

Mit einer maßgeschneiderten IT-Personalstrategie die IT-Wettbewerbsfähigkeit sichern

IT-Entscheider müssen sich vielen Herausforderungen stellen: Kostendruck, steigende Anforderungen an Cybersecurity und Datenschutz, Erneuerungen von Kernsystemen, Umgang mit Schatten-IT und vielen weiteren. Das gleichzeitige Angehen und Meistern dieser Herausforderungen sind überhaupt nur dank gut ausgebildeter und motivierter IT-Mitarbeiter möglich. Vielerorts erodiert nun jedoch dieser Stützpfiler: Die Überalterung der Belegschaft, der Fachkräftemangel sowie der hohe Aufwand zur Schulung der bestehenden Mitarbeiter belasten die Organisation. Ein konkreter Ansatz stellt eine auf die IT zugeschnittene Personalstrategie dar, basierend auf dem zukünftigen strategischen Serviceportfolio. Die daraus resultierende Fokussierung auf die zentralen IT-Aufgaben und Skills kombiniert mit der Nutzung innovativer Recruitingansätze sind entscheidend, um die IT-Belegschaft fit für die Zukunft zu machen!

Innovation als neue Kernanforderung

Produktlebenszyklen werden kürzer, die Geschäftsmodelle im Business werden weiter- oder sogar neu entwickelt, Mitarbeiter arbeiten vernetzter und mobiler. Die sich daraus ableitenden Anforderungen muss die IT, wie auch schon in der Vergangenheit, mit innovativen und vor allem stabilen und sicheren IT-Services bedienen. Die etablierten Vorgehens- und Denkweisen hierzu reichen jedoch längst nicht mehr aus, um dem zunehmenden Innovationsdruck nachzukommen.

IT-Personalstrategie als Motor für den Kulturwandel

Innovativ zu sein impliziert nicht nur ein Erwartungsanstieg, sondern vielmehr einen Kulturwandel, der neben den zentralen Baustellen vollzogen werden muss:

- _ **Kostendruck** – ein seit Jahren anhaltender Kostendruck und die Erwartung, stetig Effizienzen in bestehenden IT-Services zu heben
- _ **Legacy IT** – Komplexität in den Anwendungen und Systemschnittstellen zum Trotz aller Standardisierungsinitiativen
- _ **Sicherheit und Datenschutzerfordernungen**
 - steigende Vernetzung und Cybersecurity sowie stärkere Datenschutzerfordernungen im Rahmen der DSGVO
- _ **Überalterung, Fluktuation und Fachkräftemangel**
 - ungünstige Altersstruktur bei den bestehenden Mitarbeitern und Schwierigkeiten gut ausgebildete Fachkräfte für die IT zu gewinnen

Insbesondere der letzte Punkt stellt eine ernstzunehmende Innovationsbremse dar. Die steigende Mitarbeiterfluktuation in den letzten Jahren in der IT-Branche macht es Unternehmen schwer einen stabilen Personalbestand aufzubauen und somit die oft langfristigen Innovations- und Transformationsprojekte konsequent umzusetzen. Mangelnde Innovationsfähigkeit führt wiederum zu einer sinkenden Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt,

wodurch es herausfordernder wird gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter zu gewinnen. Die verstärkte Konkurrenz durch Startups aber auch die großen Internet- bzw. Techfirmen kommt erschwerend hinzu¹.

Der Alltag in der IT-Organisation lässt sich also mit allgemeiner Überforderung und nicht ausreichend qualifizierten Mitarbeitern zusammenfassen? Dieses Bild wäre eindeutig zu negativ, denn es gibt aktuell viele Chancen, die es zu nutzen gilt! Wenn es IT-Organisationen gelingt sich trotz der Alltags-Baustellen zu einem innovativen Partner für das Business zu entwickeln, steigt der IT-Wertbeitrag und somit die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens. Eine dedizierte IT-Personalstrategie ist ein zentrales Element, um den benötigten Kulturwandel organisiert

anzugehen und hilft dabei die IT-Belegschaft überlegt und gezielt fit für die Zukunft zu machen!

IT-Personalstrategie auf Basis des strategischen Service Portfolios

Am Anfang von allen personalstrategischen Initiativen steht immer die Frage nach dem Selbstverständnis und (Geschäfts-)Zweck der IT. Hierzu sollten mindestens die folgenden strategischen Fragestellungen beantwortet werden:

1. Wie positioniert sich die IT zum Business bzw. was ist das Geschäftsmodell der IT?
2. Darauf aufbauend: Welche geschäftskritischen Services sollen mittel- bis langfristig dem Business bereitgestellt werden?



Abbildung 1: Standardisierte Jobprofile strukturieren die benötigten IT-Skills

Diese Fragestellungen sind auf der Managementebene zu beantworten. Die Ergebnisse dienen als Basis zur Definition eines strategischen Serviceportfolios, welches als Zielbild richtungsgebend für die Personalstrategie ist. Zusätzlich ist für jeden Service ein zukünftiges Betriebsmodell auf Basis von standardisierten Sourcing-Modellen festzulegen, um die Fertigungstiefe zu bestimmen. Gerade bei dem Betrieb von Legacy- und Commodity-Services lassen

sich durch den Einsatz externer Provider interne Kapazitäten freiräumen, die für werthaltige Services eingesetzt werden sollten.

Die benötigten Kompetenzen und Skills für die Serviceerbringung können auf Basis von marktüblichen Frameworks (bspw. SFIA®) erfasst und zu Jobprofilen zusammengefasst werden. So entsteht ein umfassendes Portfolio aus standardisierten Jobprofilen, das

¹ <https://www.it-business.de/hohe-fluktuation-unter-it-fachkraefte-a-681654/>

sowohl neuartige Profile (bspw. Data Scientist) als auch klassische Profile (bspw. Technical Operations Professional) enthält.

Die eigentliche Personalplanung beginnt jetzt - und zwar mit Herstellung der Transparenz über die Ist-Situation: Alle Mitarbeiter werden den Jobprofilen zugeordnet - inklusive der Mitarbeiter, die zeitnah aus dem Unternehmen ausscheiden (bspw. aufgrund ATZ). Im zweiten Schritt wird die Höhe des zukünftigen Skill- bzw. Profilbedarf auf Basis des definierten strategischen Serviceportfolios ermittelt. Das Ergebnis dieses Schrittes ist die benötigte Menge an Profilen

und dementsprechend Skills, die für den Service benötigt werden (Soll-Betrachtung).

Besonders wichtig bei der Soll-Betrachtung ist es, die individuelle Personalentwicklung jedes Mitarbeiters hinsichtlich fachlicher Ausrichtung und persönlicher Entwicklungsziele einzubeziehen. Darüber hinaus müssen Rahmenparameter wie vereinbarte Arbeitszeit, aber auch (geplante) Modelle wie Altersteilzeit mitberücksichtigt werden. Diese Abstimmungen lassen sich in der Regel gut in Personalentwicklungs- bzw. Feedbackgespräche einbinden.

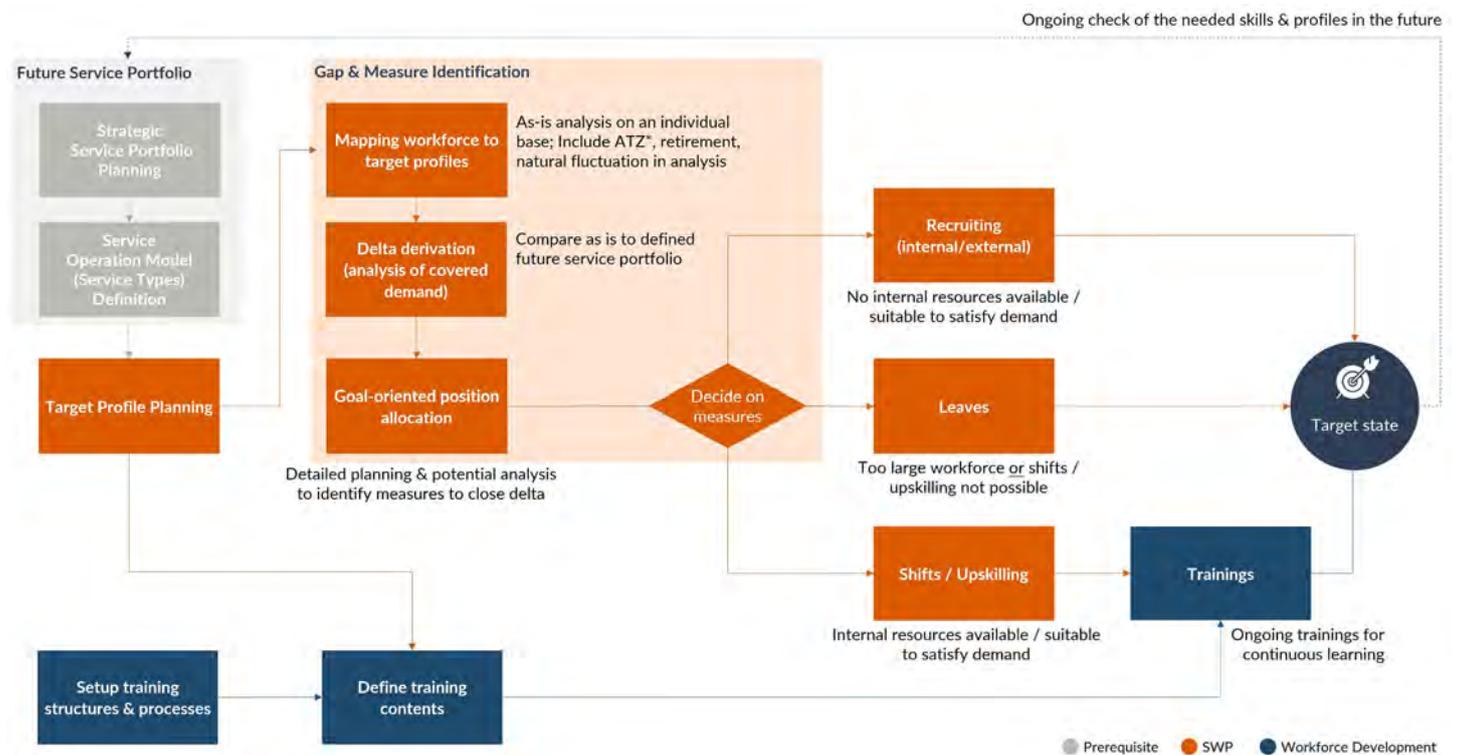


Abbildung 2: Ansatz zur Durchführung der strategischen Personalplanung

In den meisten Fällen ist das Ergebnis der Soll-Betrachtung eine Personalüber- bzw. -unterdeckung für die Erbringung der (zukünftigen) Services. Dieses gilt es nun im Einzelfall zu betrachten und die geeigneten Maßnahmen, meist in Abstimmung mit der Personalabteilung, einzuleiten. Erfahrungsgemäß lassen sich viele Bereiche durch Umgruppierung und Weiterqua-

lizierung, gut personell ausstatten. Positiver Nebeneffekt: den Mitarbeitern wird so meist eine lohnende Perspektive geboten. Dies steigert deren Motivation und Zufriedenheit.

Können die benötigten Skills nicht vollständig aus der eigenen Organisation bedient werden, sollten

entsprechende Recruiting-Maßnahmen eingeleitet werden. Hier lautet die klare Empfehlung, dass sich IT-Organisationen viel aktiver als bisher selbst in die Mitarbeitergewinnung einschalten müssen. Die anfangs geschilderte Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt macht es nötig sich auf Jobmessen, an Universitäten und Jobbörsen aktiv als innovativer IT-Arbeitgeber zu präsentieren. Darüber hinaus sind kreative Events wie bspw. Hackathons Möglichkeiten am Beginn des Recruitingprozesses – eine Stellenanzeige im Firmenportal wird hier nicht mehr ausreichen.

Handlungsempfehlung

Strategische IT-Personalplanung ist ein kontinuierlicher Prozess und keine einmalige Aufgabe. Verstanden und richtig eingesetzt erhöht sich der Wertbeitrag der IT sowie die Zahl an motivierten, zufriedenen Mitarbeitern! Das gelingt nicht von heute auf morgen – ein Pilot kann hier im Rahmen eines Projektes gut zur Generierung von Erfahrungswerten genutzt werden. Dabei gilt das Motto gemäß dem agilen Mindset: Schnell umsetzen, verproben und verbessern!

Ihre Experten für strategische IT-Personalplanung



Christopher Kaetz

Senior Manager

Mobil +49 173 346 58 57

christopher.kaetz@4cgroup.com



Martin Stephany

Partner

Mobil +49 173 346 58 29

martin.stephany@4cgroup.com

Office München

Elsenheimerstraße 55a

D-80687 München

Office Berlin

Französische Straße 8

D-10117 Berlin

Office Frankfurt

Senckenberganlage 19

D-60325 Frankfurt

Office Düsseldorf

Sky Office, Kennedydamm 24

D-40476 Düsseldorf