

WAS DIGITALE KÖPFE WOLLEN

Mit „New-Work“ oder „agiler Führung“? Neue Ansätze gegen den Fachkräftemangel



Fachkräfteengpässe groß - DIHK-Arbeitsmarktreport zum Download

Die Auswertung beruht auf mehr als 23.000 Unternehmensantworten. Um den Fachkräftemangel einzudämmen, plädiert der DIHK unter anderem für die Förderung der Beruflichen Bildung inklusive der Höheren Berufsbildung, die Stärkung digitaler Kompetenzen sowie für Erleichterungen bei der Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte. Report und Statement zum Download auf der DIHK-Homepage.

www.dihk.de



Der „War for Talents“, also der Konkurrenzkampf um Fachkräfte, betrifft branchenübergreifend einen Großteil der Firmen in Deutschland. Laut einer im März 2019 veröffentlichten DIHK-Studie (siehe Link) kann etwa jede zweite offene Stelle nicht besetzt werden, weil Betriebe keine passenden Arbeitskräfte finden (dazu Grafik auf der nächsten Seite). Besonders betroffen ist der Erhebung zufolge die Baubranche, aber auch technikorientierte Bereiche wie etwa der Werkzeugmaschinenbau. Zunehmend haben auch Großunternehmen Probleme bei der Stellenbesetzung, die gemeinhin bei Bewerbern besonders beliebt sind, berichtet Achim Dercks, stellvertretender DIHK-Hauptgeschäftsführer: „Die größeren Schwierigkeiten auch dort sind ein deutlicher Hinweis auf steigende Fachkräfteengpässe insgesamt.“

Digitale Kompetenzen sind bei den Unternehmen besonders gefragt, und „um hier den Anschluss nicht zu verlieren und die besten digitalen Köpfe für sich zu begeistern, sollten Unternehmen auf neue Ansätze setzen“, erklärt der Headhunter Christian Rampelt, Geschäftsführer von dfind.com.

Mehr als Diensttelefon und Firmenlaptop

Einer der neuen Ansätze heißt „New Work“. Der aktuelle Zeitgeist rückt das Thema Individualität in den Fokus. Nach eigenen Wünschen zu gestalten und mitzubestimmen, liegt im Trend, egal ob es sich um das persönliche Frühstücksmüsli oder das Lebensmodell handelt. Rampelt erklärt: „Ein flexibles Arbeitskonzept regt Mitarbeiter dazu an, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Hier geben neue Technologien den Arbeitnehmern alles an die Hand, was sie benötigen, um zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten.“ Da Berufstätige nicht mehr bis zum Feierabend oder zum Wochenende oder auf den Ruhestand warten möchten, um ihr Leben zu genießen, stellt der Nine-to-five-Job kein zeitgemäßes Konzept mehr dar. Stattdessen möchten Mitarbeiter flexibel auf das Leben mit seinen Aufgaben und Annehmlichkeiten

ten reagieren. Für sie steht das Ergebnis im Mittelpunkt und nicht das Absitzen des klassischen Acht-Stunden-Tages. So verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit vermehrt. Kritiker bemängeln an dieser Stelle, dass damit auch der Druck auf Arbeitnehmer wächst und dies ein indirekter Aufruf zu unbezahlten Überstunden sein kann. Daher müssen Unternehmer klare Grenzen und Regeln aufstellen, um ihre Mitarbeiter vor Burnout und Überarbeitung zu schützen.

Flexible Arbeitskonzepte dank Digitalisierung

Doch nicht nur die Arbeitszeiten, auch die Arbeitsplätze gestalten sich zunehmend flexibler. Beim Konzept des Shared Desk beispielsweise ist die Zahl der Arbeitsplätze geringer als die Anzahl der Arbeitnehmer. Das bedeutet, dass jeder am Ende seines Arbeitstages den Platz wieder räumt und sich am nächsten Arbeitstag einen neuen Platz sucht. „Grundvoraussetzung für Arbeitnehmer ist dabei, dass sie durch Cloud-Working oder Collaboration-Tools auf alle Daten, die sie für ihre Arbeit benötigen, zugreifen können“, so Christian Rampelt. Auch die herkömmliche Organisation in Abteilungen gilt als überholt. Nach dem New-Work-Ansatz stellen sich Teams interdisziplinär und je nach Projekt in unterschiedlicher Weise zusammen. So stehen die fachliche Kompetenz im Fokus und das, was jeder einzelne für das Projekt an Soft Skills einbringen kann. Durch eigenverantwortliches Arbeiten steigt die Motivation vor allem bei hochqualifizierten Mitarbeitern. Führungskräfte nehmen dabei nicht mehr die leitende Funktion ein, sondern eher die Position eines Mentors. Stetiges Feedback auf einer ehrlichen Basis lässt Mitarbeiter wachsen, sowohl fachlich als auch in Bezug auf die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten. Doch trotz der positiven Effekte wie erhöhter Attraktivität als Arbeitgeber und gesteigerter Produktivität der Mitarbeiter sollten Unternehmen nicht überstürzt das New-Work-Konzept adaptieren. Vielmehr gilt es, auf die eigenen Bedürfnisse und das Potenzial der Mitarbeiter einzugehen.

Agile Führung – ein Widerspruch in sich

Ein anderes Instrument, das in aller Munde ist: die „agile Führung“. Und so hören Mitarbeiter nun häufig „Wir müssen agiler werden“ von ihren Vorgesetzten. In Zeiten, in denen Globalisierung und technische Innovationen das Tempo der Geschäftsprozesse beschleunigen, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, schnell zu reagieren. Es stellt sich jedoch die Frage, ob Betriebe

in der sogenannten VUKA-Welt noch mit klassischen Organisationsformen und eingestaubten Führungsstilen bestehen können. VUKA: Was zunächst befremdlich klingt, ist keine Hexerei, sondern ein Akronym für volatil, unsicher, komplex und ambig. „Beim agilen Management geht es nicht nur darum, flexibel auf Anforderungen zu reagieren, sondern auch proaktiv zu handeln und Entwicklungen vorherzusehen“, erklärt Christian Rampelt. „Die Veränderung muss dabei die gesamte Unternehmenskultur betreffen.“ Schließlich greift es die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte an, flache Hierarchien und Flexibilität zu predigen und gleichzeitig bei der Umsetzung selbst keine Kompetenzen abgeben zu wollen.



ZUR PERSON

Christian Rampelt ist Gründer und Geschäftsführer des auf Headhunting spezialisierten Unternehmens dfind.com, dessen Fokus auf der Vermittlung von Führungskräften, High Potentials sowie Spezialisten im digitalen Bereich liegt. Studiert hatte er an den Universitäten Mannheim und Trier.

vor allem an klare Regeln, wie eine kurze Dauer, die Vermeidung beziehungsweise Ver-tagung von Diskussionen und eine gute Vorbereitung, halten. Auch Lob und Kritik dürfen offen und konstruktiv zur Sprache kommen – nur so fühlt sich jeder als gleichberechtigtes Teammitglied.

Mehr als eine Methode

Agilität erfordert umdenken

Noch vor Jahren konnten Führungskräfte gleichzeitig ihre Mitarbeiter wie auch das jeweilige Unternehmensziel im Blick behalten. Da sich Anforderungen aber mittlerweile täglich ändern, müssen Manager auf die Kompetenz ihres Teams bauen und ihm die Freiheit lassen, flexibel zu reagieren und selbst zu entscheiden. Das Vertrauen in die Expertise der Mitarbeiter spielt dabei eine entscheidende Rolle. Agiles Management bedeutet aber auch nicht, Teams sich selbst zu überlassen. Die Führungskraft verfährt stattdessen nach dem Prinzip des Shared Leaderships und hält nicht die Position eines einsamen Entscheiders inne. Das Team trifft gemeinsam Entscheidungen, während der Vorgesetzte als Coach oder Mentor zur Seite steht. Nicht autoritäres Delegieren steht im Vordergrund, sondern Moderation, Koordination und Empowerment. „Eine offene und ehrliche Kommunikation zählt zu den essenziellen Erfolgskriterien“, so Rampelt. Beispielsweise bringen regelmäßige Stand-up-Meetings alle Teammitglieder schnell auf den gleichen Stand, ohne dabei unnötig Ressourcen zu verschwenden. Das Team muss sich aber

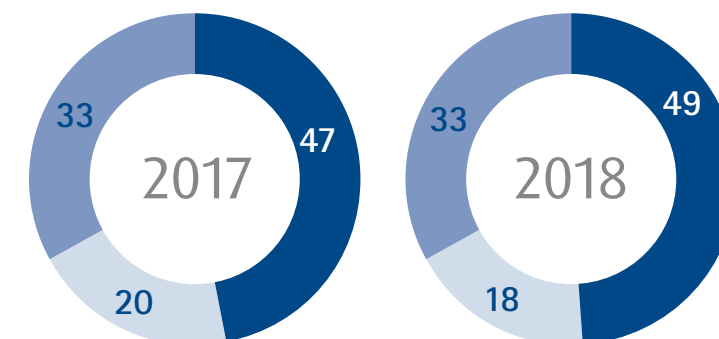
Es genügt nicht, die Mitarbeiter per Rundmail davon in Kenntnis zu setzen, dass nun auf allen Ebenen des Unternehmens agile Prozesse stattfinden. Die Veränderung muss im Kopf erfolgen, denn Agilität stellt nicht einfach eine Methode dar, sondern eine Einstellung. Daher kann es sich als sinnvoll erweisen, das Projekt Stück für Stück umzusetzen. In manchen Fällen bedeutet die Veränderung der Organisationsstruktur eine große Umstellung. Doch selbst, wenn diese Anpassung an neue Herausforderungen auf den ersten Blick zu funktionieren scheint, sollten Unternehmen damit rechnen, dass nach der ersten Euphorie Probleme auftreten können. Davon sollten sie sich jedoch nicht abschrecken lassen, sondern durchhalten und durch eine genaue Analyse den Kern des Problems ausmachen. „Auf lange Sicht lohnt sich die Hartnäckigkeit, agile Managementprozesse zu verfolgen, um im Wettbewerb bestehen zu können“, so Christian Rampelt. Doch egal, für welche neuen Ansätze oder Methoden man sich entscheidet: Fest steht, dass der Fachkräftemangel viele Unternehmen zum Umdenken zwingt.

Josephine Dörfler, Silvia Renz, Thilo Kunze

KEINE PASSENDEN ARBEITSKRÄFTE – OFFENE STELLEN BLEIBEN UNBESETZT

- Ja, Stellen können nicht besetzt werden
- Nein, keine Probleme
- Nein, derzeit kein Personalbedarf

Angaben in %



Fast jedes zweite Unternehmen kann offene Stellen längerfristig nicht besetzen, weil es keine passenden Arbeitskräfte findet. Dieses Problem hat sogar noch leicht zugenommen, zeigt der DIHK-Arbeitsmarktreport 2019.