

# Professional Workforce Solutions: Neue Personalkonzepte für die digitale Transformation der Wirtschaft

---

Bereits vielfach wurde darüber geschrieben, dass die Digitalisierung die größte Veränderung unserer Arbeitswelt seit der industriellen Revolution mit sich bringt. Das Internet der Dinge, Machine Learning und künstliche Intelligenz – die unbegrenzten Möglichkeiten des zielgerichteten Sammelns und intelligenten Verknüpfens von großen Datenmengen sorgen für eine kontinuierliche Disruptionswelle. Neue, digitale Services entstehen und zwingen auch etablierte Unternehmen und Industriezweige, sich zu erneuern und in die digitale Transformation zu investieren. Die Folge: Der Arbeitsmarkt für IT-Experten brummt. Top-Spezialisten mit Fähigkeiten in gesuchten Bereichen wie Mobile-App-Entwicklung, Cloud Architecture oder Data Analytics sind heiß begehrt. Diese IT-Profis können sich ihren Arbeitgeber quasi aussuchen. Für Unternehmen werden die Besetzung offener IT-Positionen und die Umsetzung zeitlich kritischer Digitalisierungsprojekte dagegen zum Wettlauf mit der Zeit. Die übliche kurzfristige Ad-hoc-Beauftragung von Dienstleistern und Experten ist dabei wenig strategisch und nicht effizient.

*Markus Ley*

Beim Thema Digitalisierung geht es längst nicht mehr um das „Ob“, sondern nur noch um das „Wann“. Die Unternehmensberatung McKinsey geht davon aus, dass der konsequente Einsatz von künstlicher Intelligenz in den nächsten Jahren einen wesentlichen Wachstumsfaktor für die deutsche Wirtschaft darstellen könnte. Die McKinsey-Forscher haben ermittelt, dass das deutsche Bruttoinlandsprodukt durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz bis 2030 um vier Prozent höher liegen könnte als ohne. Dies entspräche einem Betrag von 160 Milliarden Euro. Angetrieben werde das Wachstum durch eine höhere Produktivität bei gleichzeitiger Schaffung neuer, wertschöpfender Tätigkeitsfelder. Zwischen Wunsch und Wirklichkeit klaffen heute jedoch noch Welten: Dem Business-Intelligence-Lösungsanbieter SAS zufolge steckt künstliche Intelligenz in Europa noch in den Kinderschuhen. Eine im Oktober 2017 vorgestellte Unternehmensbefragung ergab, dass vor allem beim Know-how im Bereich Data Science großer Handlungsbedarf besteht. Nur 20 Prozent der von SAS befragten in Europa tätigen Firmen gaben demnach an, mit ihren Data-Science-Teams gut für die Anforderungen von künstlicher Intelligenz aufgestellt zu sein.

Auch in anderen IT-Disziplinen wird passendes Fachpersonal händelnd gesucht, wie die jährlichen Marktzahlen des Digitalverbandes Bitkom zeigen. Demzufolge lag die Zahl der offenen Stellen für IT-Spezialisten in Deutschland Ende 2017 bei 55 000 – ein Anstieg von rund acht Prozent im Vergleich zum Jahr 2016. Drei von vier ITK-Unternehmen beklagen demnach einen Fachkräftemangel. Um Projekte mit Bedarf an intern nicht verfügbarem Spezial-Know-how schnell und flexibel realisieren zu können, wird externe Projektunterstützung zum Dauerzustand. Dieser Mix ist grundsätzlich auch nicht verkehrt: Moderne IT-Projektteams bestehen häufig aus einem festen Stamm an internen Mitarbeitern, die bedarfsorientiert durch externe Experten ergänzt beziehungsweise von diesen unterstützt werden. Die Zusammenarbeit fördert den Austausch von Ideen, schafft frische Impulse von außen und sorgt gleichzeitig für einen effektiven Wissenstransfer nach innen. Damit werden neue Potenziale im Unternehmen geschaffen. Zudem können durch die Einbindung externer Mitarbeiter zeitliche Engpässe überwunden werden und die Geschwindigkeit bei der Umsetzung von Projekten wird erhöht. Gerade vor dem Hintergrund der Schnellebigkeit des Markts und kaum noch prognostizierbarer Wirtschaftszyklen bringen Mixed Teams damit einen ganz entscheidenden Flexibilitätsgewinn.

## Marktentwicklungen verändern Bedarf

Wie wichtig diese gewonnene Flexibilität durch externe Unterstützung tatsächlich ist, verdeutlicht ein weiterer Blick in die Zahlen: Rund 15 Prozent des Wirtschaftswachstums in Deutschland werden laut einer Studie der Bundesagentur für Arbeit durch Zeitarbeit erwirtschaftet. Die Vorteile für Unternehmen sind dabei dieselben, von denen zwei Anwälte in den USA in den 1940er-Jahren profitierten. Diese suchten vergeblich Ersatz für eine erkrankte Sekretärin und gründeten schließlich ein Unternehmen zur Vermittlung von Ersatzarbeitskräften – die Geburtsstunde einer ganzen Branche. Aller-



### *Markus Ley*

*ist Vorstand der Allgeier Experts SE und verantwortet dort die Ressorts Strategic Sales, Sales sowie Delivery Management. Als Full-Service-Personaldienstleister – ergänzt um eine starke Projektpertise – unterstützt Allgeier Experts seine Kunden bei der effektiven Planung und Steuerung aller internen und externen Personalbedarfe in den Bereichen IT und Engineering.*

dings hat die Digitalisierung vor allem in den vergangenen fünf Jahren eine regelrechte Sonderkonjunktur im Markt ausgelöst, die selbst die Vorzüge von IT-Freelancern oder Experten in Arbeitnehmerüberlassung – insbesondere Flexibilität und kurzfristige Verfügbarkeit – nur noch bedingt zum Tragen kommen lässt.

### **Digitale Revolution ändert Vorzeichen**

In der Vergangenheit wurden externe Dienstleister im IT-Bereich häufig zur Deckung von kurzfristigen Bedarfsspitzen beauftragt. Heute müssen ganze Geschäftsprozesse aus der analogen in die digitale Welt überführt werden. Unternehmen migrieren komplette Server-Umgebungen in die virtuelle Cloud. Auch moderne Kommunikations- und Kollaborationstools lassen sich nur dann gewinnbringend einsetzen, wenn die gesamte IT-Infrastruktur eines Unternehmens auf einen gewissen Standard gehoben wurde. Kurzum: Die Projekte werden größer und komplexer. Bestehende IT-Abteilungen sind auf der einen Seite oftmals überfordert und darüber hinaus schon mit dem Kerngeschäft voll ausgelastet. Auf der anderen Seite möchten Unternehmen die Hoheit über geschäftskritische Prozesse und Daten nicht gänzlich an einen externen IT-Dienstleister auslagern. Das IT-Fachmagazin *Computerwoche* prognostiziert in seiner Sourcing-Studie 2017, dass die Beliebtheit des Full-IT-Outsourcings in den kommenden fünf Jahren weiter rückläufig sein wird. Als deutlich wichtiger betrachten Unternehmen das selektive Teil-Outsourcing oder auch Outtasking (die Abgabe einzelner Aufgaben an externe Dienstleister). Zudem sollen Expertise und Beratungsleistung verstärkt von außen eingekauft und ins Haus geholt werden.

### **Die Suche nach dem perfekten Kandidaten**

Der IT-Markt hat sich im letzten Jahrzehnt in einer unglaublichen Geschwindigkeit reformiert. Immer neue IT-Disziplinen sind hinzugekommen, wodurch sich auch die Anforderungen an Experten verändert haben. Arbeitsbereiche verschmelzen, neue entstehen. Die hierfür erforderlichen Fähigkeiten sind deutlich vielschichtiger als früher. Nehmen wir etwa den Data Scientist als Beispiel: Dieser muss technisches Fachverständnis mit mathematischen und analytischen Fähigkeiten verbinden. Kein Wunder, dass diese seltene Spezies derzeit ganz heiß umworben wird. Selbst starke Arbeitgebermarken haben heute Schwierigkeiten, Stellen kurzfristig zu besetzen. Auch fehlt es oft am Verständnis, welche Qualifikationen tatsächlich für die Ausübung der Tätigkeit relevant

und welche nicht zwingend erforderlich sind. Die Folge: Manche Stellenausschreibungen im IT-Bereich lesen sich wie die Suche nach der eierlegenden Wollmilchsau. Doch den perfekten Kandidaten gibt es letztlich ebenso wenig wie den perfekten Arbeitgeber. In der Praxis werden allerdings häufig viel zu strikte Auswahlkriterien angewendet. Ein Kandidat soll über das komplette Skill-Set sowie einen lückenlosen Lebenslauf mit über 15 Jahren Projekterfahrung verfügen und gleichzeitig idealerweise noch ein „Digital Native“ sein. Oftmals fallen hervorragende Bewerber fälschlicherweise frühzeitig durchs Raster. Unternehmen sollten daher bei der Bewertung nicht zu kritisch sein. Einzelne Qualifikationen können etwa auch im Rahmen einer beruflichen Weiterbildung durch den Arbeitgeber nachgeholt werden. Solche Angebote fördern zudem die Mitarbeiterbindung.

Im Zuge der Digitalisierung haben immer mehr Unternehmen heute bereits eine Flexibilisierung der Arbeitsorganisation eingeleitet. Homeoffice, individuell gestaltbare Arbeitszeitmodelle und die Kollaboration in virtuellen Teams sind in den meisten größeren Firmen bereits selbstverständlich. Diese Faktoren werden von der immer anspruchsvolleren „Generation Z“ eingefordert und machen beim Kampf um die besten Talente häufig den Unterschied aus. Aus Unternehmenssicht bedeutet dies jedoch auch, dass geeignete Kandidaten ein Gesamtpaket mitbringen müssen, das neben fundierten IT-Kenntnissen auch Soft Skills wie Konfliktfähigkeit, Empathie oder Selbstmanagement umfasst.

### **Fachbereiche übergreifend verbinden**

Die ohnehin schwierige Suche nach den geeigneten Digitalisierungsexperten wird durch eine funktionale Trennung der Aufgabenbereiche auf Unternehmensebene erschwert. Human Resources kümmert sich traditionell um die Rekrutierung und Entwicklung der internen Mitarbeiter. Der Einkauf hingegen ist für die Projektvergabe und die Steuerung externer Dienstleister zuständig. Die inhaltlichen Anforderungen kommen aus den Fachbereichen. Um Personalthemen so effizient und smart wie möglich zu planen und zu steuern, benötigen alle Beteiligten größtmögliche Transparenz. Ein intensiver, schneller, konstruktiver und abteilungsübergreifender Austausch ist daher eine elementare Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalplanung.

### **Gesamtheitliches Workforce-Management**

Aufgrund der Komplexität im Digitalisierungsumfeld sind die Anforderungen an eine leistungsfähige Projektorganisation

heute besonders groß. Entsprechend umfangreich sind auch die erforderlichen Steuerungskompetenzen, wenn es um die Workforce geht. Wird dieser Aufwand unterschätzt, hat er meist massive Projektverzögerungen zur Folge. Das Konzept der Professional Workforce Solutions setzt genau an diesem Punkt an. Die Belegschaft eines Unternehmens wird gesamtheitlich betrachtet – sie schließt externe Projektmitarbeiter, Experten und Fachkräfte ebenso ein wie die internen Mitarbeiter. Weil interne Ressourcen sowohl im Projekt- als auch im Einkaufsmanagement begrenzt sind, werden immer mehr Steuerungsaufgaben auf externe Dienstleister übertragen. Für eine erfolgreiche Planung und Steuerung der Workforce ist es daher erfolgsentscheidend, einen umfassend leistungsfähigen Dienstleister für Personal- und Projektlösungen zu haben, zu dem ein enges Vertrauensverhältnis besteht. Als strategischer Partner steht der externe Dienstleister in direktem Austausch sowohl mit Fachabteilungen als auch HR und Einkauf. Gerade für Externe ist es oftmals leichter, interne funktionale Trennungen zu überwinden und Kooperation zu ermöglichen, wo dies früher möglicherweise nicht der Fall war beziehungsweise nicht gelebt wurde. Dafür sind eine übergreifende Kommunikationsstruktur und ein consequentes Controlling allerdings Grundvoraussetzung. Wie der „Professional Workforce Solutions Outlook 2017“ vom Analystenhaus Lünendonk in Zusammenarbeit mit Allgeier Experts herausgefunden hat, erfüllen viele der bisherigen Dienstleister diese Anforderungen nicht zur Genüge. Ein Drittel der von Lünendonk befragten Unternehmen gab demnach an, dass es schwierig sei, geeignete externe Partner zu finden, um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen. Doch welche Qualifikationen müssen Dienstleister vor diesem Hintergrund mitbringen?

Von strategischen Partnern wird verlangt, dass sie eine Gesamtperspektive auf den Kunden besitzen und alle Projekte im Digitalisierungsumfeld orchestrieren können. Dies setzt ein breites Leistungsspektrum voraus. Neben kurz-, mittel-, und langfristigen Personalbedarfen müssen auch immer mehr komplexe Projektaufgaben – teils eigenverantwortlich – gelöst werden. Diese neue Rolle erfordert auch auf Dienstleisterseite ein Umdenken: In der Vergangenheit waren viele Vermittler vor allem darauf spezialisiert, kurzfristige Anfragen zu beantworten. Nun steigen sie zum strategischen Partner für eine effektive und gesamtheitliche Personalplanung auf. Neben der klassischen Dienstleistungs- und Rekrutierungsfunktion kommt ihnen die schon beschriebene übergeordnete Beratungs- und Steuerungsrolle zu. Dies bedeutet, dass nicht

nur ein breites Netzwerk und schnelle Besetzungsfähigkeiten vorausgesetzt werden; auch eine umfassende Expertise in technischen und rechtlichen Fragen wird von Kundenseite verlangt.

### **Einheitliche Steuerung von A bis Z**

Die Einbindung eines externen Partners als „Steuerungselement“ erfordert von Unternehmen den Mut, sich zu öffnen. Idealerweise begleiten strategische Partner den gesamten Prozess – von der Personalplanung über die Ausschreibung bis hin zur Kandidatenauswahl. Denn eine erfolgreiche Besetzung beginnt schon bei der sauberen Formulierung der Stellenausschreibung: Was muss ein Kandidat für die ausgeschriebene Position an Erfahrung und Fähigkeiten mitbringen? Welche Skills sind im jeweiligen Bereich dringend erforderlich und welche lediglich „nice to have“? Erfordert die Aufgabe eine enge Zusammenarbeit im Team oder kann sie gegebenenfalls auch remote erledigt werden? Letztlich geht es bei der Suche nach passenden IT-Experten um Qualität und den Faktor Zeit. Unternehmen, die einen klaren und schnellen Einstellungsprozess haben, sind erfahrungsgemäß deutlich erfolgreicher bei der Mitarbeitergewinnung. Diese Firmen schnappen anderen die Kandidaten buchstäblich vor der Nase weg. Eine ganz entscheidende Rolle spielt auch die frühzeitige Beratung hinsichtlich des passenden Vertragsmodells. Gerade heiß begehrte Top-Spezialisten arbeiten beispielsweise vor allem projektspezifisch und sind meist nicht für eine Festanstellung zu gewinnen. In anderen Aufgabenbereichen hingegen kann es aus strategischer Sicht sinnvoller sein, zunächst externe Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung einzusetzen, bevor eine Vakanz fest besetzt wird. Damit behält das Anwenderunternehmen größtmögliche Flexibilität. Oftmals ist es möglich, den gleichen Mitarbeiter im Anschluss fest zu übernehmen.

### **Intensivere Zusammenarbeit – auch in Compliance-Fragen**

Nicht erst seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Neuregelung von Leiharbeit und Werkverträgen im April 2017 zeigen sich viele Unternehmen verunsichert bei der externen Projektvergabe. Als im Bürgerlichen Gesetzbuch im Jahre 1900 der Typusbegriff des Arbeitnehmers definiert wurde, war an moderne Arbeitsformen und agile Methoden wie Scrum oder Kanban noch nicht zu denken. Wie schon oben beschrieben, stehen Unternehmen insbesondere im IT-Umfeld vor der Herausforderung, sich von klassischen Arbeitsmodellen zu lösen, um

wettbewerbsfähig, flexibel und gleichzeitig attraktiv für die neue Generation an anspruchsvollen Fachkräften und Wissensträgern zu bleiben. Seitens des Gesetzgebers fehlen bislang jedoch klare Kriterien, die sich an den Anforderungen für eine effektive Zusammenarbeit zwischen internen und externen Mitarbeitern in modernen Projektteams orientieren. Von Vermittlungsagenturen wird daher immer mehr Know-how in rechtlichen Fragen gefordert. Sie müssen Lösungen aufzeigen, wie sich vor diesem Hintergrund mögliche Ansätze für einen Compliance-konformen Einsatz von externen Projektmitarbeitern gestalten lassen.

## Verzahnung der Rekrutierungs- und Beschaffungswege

Welche Vertragsform für das jeweilige Projekt beziehungsweise die Aufgabe die richtige ist, hängt neben den spezifischen Compliance-Anforderungen auch von der Dauer, der Aufgabenstellung und nicht zuletzt dem verfügbaren Kandidatenpool ab. Die Besetzung einer strategisch wichtigen Position kann heute von der Ausschreibung bis zum Dienstantritt gut und gerne zwischen sechs Monaten und einem Jahr dauern. Projektverzögerungen sind in solchen Fällen die Regel. Was also tun? Wichtig ist, dass alle Parteien – HR, Einkauf und Fachabteilung – von Beginn an zusammen an einem Tisch sitzen und die Personalplanung gemeinsam anhand der anstehenden Projekte und der verfügbaren Budgets betrachten. Dies setzt voraus, dass abteilungsübergreifender Austausch bezüglich wichtiger Schlüsselfaktoren stattfindet. Welche Projekte stehen an? Welches Personal wird innerhalb welchen Zeitraums benötigt? Welche Schlüsselqualifikationen sind erforderlich? Wie zufrieden war beziehungsweise ist man mit bereits zur Verfügung gestelltem Personal? Wie hoch ist die Mitarbeiterbindung in relevanten Fachabteilungen? Antworten auf Fragen wie diese stützen die gezielte Suche von Anfang an und tragen dazu bei, dass die nötigen Räder ineinandergreifen können. Durch eine ganzheitliche Betrachtung aller Personalbedarfe lassen sich Engpässe auf allen Ebenen zudem frühzeitig erkennen und vermeiden. Hand in Hand mit dem strategischen Partner wird die Besetzungsstrategie entworfen. Der Vermittler bringt dabei das Fach- und Marktwissen gezielt in den frühen Planungsprozess mit ein und zeigt Lösungen für ein effizientes Staffing auf. Dies umfasst beispielsweise auch Interimslösungen. Während die Kandidatensuche für eine Festanstellung läuft, kann die vorhandene Lücke etwa durch die Beauftragung eines Freiberuflers oder die temporäre Entleihung eines fest angestellten

Arbeitnehmers gezielt geschlossen werden. Fachabteilungen, HR, Einkauf und Vermittler tauschen sich dabei regelmäßig über den aktuellen Status des Verfahrens aus und sorgen somit für größtmögliche Transparenz.

## Quo vadis – wo geht die Reise hin?

Warum beginnen heute so viele IT-Projekte verspätet oder kommen gar nicht erst zustande? Warum können vakante Stellen erst mit langen Vorlaufzeiten nachbesetzt werden? Für die aktuelle Studie zum „Markt für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern in Deutschland“ bat Lünendonk Unternehmen um die Bestätigung oder Verwerfung einiger Zukunftsthesen. Der Blick in die Glaskugel ergab, dass 63 Prozent der Befragten die Planbarkeit der Verfügbarkeit gesuchter Experten bis 2022 als ein Wachstumshemmnis ansehen. Fast die Hälfte der Umfrageteilnehmer hält es darüber hinaus für sehr wahrscheinlich oder wahrscheinlich, dass 80 Prozent ihrer Mitbewerber in den nächsten fünf Jahren der Digitalisierung und Konsolidierung zum Opfer fallen. Die digitale Transformation mit all ihren Herausforderungen ist in der Wirtschaft angekommen. Die demografische Entwicklung und die guten Konjunkturprognosen werden die Situation auf absehbare Zeit weiter verschärfen.

Vor diesem Hintergrund und aufgrund der weiteren Fragmentierung der IT-Disziplinen müssen Unternehmen ihre Personalstrategien überdenken. Interne und externe Bedarfe lassen sich dabei nicht mehr länger getrennt voneinander betrachten. Wenn alle Parteien hingegen mit an den Tisch kommen, kann eine erfolgreiche übergreifende Personalplanung und -steuerung gelingen. Das schließt auch strategische Dienstleister ein. Damit sie die von Kunden heute bereits immer häufiger eingeforderte übergreifende Beratungsfunktion auch in der Praxis effizient wahrnehmen können, benötigen sie einen transparenten Blick auf die gesamte Personal- und Einkaufsplanung. Als Rekrutierungsexperten bieten sie dem Unternehmen dann einen weiteren signifikanten Mehrwert: Indem sie wichtige Parameter wie Besetzungshistorie, Qualifikationsprofile und Wettbewerbssituation detailliert erfassen und mit Marktzahlen sowie Erfahrungswerten „matchen“, können sie realistische Einschätzungen über die Besetzungsdauer und -wahrscheinlichkeit abgeben; die Basis für eine effektive Personalstrategie im Zeitalter von Big Data.



Mehr zum Thema finden Sie online  
[www.springerprofessional.de/wum](http://www.springerprofessional.de/wum)