. Nach erfolgreichem Pitch beim Business Sponsor kann hieraus ein reales neues Geschäft werden.

b) Wettbewerbsfähiges Recruiting

Konzerne haben lange erkannt, dass tradierte Werte wie Stabilität und Marke für die Rekrutierung von Fachkräften nicht mehr ausreichen, sondern flexible Arbeitsmodelle und schnellere Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden müssen. Neben der inhaltlichen Neuausrichtung der Jobprofile sind insbesondere Geschwindigkeit und Effektivität im Rekrutierungsprozess von essenzieller Bedeutung. Häufig hat ein Startup einen Bewerber zwei Wochen nach Bewerbung bereits kontrahiert, während dieser von einem Konzern noch auf Bestätigung des Bewerbungseingangs wartet.

Abb. 3 Reduktion des Fachkräftemangels durch Lösung des Allokationsproblems



Quelle: eigene Darstellung

Kernthese 3

Durch Kombination Startup-artiger Projekt-, Recruiting- und Incentivierungsmechanismen können etablierte Unternehmen im Fachkräftewettbewerb bestehen und sogar attraktiver sein als Startups.

c) Startup-artige Incentivierung

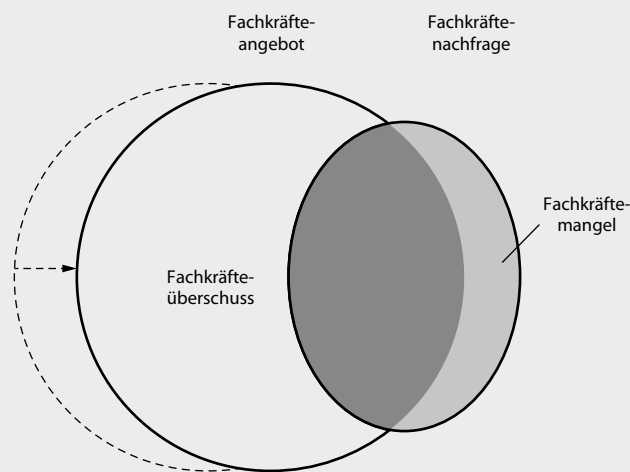
Ein Großteil von Startups wird auch deshalb von ehemaligen Mitarbeitern großer Unternehmen gegründet, weil sich diese mit ihrer Idee im bestehenden Unternehmen nicht verwirklichen konnten. Bekannte Beispiele hierfür sind Instagram, Pinterest oder Twitter, die von ehemaligen Google-Mitarbeitern gegründet wurden. Ein Anreizmodell, das Mitarbeitern etwa durch eine 20-prozentige Beteiligung an einem durch sie aufgebauten Corporate Startup in eine unternehmerische Verantwortung bringt und gleichzeitig durch Konzernzugehörigkeit eine Risikoreduktion bietet, ist bisherigen Modellen, die rein auf fixen und variablen Gehaltsbestandteilen basieren, überlegen und bietet gleichzeitig einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Startups.

Diese Mechanismen stellen sicher, dass hinreichend Fachkräfte verfügbar sind und Anreize bestehen, im Unternehmen zu bleiben. Mithin ist in Summe das Fachkräfteproblem signifikant adressierbar (**Abb. 4**).

Fazit

Der Fachkräftemangel in Unternehmen ist nicht nur als Verfügbarkeits-, sondern insbesondere auch als Allokationsproblem zu verstehen. Eine Allokation von Fachkräften auf viele parallele Projekte führt dabei nicht nur zu Umsetzungsstau, sondern auch zur Unzufriedenheit von Fachkräften. Eine Kombination von kurz- und langfristigen Lösungen hilft, beide Probleme zu adressieren, und sollte neben dem Management des Digitalen Projektportfolios und eines hochkonzentrierten Projektansatzes (z. B. Corporate Startup Campus) auch eine angepasste interne Weiterbildung, effektives Recruiting und moderne, unternehmerische Anreizmodelle umfassen. Bestehende Unternehmen müssen dabei insbesondere beim operativen An-

Abb. 4 Weitere Reduktion des Fachkräftemangels durch Lösung des Verfügbarkeitsproblems



Quelle: eigene Darstellung

gehen von Digitalisierungsprojekten Startup-artige Methoden und Anreizmodelle anwenden, um weiterhin auf dem Fachkräftemarkt wettbewerbsfähig zu sein.

Links und Literatur

- [1] Christensen CM (1997) The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail, Harvard Business School Press, Boston
- [2] Forbes (2017) Slack passes 6 Million Daily Users and opens up channels to multi company use <https://www.forbes.com/sites/alexkonrad/2017/09/12/slack-passes-6-million-daily-users-and-opens-up-channels-to-multi-company-use/#3a7aa2817fdb>
- [3] Dengler K, Matthes B, (2015) Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland, Institut für Arbeits- und Berufsforschung, Nürnberg
- [4] Michaels E, Handfield-Jones H, Axelrod B (2001) The war for talent, Harvard Business School Press, Great Britain.
- [5] Petri N (2014) Vertical Leadership Development – Part 1: Developing Leaders for a complex world, Center for Creative Leadership
- [6] TheInnovator (2017) Interview of the week: Eugene Borukhovich <https://innovator.news/interview-of-the-week-eugene-borukhovich-4ead8ba51561>
- [7] Statista (2017) Entwicklung des Fachkräfteindex in Deutschland von September 2016 bis September 2017; <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/378248/umfrage/entwicklung-des-fachkraefteindex-in-deutschland/>
- [8] Statistisches Bundesamt (2017) 0.8 % mehr Gründungen größerer Betriebe im 1. Halbjahr 2017, [1] https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/09/PD17_329_52311.html, Wiesbaden
- [9] World Economic Forum (2016) The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Global Challenge Insight Report, Genf

Handlungsempfehlungen

- Kurzfristige Lösung des internen Allokationsproblems durch Digital Portfolio Management und hochkonzentrierte Projektansätze (Corporate Startup Campus) mit effektiver Allokation von Fachkräften auf Projektphasen und weniger Parallelarbeit
- Längerfristige Lösung des Verfügbarkeitsproblems durch zielgerichtetes und pragmatisches Training, wettbewerbsfähiges (zügiges) Recruiting und unternehmerische, Startup-artige Incentivierung
- Hinreichender Fokus auf horizontale Fähigkeiten und deren pragmatische, nicht zu sehr am Lehrbuch orientierte Anwendung



Mehr zum Thema finden Sie online
www.springerprofessional.de/wum