



Digital Talents

Josef Baker-Brunnbauer

josef@product-xyz.com

Document version 1.0, preprint, March 2019.

Abstract

Dieses Dokument beschreibt den Wechsel in der Personalsuche nach neuen Talenten. Neue Technologien und Methodologie erfordern andere Ansätze. Dabei ist es für das Management wichtig entsprechende Aktionen zu setzen und verantwortungsvoll Transformationen einzuleiten. Die Digitalisierung bringt eine neue Ära mit vielen Veränderungen mit sich. Dabei ergeben sich sehr viele positive Chancen aber auch Risiken. Es gibt Vorhersagen, dass 50 Prozent aller existierenden Berufe verschwinden und 40 Prozent aller eingesessenen Unternehmen in einigen Jahren nicht mehr existieren werden (Matzler 2016). Dies wird grundsätzlich zu einer Neuordnung am Markt führen. Dieses Dokument dient als Diskussionsgrundlage und zur Maßnahmenidentifizierung im Management.

Keywords

Digital Talents, Human Resources, Corporate Culture, Unternehmenskultur, Digitalisierung

The work including its parts is protected by copyright. Any use is prohibited without the consent of the author. This applies in particular to electronic or other duplication, translation, distribution and public disclosure.

1. Personalpolitische Herausforderungen aus der Sicht der Digitalisierung

Die Digitalisierung bringt eine neue Ära mit vielen Veränderungen mit sich. Dabei ergeben sich positive Chancen aber auch Risiken. Es gibt Vorhersagen, dass 50 % aller existierenden Berufen verschwinden und 40 % aller eingesessenen Unternehmen in einigen Jahren nicht mehr existieren werden (Matzler 2016). Dies wird grundsätzlich zu einer Neuordnung am Markt führen. Die Digitalisierung vereinfacht es Wissen aufzubauen, zu teilen und neue internationale Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Dies bedeutet auch, dass dies für die eine Gruppe eine immense Chance und für die andere eine konstante Bedrohung darstellt. In einer extremen Form kann der Markt oder das Unternehmen schnell und vollständig mit disruptiven Geschäftsmodellen zerstört werden. Basierend auf Schumpeter ist Innovation eine "kreative Zerstörung" von bestehenden Geschäftsmodellen für die alte bzw. bestehende Wirtschaft, um neue und bessere Modelle zu entwickeln (Śledzik 2013).

Gartner definiert Digitalisierung als die Verwendung von digitalen Technologien um bestehende Geschäftsmodelle zu verändern und neuen Umsatz und Nutzen zu generieren (Gartner 2019). Die digitale Transformation erhöht die Entwicklungsgeschwindigkeit, die Möglichkeiten der Einflüsse und hat große Auswirkungen auf die existierende Wirtschaft. In Kombination mit weiteren Technologien wie Künstliche Intelligenz, Cloud Technologie, Big Data, Machine Learning, Robotik, Automatisierung etc. werden neue Produkte, Services und Geschäftsmodelle erstellt werden, welche neue Akteure am Markt hervorbringen werden (Matzler 2016). Zum Beispiel überspringen dritte Weltländer Entwicklungsschritte und starten sofort mit digitalen Diensten (McGath 2018). Weitere Beispiele sind chinesische Unternehmen wie Xiaomi, Tencent oder Haier, welche Kundenerlebnisse (Customer Experience) als Erfolgsfaktoren erfolgreich einsetzen (Fischer & Simon 2016). Beinahe alle revolutionierenden Geschäftsmodelle der letzten 50 Jahre sind aus den USA gekommen (Gassmann 2014). Beeinflusst von neuen Technologien durchlaufen auch die Firmenkulturen einer Veränderung, welche einen großen Einfluss auf die Unternehmen und deren Mitarbeiter hat.

2. Personalpolitische Herausforderungen aus der Sicht eines Industrieunternehmens

Etablierte Unternehmen werden in der Zukunft mit zum Teil radikalen Veränderungen umgehen müssen. Die steigende technologische Geschwindigkeit wird immense wirtschaftliche und kulturelle Veränderungen bringen. Einige dieser neuen Chancen oder Risiken haben ein großes disruptives Potential. Besonders Industrieunternehmen stehen vor einer großen Herausforderung mit der zunehmenden Geschwindigkeitssteigerung umgehen und schnelle Entscheidungen im Voraus treffen zu können. In vielen Fällen versuchen Unternehmen das bestehende Geschäftsmodell nicht weiter zu entwickeln. Viele neue Unternehmen und Start-ups übernehmen diese Rolle und können sich so zu

einem Mitbewerber entwickeln. Mit neuen Wegen des Denkens, Flexibilität, Agilität und Diversität werden die bestehenden etablierten Unternehmen herausgefordert (C. Christensen et al. 2013).

Wie unter Punkt 1. angeführt, verursacht die Digitalisierung eine große Veränderung auf allen Ebenen im Unternehmen. Dies betrifft viele unterschiedliche Bereiche wie Einkauf, IT, Produktion, Verkauf, Logistik und weitere. Ein zunehmender Wandel von Hardware zu Software verursacht neue Herausforderungen für bestehende und zukünftige Mitarbeiter, Personalabteilung und Geschäftsleitung. Vermehrt werden Positionen für softwarerelevante Themen ausgeschrieben, welche schwer zu besetzen sind und folgend intern negative Auswirkungen auf die Planung haben. Dies verursacht einen Krieg um die besten Nachwuchs-Talente - War for Talents (Talin 2019).

Folgende Gründe haben dabei einen großen Einfluss:

- Die weltweite Wirtschaft wächst rasant, besonders im Osten - China könnte in weniger als 15 Jahren wirtschaftlich die USA überholen (Kennedy 2018). Die große globale Nachfrage nach Talenten verschärft zusätzlich den Wettbewerb.
- Aktuell verdoppelt sich das Wissen je nach Fachgebiet in Tagen oder Stunden (Leaser 2018) und hochqualifizierte Arbeitskräfte müssen sich extrem schnell an neue Entwicklungen anpassen können.
- Der demografische Wandel und die geringe Geburtenrate (Statistik Austria 2018).
- Wertewandel der Generationen: Sicherheit, Ansehen und hohe Gehälter sind bei jüngeren Generationen nicht mehr so wichtig. Im Gegensatz dazu werden für die Generation Y flexible und verkürzte Arbeitszeiten, ein persönlicher Freiraum, um sich entfalten zu können, eine partnerschaftliche Führung, gutes Betriebsklima und Spaß an der Arbeit höher priorisiert (Uhe & Würtenberger 2016).
- Aufgaben werden komplexer und bilden hochqualifizierte Jobanforderungen. Daten werden zukünftig eine immer wichtigere Rolle bekommen und benötigen neue Anforderungen diese zu analysieren und weiter zu verarbeiten (Zschech et al. 2016). Gering qualifizierte Arbeitskräfte werden zunehmend durch die Automatisierung bedroht.
- Ein zunehmender Wettbewerb unter den Firmen stellt zusätzlich neue Herausforderungen an die Personalabteilung. Auch dort muss die neue Vielfalt an digitalen Berufen analysiert und eng mit den Fachabteilungen abgestimmt werden (Güttel & Schneider 2017).

Zusätzlich kommt es in Zentralräumen zu einem Engpass an Bewerber für digitale Jobs. Die Anzahl der Studienabgänger ist limitiert und sättigt nicht den Bedarf an Fachkräften (FH Oberösterreich 2019), sodass viele Unternehmen im Zentralraum Oberösterreich gleichzeitig um einen Absolventen werben. Somit wird das Unternehmen, im Gegensatz zur Vergangenheit, zum Bewerber. Dies wurde auch

bereits von Startups als neues Geschäftsmodell erkannt und als Recruiting-Produkt an Unternehmen angeboten (Hokify 2017).

3. Personalpolitische Herausforderungen aus der Sicht eines Start-ups

Neben der Gründerpersönlichkeit und dessen Produkt- oder Dienstleistungsidee sind die ersten Mitarbeiter für einen raschen Erfolg eines Start-ups ausschlaggebend. Ein sich gut ergänzendes Team aus (intrinsisch) motivierten Mitarbeiter, wird oftmals als wesentlicher Faktor für eine Erfolgsgeschichte genannt (Bork 2017). Umgekehrt wird ein nicht optimales Team in Start-ups als dritthäufigster Grund (23 %) und Teamunstimmigkeiten (13 %) zum Scheitern angeführt (CBInsights 2018). Die Suche nach geeigneten Mitarbeitern ist für Start-ups eine der größten Herausforderungen. Bei einer Befragung von 270 deutschen Start-ups von einer Unternehmensberatung gaben 73% der Gründer an, Schwierigkeiten bei der Mitarbeitersuche zu haben (PwC 2013). Auch werden neue Mitarbeiter am Häufigsten von privaten Kontakten und Empfehlungen (74%) gefolgt von Stellenanzeigen in Jobportalen im Internet (36 %) gefunden (PwC 2013).

Folgende Ergebnisse werden in der PwC-Studie dargestellt:

- Mitarbeiter sind der wichtigste Erfolgsfaktor: 36% der Startups geben dem Faktor Personal höchste Priorität für den Unternehmenserfolg – vor einer Geschäftsidee mit Wachstumspotenzial (29 %) oder einer klaren Vision und Strategie (22 %).
- Fehlbesetzungen sind häufig: 20 % der befragten Gründer würden sich gerne wieder von Mitarbeitern trennen. Hauptgründe sind deren fehlende Motivation (44 %) und ein Mangel an Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen (37 %).
- Professionelle Strukturen im Personalwesen fehlen häufig: In 95 % aller Start-ups ist die Geschäftsführung selbst für Auswahl und Rekrutierung neuer Mitarbeiter verantwortlich.
- Bauchgefühl entscheidet bei der Bewerber-Auswahl: Für knapp zwei Drittel aller Befragten entscheidet das Bauchgefühl bei der Auswahl der Bewerber. Der Lebenslauf, Zeugnisse oder akademische Grade sind dabei weniger wichtig.

Ein neuer Ansatz um im “War for Talents” gute Fachkräfte im Startup halten zu können, ist Employee Experience (Perlaki 2019). Dieser startet mit dem Hiring-Prozess. “Dabei gilt: Speed Kills. Hier haben wir durchaus auf harte Weise gelernt, dass es viel Oversight und Fokus auf den Prozess braucht. Hier können Fehlleistungen einzelner wirklich gleich viel kaputt machen”, erklärt Michael Kräftner, Gründer und CEO des oberösterreichischen IT-Scale-ups Celum (Perlaki 2019).

“Wir nutzen keine Recruiter oder Agenturen. Die Team-Leiter und die Geschäftsführung übernehmen den Prozess direkt”, erklärt Peter Steinberger, Gründer und CEO des Wiener Startups PSPDFKit. Die wichtigste Frage stünde dabei gleich am Beginn: “Wie wichtig ist es den Bewerbern tatsächlich, die Position zu bekommen. Mit ein paar Fragen dazu im Pre-Screening können wir trauriger weise bereits ca. 90 Prozent herausfiltern” (Perlaki 2019).

“Man muss sich für das Hiring Zeit nehmen. Im ersten Schritt versuche ich zu ergründen, für was an unserem Unternehmen die Bewerber brennen. Erst wenn wir die ‚Passion‘ sehen, geht der Prozess nach einem ‚Acht-Augen-Prinzip‘ weiter. Dann gilt: Wenn bei irgendjemandem Zweifel bestehen, entscheiden wir uns gegen den Bewerber” sagt Klaus Müller, CEO des Wiener Start-ups 123sonography. Dieser Prozess sei der erste Schritt im wichtigsten Segment der Employee Experience bei 123sonography: der Unternehmenskultur. “Culture eats strategy for breakfast”, zitiert Müller (Perlaki 2019).

Ein Teil dieser Kultur sei der Grundsatz der Diversity im Unternehmen. Auf diese setzt man auch beim Wiener Start-up TourRadar, wie Gründer und CEO Travis Pittman erzählt. Zugleich unterstützt man dort Mitarbeiter aus dem Ausland mit mehreren Maßnahmen. “Wir bieten etwa Gratis-Deutschkurse bei uns im Büro. Zum Start bekommen die Mitarbeiter einen ‚Onboarding Partner‘, der bei Dingen wie Visumsantrag, Kontoeröffnung und Wohnungssuche hilft”, erzählt Pittman. In Sachen Unternehmenskultur setzt der TourRadar-Gründer auch stark auf gemeinsame Aktivitäten. Dazu zählt ein wöchentliches Sport-Angebot ebenso wie gemeinsamer Kaffee und Kuchen am Freitag, bei dem sich das Team austauschen kann. Und der monatlich wechselnde “Chief Fun Officer” sorgt für die Organisation zusätzlicher Gatherings, etwa auch zu Geburtstagen von Teammitgliedern. Einmal im Jahr findet ein zweitägiger gemeinsamer Trip statt. (Perlaki 2019).

Gemeinsame Aktivitäten sind auch Mic Hirschbrich, Gründer und CEO von Updatemi, wichtig. “Wir gehen mindestens einmal pro Saison auf Firmenkosten Skifahren und versuchen zudem auch mal Kegeln, ins Kabarett oder Gokart-Fahren zu gehen. Das ist jedes Mal etwas anderes”, erzählt er. Am wichtigsten ist Hirschbrich in Sachen Employee Experience jedoch etwas anderes: Individualität positiv zu nutzen. “Wir machen ein Monthly-Meeting, bei dem Mitarbeiter dem Team über ihre spannendsten Themen erzählen können. Vom Hobby, bis zu Künstlicher Intelligenz in Spezialgebieten, Games oder auch Politik ist alles erlaubt. Daraus entstehen auch mal kleinere Projekte und der Wissensstand in der ganzen Firma hebt sich” (Perlaki 2019).

4. Neue Personalstrategien und Lösungsansätze

Das richtige Talent zu finden und zu identifizieren kann über zukünftige Geschäftserfolge entscheidend sein. Der richtige Mitarbeiter kann neue Ideen bzw. Perspektiven, Erfahrungen und Teamstärke einbringen (Rue 2019). Als Inspiration können auch neue Techniken eingesetzt werden (Rue 2019):

- **Soziale Netze:** Der Ansatz, soziale Netzwerke zu nutzen, um potenzielle Mitarbeiter zu identifizieren und zu rekrutieren, ist nicht neu. Viele Unternehmen nutzen bereits seit einigen Jahren Netzwerkseiten wie Facebook, Twitter und LinkedIn, um Kandidaten zu erreichen und potenzielle Interviewpartner auf Fehler zu untersuchen. Diese Plattformen ermöglichen es Arbeitgebern, mit potenziellen Mitarbeitern zu interagieren, bevor ein Interview stattfindet.
- **Textnachrichten:** Ein weiteres Mittel für den Recruiter die Aufmerksamkeit qualifizierter potenzieller Kandidaten zu erhalten, ist das Smartphone. Viele innovative Unternehmen arbeiten an Modellen, um Kandidaten direkt per SMS und nicht per Telefon oder E-Mail zu erreichen. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass Textnachrichten eine Leserate von 98 % und eine durchschnittliche Antwortzeit von etwa 90 Sekunden haben. E-Mails dagegen haben im Durchschnitt nur eine Leserate von etwa 20 %.
- **Vergünstigungen:** Neue Talente, besonders in jüngeren Generationen, sind sehr an Benefits interessiert. Dabei kann es sich zum Beispiel um eine zusätzliche Krankenversicherung, Darlehensmöglichkeiten, Regelung für eine Auszeit etc. handeln.

Digitale Create-ups sind die Mark Zuckerbergs dieser Erde. In den USA setzen einige Firmen auf das Acqui-Hire-Prinzip, was bedeutet, sie kaufen ganze Startups oder ganze Teams für Millionenbeträge auf, um am Ende nur an diesen einzigen Create-up heranzukommen. Zu diesen Firmen zählen beispielsweise Yahoo, Facebook oder Google (Burkhart 2019). Weitere Lösungsansätze sind: Aufbau eines Netzwerk- und Kooperationsmanagements. Vernetzung mit jungen, digitalen Könnern. Teilnahme an Veranstaltungen, wo diese auch sind. Veranstaltung von Hackathons, um sich mit den Talenten zu vernetzen. Implementierung eines Mitarbeiter-Empfehlungsmarketings der digitalen Könnern im Unternehmen. Akquise an Hochschulen und Universitäten für digital affine Nachwuchskräfte. Experimentierraum für talentierte junge Leute – ein Beispiel hierzu ist die Digitalfabrik der Deutschen Bank, die in Frankfurt steht. Nicht nur auf Experten fokussieren, sondern auch auf Personen, in denen das Potenzial steckt, die Fähigkeiten zu erlernen, die benötigt werden – Learnability (Burkhart 2019).

5. Literatur

- Bork, W. (2017): Mitarbeitermotivation in Start-Ups, TH Köln, https://epb.bibl.th-koeln.de/frontdoor/deliver/index/docId/1077/file/PraxisPaper_Mitarbeitermotivation+StartUps_final.pdf dl: 26.03.2019
- Burkhart, S. (2019): The War For Talents, <https://steffiburkhart.com/der-war-for-digital-talents> dl: 29.03.2019
- CBInsights (2018): The Top 20 Reasons Startups Fail, <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top> dl: 26.03.2019
- C. Christensen, M., Matzler, K., Friedrich von den Eichen, S. (2013): The Innovator's Dilemma. München: Vahlen.
- FH Oberösterreich (2019): Daten & Fakten, <https://www.fh-ooe.at/ueber-uns/daten-fakten> dl: 25.03.2019
- Fischer, B., Simon, D. (2016): How Chinese Companies Disrupt Through Business Model Innovation, <https://hbr.org/2016/07/how-chinese-companies-disrupt-through-business-model-innovation> dl: 24.03.2019
- Gartner, <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization> dl: 24.03.2019
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2014): The Business Model Navigator. Harlow: Pearson Education Limited.
- Güttel C., Schneider P. (2018) Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für das internationale Personalmanagement. In: Covarrubias Venegas B., Thill K., Domnanovich J. (eds) Personalmanagement. Forschung und Praxis an der FHWien der WKW. Springer Gabler, Wiesbaden
- Hokify, K. (2017): hokify stellt die Jobsuche auf den Kopf, <https://hokify.at/a/jobsuche-auf-den-kopf-gestellt> dl: 25.03.2019
- Kennedy, S. (2018): China will overtake the US economy, <https://business.financialpost.com/news/economy/china-will-overtake-the-u-s-in-less-than-15-years-hsbc-says> dl: 25.03.2019
- Leaser, D. (2018): How do we skill up the next generation of IT talent? IBM has a plan with New Collar, <https://www.ibm.com/blogs/ibm-training/how-do-we-skill-up-the-next-generation-of-it-talent-ibm-has-a-plan-with-new-collar> dl: 25.03.2019
- Matzler, K., Bailom, F., Friedrich von den Eichen, S., Anschober, M. (2016): Wie Sie Ihr Unternehmen digital auf das digitale Zeitalter Disruption vorbereiten. München: Vahlen.
- McGath, T. (2018): M-PESA: how Kenya revolutionized mobile payments, <https://mag.n26.com/m-pesa-how-kenya-revolutionized-mobile-payments-56786bc09ef> dl: 24.03.2019
- Perlaki, D. (2019): Employee Experience: So behält man seine Fachkräfte, https://www.derbrutkasten.com/employee-experience-fachkraefte/?mc_cid=21691de111&mc_eid=39af0695e8 dl: 29.03.2019
- PwC (2013): Start-up-Unternehmen tun sich schwer bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter, <https://www.pwc.de/de/mittelstand/start-up-unternehmen-tun-sich-schwer-bei-der-rekrutierung-neuer-mitarbeiter.html> dl: 26.03.2019
- Rue, N. (2019): 3 Innovative Recruitment Techniques, <http://www.innovationmanagement.se/2019/03/18/3-innovative-recruitment-techniques> dl: 29.03.2019
- Śledzik, Karol. (2013): Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.2257783.

Statistik Austria (2018): Bevölkerung 1.1.2018 nach Alter und Bundesland,
https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/023470.html dl: 25.03.2019

Talin, B. (2019): War for Talents - Wie Unternehmen Um Nachwuchstalente kämpfen,
<https://morehandigital.info/war-talent-wie-unternehmen-um-nachwuchs-talente-kampfen> dl: 25.03.2019

Uhe, M., Würtenberger, F. (2016): Was will die Generation Y?,
<https://www.gruenderszene.de/allgemein/generation-y-arbeit> dl: 25.03.2019

Zschech, Patrick & Schumann, Conny & Hilbert, Andreas. (2016): Das aufstrebende Berufsbild des Data Scientist: Vom Kompetenzwirrwarr zu spezifischen Anforderungsprofilen. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. 53. 453-466. 10.1365/s40702-016-0214-0.