

Die Performance-Revolution: Fachkräftemangel als Weckruf für operative Exzellenz

Executive Summary

Der Fachkräftemangel im sogenannten White Collar Bereich stellt für deutsche Unternehmen nicht nur eine erhebliche Herausforderung dar, sondern wird von der Mehrheit der Führungskräfte als signifikantes Geschäftsrisiko eingestuft. Besonders demografische Veränderungen und wirtschaftliche Unsicherheiten verschärfen den Handlungsdruck. Unsere Studie zeigt, dass die wirkungsvollsten Lösungen gegen die Auswirkungen des Fachkräftemangels nicht in der Personalbeschaffung liegen, sondern in der Steigerung der organisatorischen Leistungsfähigkeit.

Der erste zentrale Hebel ist die Effizienzsteigerung durch digitale Technologien wie KI, welche Prozesse optimieren und Produktivität um bis zu 25% erhöhen können. Ergänzend dazu ist der Aufbau eines professionellen Wissensmanagements notwendig, um den Verlust von Know-how insbesondere durch den demografischen Wandel zu verhindern. Auch hier gewinnen digitale Tools wie CompanyGPT zunehmend an Relevanz in deutschen Unternehmen. Darüber hinaus muss Führung als strategische Ressource neu gedacht werden. Insbesondere die Förderung vom sogenannten Servant Leadership sowie agile Entscheidungsprozesse im Rahmen der Führung verbessern Teamleistung und erhöhen Produktivität.



Einleitung

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels werden von 58% der Führungskräfte deutscher Unternehmen als erhebliches Geschäftsrisiko eingestuft.¹ Trotz der wirtschaftlichen Stagnation in 2024 und ausbleibender Wachstumsimpulse vieler Unternehmen ist der Mangel an Fachkräften in einem Großteil der Branchen weiterhin eine essenzielle Herausforderung. Durch den demografischen Wandel geht die Generation der Babyboomer sukzessive in den Ruhestand, während die Anzahl junger Menschen, welche in den Arbeitsmarkt nachrücken, zur Deckung des Fachkräftebedarfs nicht ausreicht. Entsprechende Lösungsansätze gegen den Fachkräftemangel variieren je nach Berufsfeld, weshalb im Rahmen dieser Studie der Fokus auf sogenannte White Collar Berufe gelegt wurde. Schwerpunkt der Diskussion waren folglich Fachkräfte in Büro- beziehungsweise administrativen Rollen.

Der Fachkräftemangel wird bereits durch neue Lösungsansätze im Personalbereich angegangen. Jedoch sind Personalbeschaffung und Mitarbeiterbindung mittlerweile zu Hygienefaktoren geworden, die zwar adressiert werden müssen, die Konsequenzen des Fachkräftemangels auf Unternehmen aber nicht wirklich abfedern können. Aus dem Grund sind sich die Führungskräfte unserer Studie einig: Die Bewältigung der Auswirkungen fehlender White Collar Fachkräfte geschieht nicht maßgeblich durch Personalbeschaffung, sondern durch die Entwicklung des Unternehmens zur performanten Organisation. Offenkundig bleiben Potenziale in den Unternehmen unausgeschöpft: **„Unsere Organisation hat viel ungenutztes Potenzial, effizienter und zielgerichteter zu arbeiten. Das Potenzial zu heben ist eine Herausforderung für die bestehende Belegschaft. Neue, zusätzliche Mitarbeiter können das nicht lösen. Oder anders gesagt: Mehr Benzin in einen Motor zu gießen, macht ihn auch nicht schneller.“**

¹ Fachkräfteengpässe gefährden Transformation und Innovation – DIHK-Report Fachkräfte (2024)

Die Hygienefaktoren: Drei notwendige Standards im Wettbewerb um Talente

Strategien und Maßnahmen der Personalbeschaffung und -bindung, die vor einigen Jahren noch als Geheimwaffe in der Gewinnung neuer Talente galten, sind heute nur noch Hygienefaktoren, die zum Standard eines jeden Unternehmens gehören müssen. Die Führungskräfte bewerten im Kontext dieser Studie Employer Branding, Recruiting 4.0 und Active Sourcing als die drei effektivsten Strategien im Kampf um neue Talente. Da jedoch die meisten Unternehmen auf sie zurückgreifen, ist ein wahrer Wettbewerbsvorteil bei der Fachkräftegewinnung kaum möglich.

Employer Branding ermöglicht es, Fachkräften eindrücklich zu vermitteln, für welche Werte und Karrierechancen das Unternehmen steht. Hier erzeugt die Arbeitgebermarke Anziehung für externe Talente.

Recruiting 4.0 wiederum unterstützt den Personalbereich dabei, den Bewerbungsprozess durch digitale Tools effizienter und zielgerichteter zu gestalten. Beispielsweise ermöglicht KI die automatische Vorselektion von Bewerbungen beziehungsweise eine gezielte Durchsuchung von Talentpools. Neben der Effizienz ist ein schlanker Recruiting-Prozess entscheidend, um eine positive Candidate Experience zu gewährleisten.

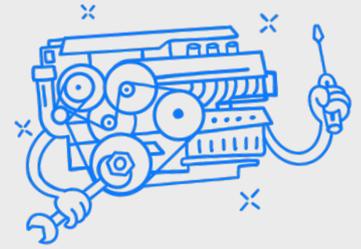
Active Sourcing umfasst Maßnahmen zur proaktiven Ansprache relevanter Talente durch das suchende Unternehmen, beispielsweise über LinkedIn, oder auf Karrieremessen. „Ohne Active Sourcing würden wir als mittelständisches Unternehmen heute nicht mehr die richtigen Leute bekommen.“

Was also tun, wenn der Wettbewerb ebenfalls eine attraktive Arbeitgebermarke, schnelle, digitale Recruitingprozesse und eine proaktive Ansprache interessanter Fachkräfte nutzt? Wie können Unternehmen den Konsequenzen des Fachkräftemangels effektiv begegnen?



Lösungen gegen die Auswirkungen des Fachkräftemangels: Die Optimierung des „Unternehmensmotors“

Ein Motor arbeitet nicht schneller, wenn man mehr Benzin hineingießt, sondern wenn der Motor selbst optimiert wird. Gleiches gilt für Organisationen: Zunehmend gehen Unternehmen dazu über, die eigene Leistungsfähigkeit zu optimieren, um somit den Auswirkungen (vermeintlich) fehlender Fachkräfte im White Collar Bereich zu begegnen. Unsere Studie zeigt, dass hierbei drei wirkungsvolle Lösungshebel unternehmensweit existieren:



25% Effizienzsteigerung durch digitale, prozessuale Exzellenz

Ineffiziente Prozesse und komplexe Strukturen binden wertvolle Kapazitäten von Fachkräften, die dringend für wertschöpfende Tätigkeiten benötigt werden. Im Rahmen unserer Studie berichten Führungskräfte von Effizienzsteigerungen von bis zu 25% durch Prozessoptimierung und -automatisierung. Das schafft nicht nur Freiräume für Innovation und strategische Initiativen, sondern steigert die Produktivität und kann somit die Auswirkungen fehlender Fachkräfte lösen: „Durch die Verschlinkung und Digitalisierung unserer unterstützenden Prozesse arbeitet unser Team deutlich effizienter, sodass wir zwei unbesetzte Stellen nicht mehr besetzen müssen.“

Nun ist die Idee der Verschlinkung von Arbeitsabläufen durch Digitalisierung und künstliche Intelligenz nichts Neues. Jedoch laufen viele Unternehmen bei dem Versuch, Effizienzgewinne durch einzelne Optimierungsmaßnahmen zu erzielen, immer noch in die Komplexitätsfalle. Während man initial möglichst leichtgewichtige Prozesse anpassen wollte, eröffnen sich im Laufe des Vorhabens stetig neue Baustellen. Insbesondere an Schnittstellen zwischen Abteilungen beziehungsweise im Rahmen der cross-funktionalen Zusammenarbeit haben bereits kleine Prozessanpassungen erhebliche Implikationen für Folgeprozesse – häufig in Form von Mehraufwand.

Daher ist von Anfang an eine ganzheitliche Betrachtung der Wertströme notwendig, um übergreifend die Arbeitslast zu reduzieren, anstatt Lasten von einem Prozessschritt auf den anderen zu verlagern. Eine solche Ende-zu-Ende-Prozessoptimierung bedarf der Einbindung aller Beteiligten sowie die Konnektivität benachbarter, abhängiger Arbeitsschritte. Diese Beteiligung der Mitarbeitenden hilft zum einen bei Analyse und Konzeption, da nur die Prozessverantwortlichen volle Einsicht in den Arbeitsablauf haben. Zudem ist es für die spätere Umsetzung neuer Prozesse hilfreich, Betroffene frühzeitig zu involvieren, da so Unsicherheit und Vorbehalte genommen werden können, die beispielsweise beim Einsatz von KI bestehen. Für diese Arbeit am System (nicht im System) erweist sich ein Workshop-basiertes Vorgehen in der Praxis als zielführend, in dem Prozessbeteiligte in einem Raum zusammenkommen, um gemeinsam entlang des Wertstroms Optimierungspotenziale zu identifizieren und zu bewerten.

Wissen sichern, bevor über 1 Mio.² Fachkräfte jährlich in den Ruhestand gehen

Eine Organisation ist nur so stark wie seine Belegschaft. Gerade in einer Zeit, in der die Baby Boomer Generation zunehmend den Arbeitsmarkt verlässt, entsteht die Gefahr eines massiven Verlusts von Fachwissen und -kompetenz. Da vielen Unternehmen ein institutionalisiertes Wissensmanagement fehlt, wird der demographische Wandel zu einem Geschäftsrisiko.

„Verlässt ein langjähriger Mitarbeiter unser Unternehmen, verlieren wir massiv an Wissen. Dieser Trend wird durch den demographischen Wandel zunehmen. Wir müssen den Wissensverlust stoppen.“

Der Abfluss von Wissen beschränkt sich dabei nicht nur auf die in Rente gehenden Baby Boomer, da auch die wachsende Wechselbereitschaft von Mitarbeitenden jüngerer Generationen den Handlungsbedarf unterstreicht. Aufbau und Pflege eines professionellen Wissensmanagements bedeutet einen nicht unbeachtlichen Dokumentationsaufwand, der jedoch durch klare Mehrwerte gerechtfertigt wird. Insbesondere ein schnelleres Onboarding neuer Fachkräfte sowie die Produktivitätssteigerung innerhalb der bestehenden Belegschaft werden als große Benefits hervorgehoben.

Playbooks werden in diesem Kontext häufig erstellt, um alle relevanten Informationen nach Bereichen priorisiert und strukturiert zu dokumentieren. Zur Institutionalisierung von Wissen werden zudem KI-basierte Systeme, sogenannte CompanyGPT, immer beliebter. Der Aktualisierungsaufwand ist im Vergleich zu Playbooks deutlich geringer, da neue Daten oder Informationen einfach ins System hinzugefügt werden. Die Strukturierung der Daten kann die KI eigenständig vornehmen. Zudem ermöglichen KI-basierte Systeme eine intelligente und somit schnellere Auswertung von Daten. Benötigte Informationen können laut Führungskräften dieser Studie in einem Viertel der zuvor benötigten Zeit gefunden und verarbeitet werden. Somit trägt ein institutionalisiertes Wissensmanagement nicht nur dazu bei, dass kritische Informationen im Unternehmen langfristig und personenunabhängig nutzbar sind, sondern steigert gleichzeitig die Arbeitseffizienz.

²Die Baby Boomer gehen in Rente – IW Köln (2024)

Führungskräfte sind Katalysator der Leistungsfähigkeit

Professionelle Führung ist einer der entscheidenden Hebel, um die Belegschaft langfristig zu binden und deren Produktivität zu steigern. Doch oft wird Führung nur als Nebentätigkeit zur Facharbeit gesehen – ein Fehler, der Unternehmen teuer zu stehen kommt. „Mitarbeiter verlassen keine Unternehmen, sondern ihre Vorgesetzten“. 36% der Kündigungen in deutschen Unternehmen sind auf mangelhafte Führung zurückzuführen³.

Was macht also eine gute Führungskraft aus? Der allwissende Manager, bei dem sämtliche Entscheidungen zentralisiert sind, hat in den meisten Unternehmen ausgedient. Stattdessen bedarf es in vielen Fällen Führung in Form von Vision, Teambefähigung und Entscheidungsagilisierung, also der Übertragung der Entscheidungsbefugnis an die Person mit der entsprechenden Expertise. Das ist zumeist ein Teammitglied und nicht die Führungskraft. Der sogenannte Servant Leader nimmt eine richtungsweisende, unterstützende Rolle ein, was die Selbstwirksamkeit des Teams erhöht und Abstimmungszeiten sowie Entscheidungsprozesse erheblich beschleunigt. Moderne Führung kann folglich durch gesteigerte Produktivität Ressourcen schonen.

Viele Unternehmen sehen daher Führung als strategischen Hebel an und ermöglichen eine professionelle Führungskräfteentwicklung, die sowohl Soft- als auch Hard-Skills fördert. Gute Führungskräfte wiederum erkennen Potenziale und entwickeln ihre Teams gezielt durch Weiterbildung und interne Karriereentwicklung. Durch dediziertes Mentoring können interne Talente früh aufgebaut und gefördert werden, wodurch die Nachfrage nach externen Fachkräften sinkt und das Wissen weiter im Unternehmen gehalten wird.

Operative Überlastung verhindert jedoch oft, dass Führungskräfte ihre eigentliche Führungsverantwortung ausführen können. Ein klares Erwartungsmanagement und die Priorisierung von Führung als Aufgabe, die Zeit und Fokus benötigt, sehen sie als essenziell an, um der Führungsverantwortung nachkommen zu können. Die Abgrenzung operativer und führender Aufgaben sowie die Einführung von Mechanismen zur Messung der Führungseistung (zum Beispiel durch 360°-Feedback) helfen, besagten Fokus auf Führung zu setzen und folglich die Team-Performance signifikant zu verbessern.

Operative Überlastung betrifft jedoch nicht nur Führungskräfte, sondern auch häufig die Teams. Die Befragten unserer Studie stufen die Auslastungssteuerung zur Vermeidung von Über- sowie Unterlast als zentrale Führungsaufgabe für Produktivität ein. Neben organisatorisch-strukturellen Ansätzen ist hier das sogenannte Pull-Prinzip ein beliebtes Mittel zum Auslastungsmanagement. Dieser Ansatz bringt Mitarbeitende in die Verantwortung, sich selbstständig relevante Aufgaben zu ziehen, sobald Kapazitäten frei sind, wodurch Autonomie gefördert und der Arbeitsfluss optimiert wird. Kombiniert mit transparenten Zielen kann so eine optimale Auslastung im Sinne der Einzel- und Teamperformance sichergestellt und sukzessive eine Leistungskultur etabliert werden.

³European talent is ready to walk out the door. How should companies respond? – McKinsey (2022)



Ausblick und Handlungsempfehlungen

Die Gespräche mit den Führungskräften im Rahmen dieser Studie machen deutlich, dass fehlende Fachkräfte im White Collar Bereich das Symptom einer viel umfassenderen Herausforderung sind: Wie können Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit nachhaltig sicherstellen? Ganz ohne zusätzliche Fachkräfte lässt sich diese Herausforderung nicht lösen. Jedoch hat eine Vielzahl von Unternehmen das Potenzial, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch eine produktivere Organisation zu verbessern.

„Unser primärer Lösungsweg gegen die Auswirkungen des Fachkräftemangels ist es, die Leistungsfähigkeit unserer bestehenden Organisation zu steigern, bevor wir weitere Mitarbeiter in unsere Organisation holen.“

Dabei fokussieren sich viele Unternehmen zum einen auf die Effizienzsteigerung durch digitale Enabler wie KI. Der Alinea & Company *KI Readiness Workshop* bietet einen Startpunkt, um KI Potenziale entlang der Wertschöpfungskette zu identifizieren, relevante Use Cases zu priorisieren und ein KI Operating Model aufzusetzen, um die systematische Umsetzung von KI in der Organisation sicherzustellen.

Ein weiterer Hebel ist der Aufbau eines professionellen Wissensmanagements, um den Verlust von Know-How insbesondere durch den demografischen Wandel zu verhindern. Eine CompanyGPT Lösung kann hier ein Ergebnis des *KI Readiness Workshops* sein. Eine echte Produktivitätssteigerung lässt sich jedoch nur dann realisieren, wenn Unternehmensinformationen und -daten strukturiert dokumentiert sind.

Der dritte Hebel zur Leistungssteigerung von Organisationen ist die Weiterentwicklung von Führung als strategische Ressource, beispielsweise durch den Servant Leadership Ansatz oder agile Entscheidungsprozesse von Führungskraft und Team. Der Alinea & Company *Lean Leadership Ansatz* fokussiert hierbei nicht nur die fachliche Entwicklung agiler Führungskompetenzen, sondern deren unmittelbare Umsetzung durch neue Arbeitsweisen. Dieses Vorgehen stellt eine direkte Anwendung neuer Führungsmethoden sicher, anstatt diese nur zu vermitteln.

Im Rahmen der Studie wird deutlich, dass **„Unternehmen nicht mehr Benzin in ihren Motor gießen dürfen in der Hoffnung, dass er schneller läuft.“** Mehr organisationale Leistung entsteht durch Nutzung der oben beschriebenen Hebel. Was in der Theorie einfach klingt, benötigt in der Praxis eine fokussierte, strukturierte und erprobte Vorgehensweise. Bei Fragen hierzu melden Sie sich gerne jederzeit bei einem der Autoren.



Über die Studie

Für die qualitative Studie „Ende des Fachkräftemangels: Proaktive Lösungen aus der Praxis“ befragte Alinea & Company 60 Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmen in Deutschland. Tiefeninterviews ermöglichten eine umfassende Diskussion der Herausforderungen und

Lösungsansätze der Unternehmen im Kontext des Fachkräftemangels. Die Ergebnisse flossen anonymisiert in die Studie ein. Eine Mischung der Teilnehmer aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen wurde ebenso berücksichtigt wie eine regionale Diversität innerhalb Deutschlands. Wir bedanken uns herzlich bei allen Studienteilnehmerinnen und -teilnehmern für ihre Zeit und wertvollen Erkenntnisse aus der Praxis.

Über Alinea & Company

Alinea & Company ist eine Boutique-Beratung mit Fokus Strategie und Organisationsentwicklung.

Das bedeutet, wir gehen für die Umsetzung von Strategien in die Verantwortung und wirken dadurch als Beschleuniger. Organisationsentwicklung bedeutet für uns bleibende Strukturen zu schaffen, um Strategien in Zeiten des stetigen Wandels erfolgreich und schnell in messbare Effekte zu übersetzen.

Wir glauben, dass ein Sturm jedem nützt, der es versteht, seine Segel richtig auszurichten.

Unsere Kunden arbeiten eng mit uns zu relevanten Fragestellungen entlang unserer drei Fokusbereiche zusammen:

- Strategy
- Organizational Performance
- Organizational Transformation

Autoren



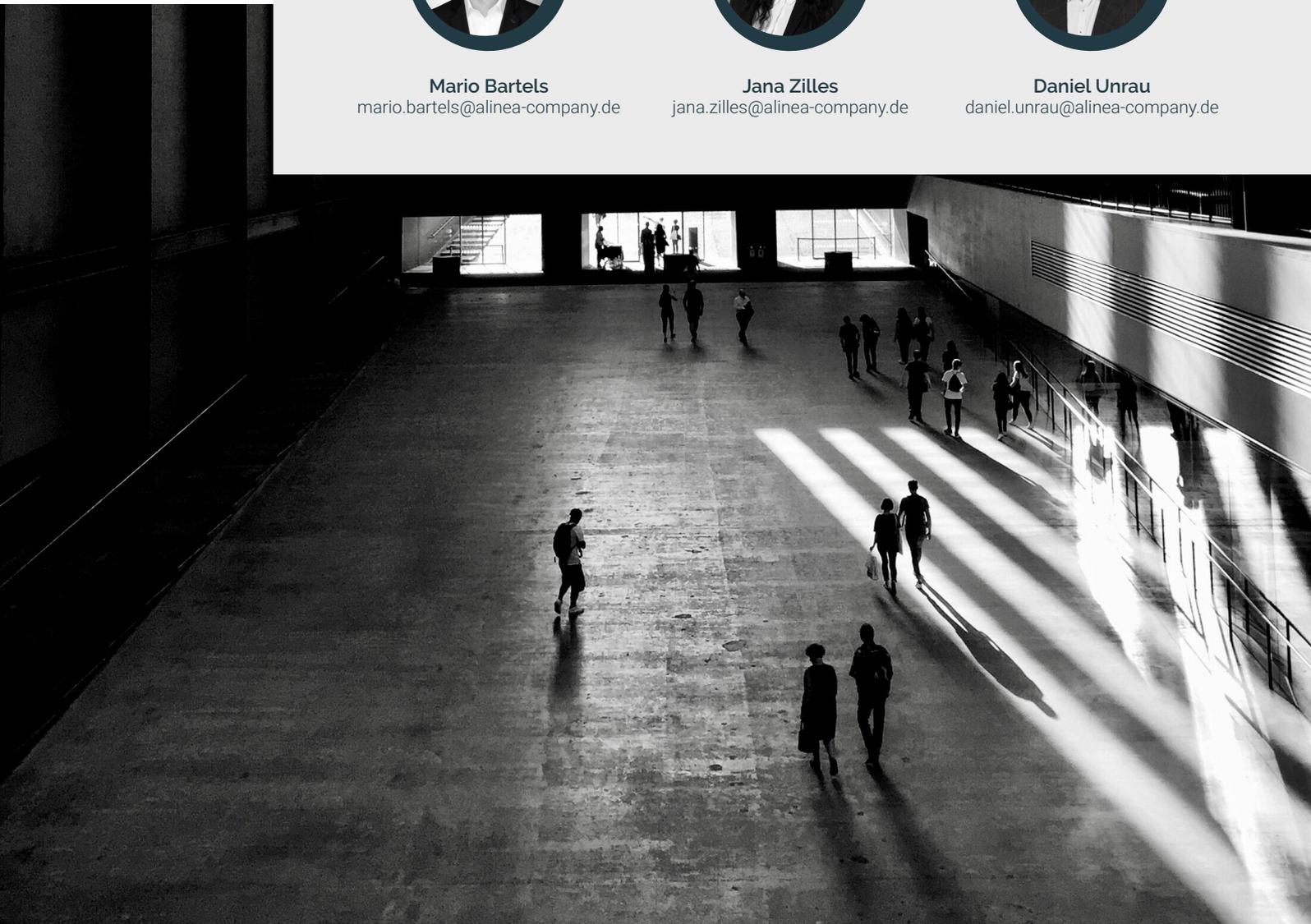
Mario Bartels
mario.bartels@alinea-company.de



Jana Zilles
jana.zilles@alinea-company.de



Daniel Unrau
daniel.unrau@alinea-company.de



Alinea & Company GmbH
Im Altenschemel 86
67435 Neustadt an der Weinstraße
Deutschland

info@alinea-company.de
www.alinea-company.de

