

Connected Workforce: Konzept für modernes Personalmanagement

von Hannah Winter-Ulrich am 22.07.2024



„Uns gehen die Arbeitskräfte aus.“ Mit diesen Worten beschrieb Detlef Scheele, früherer Präsident der Bundesagentur für Arbeit, 2021 die Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Seitdem schreitet der Fach- und Führungskräftemangel unaufhaltsam fort. Für Firmen – unabhängig von ihrer Größe und Branche – ist es zunehmend schwerer, offene Stellen zu besetzen und qualifizierte Mitarbeitende zu halten. Ja, manchen Unternehmen droht sogar die Handlungsunfähigkeit. Um dies zu verhindern, braucht es neue Konzepte für modernes Personalmanagement. Unsere Lösung ist die Connected Workforce.

In diesem Beitrag über modernes Personalmanagement erfahren Sie,

- welche Ursachen der Fach- und Führungskräftemangel hat,
- dass es ein modernes Personalmanagement braucht,
- wie die Connected Workforce funktioniert,
- welche Faktoren den Erfolg der Connected Workforce beeinflussen,
- wie sich die Connected Workforce in der Praxis beweist und
- was Interim Management mit der Connected Workforce zu tun hat.

Der Fach- und Führungskräftemangel hat viele Ursachen

Der Fach- und Führungskräftemangel ist kein neues Phänomen, das plötzlich über Nacht erschienen ist. Vielmehr handelt es sich dabei um einen **schleichenden Prozess**, der in den vergangenen Jahren deutlich an Dynamik gewonnen hat und nun immer schneller **auf seinen Höhenpunkt zusteuert**. Laut Fachkräftebericht der Deutschen Industrie- und Handelskammer (2023/2024) **beklagt die Hälfte der Unternehmen fehlendes Personal**. Insgesamt bleiben rund **1,8 Millionen Stellen unbesetzt**. Dadurch gehen rechnerisch mehr als **90 Milliarden Euro an Wertschöpfung verloren**. Das entspricht in etwa zwei Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Dass qualifiziertes Personal fehlt, wirkt sich auf die **Handlungsfähigkeit von Firmen** aus. 82 Prozent

erwarten negative Folgen im eigenen Unternehmen, wie etwa

- ▶ Mehrbelastung der vorhandenen Belegschaft (60 %)
- ▶ steigende Arbeitskosten (59 %)
- ▶ Einschränkung des Angebots (40 %)
- ▶ Verlust von Aufträgen (40 %)
- ▶ verminderte Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit (22 %)
- ▶ Rückgang der Investitionen in Deutschland (16 %)
- ▶ Verringerung der regionalen Standortattraktivität (15 %)
- ▶ Schließung des Betriebs (9 %)
- ▶ Verlagerung ins Ausland (8 %)

Beschäftigt man sich mit den Ursachen dieser Entwicklung, landet man ziemlich schnell bei demografischen Aspekten. Doch die angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt allein darauf zurückzuführen, ist zu kurz gedacht. Denn **Gründe für den Fach- und Führungskräftemangel gibt es viele:**

DEMOGRAFISCHER WANDEL

Wir werden immer älter. Lag die Lebenserwartung bei Beginn der Aufzeichnungen im Jahr 1871 zum Zeitpunkt der Geburt bei 35,6 Jahren (Männer) und 38,5 Jahren (Frauen), leben Menschen in Deutschland laut Sterbetafel 2020/2022 des Statistischen Bundesamts inzwischen mehr als doppelt so lang: Männer haben eine Lebenserwartung von 78,3 Jahren, Frauen von 83,2 Jahren. Interessant ist, dass auch Personen in fortgeschrittenem Alter heute deutlich älter werden: 65-jährige Männer leben im Schnitt weitere 17,6 Jahre. Bei Frauen sind es 20,9 Jahre. Einer der Gründe für die **gestiegene Lebenserwartung** sind verbesserte Arbeitsbedingungen und entsprechende Personalstrategien.

Setzt man den demografischen Wandel in Bezug zum Fach- und Führungskräftemangel, lässt das Schlagwort „**Babyboomer**“ nicht lange auf sich warten. 2022 waren Menschen, die Mitte der 1950er bis Ende der 1960er Jahre geboren sind, mit rund 14 Millionen die **größte Altersgruppe** in Deutschland. Dass sie sukzessive aus dem Berufsleben ausscheiden – bei **sinkenden Geburtenraten** –, ist ein großes Problem für die hiesige Wirtschaft. Wurden 1964 1,36 Millionen Babys in Deutschland geboren, waren es 2011 nur 663.000 – der niedrigste Wert seit dem Höchststand in den 1960er Jahren. 2022 kamen 738.800 Neugeborene auf die Welt. Die Zahlen belegen es: Jüngere Generationen können die Lücke auf dem Arbeitsmarkt nicht schließen – weder aktuell noch in Zukunft. Denn die Zahl der **Menschen im erwerbsfähigen Alter** (20 bis 66) wird von 52 Millionen (2018) bis 2060 auf schätzungsweise 40 Millionen sinken. Ohne Konzepte für ein modernes Personalmanagement werden viele Unternehmen auf der Strecke bleiben.

WERTEWANDEL

Zugleich findet ein mehrschichtiger Wertewandel statt: **Viele Ältere sind fit und wollen weiterhin arbeiten.** 2012 waren laut Statistischem Bundesamt 47 Prozent der Menschen zwischen 60 und 64 Jahren sowie elf Prozent der Personen im Alter von 65 bis 69 erwerbstätig. 2022 lag die Erwerbstätigenquote bei 63 Prozent (60 bis 64 Jahre) beziehungsweise 19 Prozent (65- bis 69-Jährige). Dabei ist auffällig, dass hochqualifizierte 60- bis 64-Jährige öfter einer beruflichen Tätigkeit nachgehen (74 Prozent) als gleichaltrige Geringqualifizierte (50 Prozent). Dabei liegt die Selbstständigen-Quote bei den über 65-Jährigen bei 31 Prozent, bei den 60- bis 64-Jährigen bei 13 Prozent.

Doch anstatt ihre Personalstrategie anzupassen und Arbeitsumfelder zu schaffen, die noch mehr älteren Menschen ermöglichen, ihrem Beruf nachzugehen, setzen Unternehmen **bevorzugt auf Millennials**. Das ist problematisch, weil diese Personengruppe, zu der zwischen 1980 und 1999 Geborene gehören, **Erfüllung nicht mehr (nur) im Beruf** findet. Wie Deloitte in der Global 2023 Gen Z and Millennial Survey herausgefunden hat, gehen 68 Prozent der Millennials einer Vollzeit-Beschäftigung nach, 16 Prozent arbeiten in Teilzeit, ein Prozent hat einen zeitlich befristeten Job oder ist selbstständig tätig. Befragt nach ihren beruflichen Zielen, wünschen sich Millennials eine **Work-Life-Balance, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Aufstiegsmöglichkeiten und ein hohes Gehalt**. Privat beschäftigen sie Aspekte wie steigende Lebenskosten, der Klimawandel, die instabile Weltlage, die Ressourcenknappheit, gesundheitliche Aspekte und zwischenmenschliche

Beziehungen. Das heißt: Das, was im Leben wichtig ist, verändert sich. Weg vom unbedingten Streben nach beruflichem Erfolg hin zu einem **zufriedenen Leben, in dem Arbeit eine untergeordnete Rolle** spielt. Strategien und Konzepte für modernes Personalmanagement müssen diese Entwicklung berücksichtigen.

Ein weiterer Aspekt des Wertewandels ist die Tatsache, dass eine relevante Zahl an Menschen nicht arbeiten muss oder will – und darum keinem Beruf nachgeht. Die Rede ist von der sogenannten „**Erbengeneration**“, die von Geburt an finanziell unabhängig ist. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung e.V. hat 2021 herausgefunden, dass **die reichsten zehn Prozent der Bevölkerung rund die Hälfte aller Erbschaften und Schenkungen erhalten**. Dieser Personengruppe gehören **zwei Drittel des Gesamtvermögens** in Deutschland. Hinzu kommt: Sind die reichsten zwanzig Prozent die Begünstigten von Erbschaften und Schenkungen, erhalten sie bis zu viermal mehr als der Rest der Bevölkerung in solch einer Situation. Natürlich gibt es viele vermögende Menschen, die an der Spitze von großen Unternehmen stehen und ihren Job mit Passion und großem Einsatz erledigen. Zugleich nehmen diese Menschen aus freien Stücken am Berufsleben teil – nicht, weil sie damit ihren Lebensunterhalt verdienen müssen. Sollte sich eine relevante Zahl jener Personen, die der Erbengeneration angehören, gegen das Arbeiten entscheiden, wird dies die Personallücke auf dem Arbeitsmarkt noch weiter vergrößern.

GLOBALER „WAR FOR TALENTS“

Das Ringen um vielversprechende Talente und erfahrene Professionals findet nicht mehr nur innerhalb Deutschlands statt. Vielmehr herrscht ein **globaler Kampf um Arbeitskräfte**. Zugleich hat sich der frühere „Arbeitgebermarkt“ zu einem „Arbeitnehmermarkt“ entwickelt: Insbesondere Hochqualifizierte wissen um ihre Bedeutung für Unternehmen und können ihren **Arbeitgeber frei wählen**. Denn Beschäftigte wollen nicht mehr für, sondern mit einem Unternehmen arbeiten – partnerschaftlich und auf Augenhöhe. Auch sind viele High Potentials bereit, für einen attraktiven Job ins Ausland zu gehen. Oder ausgedrückt in Zahlen des Mercer's Global Talent Trends Reports von 2022:

- ▶ 96 % der HR-Verantwortlichen betrachten den aktuellen Arbeitsmarkt als arbeitnehmerorientiert.
- ▶ 90 % meinen, es müsse mehr getan werden, um eine vertrauensvolle Unternehmenskultur aufzubauen.
- ▶ 70 % erwarten eine überdurchschnittlich hohe Fluktuation bei jüngeren und digitalaffinen Talenten.
- ▶ 62 % der Menschen arbeiten nur für Unternehmen, die Remote- oder Hybrid-Work ermöglichen.

Der globale War for Talents hat zur Folge, dass der **klassische Arbeitsmarkt weitestgehend leergefegt** ist. Um Talente und Professionals zu gewinnen, haben Unternehmen keine andere Wahl, als den Wert von „**Partnerschaft**“ anstelle von „**Führung**“ anzuerkennen und ihre Personalstrategie anzupassen sowie Konzepte für ein modernes Personalmanagement zu etablieren.

FREELANCE REVOLUTION

Parallel zu diesen Entwicklungen findet eine Freelance Revolution statt: **Weltweit wollen immer weniger Menschen in Festanstellung beschäftigt sein**. Wie so oft, zeigt die US-amerikanische Entwicklung, wohin der Trend auch hierzulande gehen kann. Denn in den USA

- ▶ bevorzugen 90 % der Führungskräfte selbstständig Beschäftigte (Harvard Business Review: Rethinking the On-Demand Workforce).
- ▶ ergänzen 72 % der Personalleiter ihre Belegschaft mit Freelancern (Harvard Business Review: What Successful Freelancers Do Differently).
- ▶ wollen 66 % der Führungskräfte ihre Festangestellten durch Freelancer ersetzen (Mercer's Global Talent Trends Report 2022).

Auch, wenn Deutschland ein wenig hinterherhinkt, sind die Zahlen doch aussagekräftig: 2023 gab es – laut Statista – **3,9 Millionen Selbstständige in Deutschland**. Die Mehrheit (75 Prozent) plant, auch in Zukunft als Freelancer tätig zu sein. Europaweit boten 2022 rund sechs Millionen Hochqualifizierte ihre Dienste als Freelancer an. Das entspricht einer Selbstständigen-Quote von 12,4 Prozent. Die Gründe, aus denen Menschen als Freelancer arbeiten, sind dabei recht unterschiedlich:

- ▶ Unabhängigkeit (91 %)

- ▶ flexible Arbeitszeiten (85 %)
- ▶ freie Wahl von Kunden und Projekten (82 %)
- ▶ abwechslungsreiches Arbeitsleben (78 %)
- ▶ freie Wahl des Arbeitsorts (73 %)
- ▶ Lebensgestaltung nach eigenen Werten (68 %)
- ▶ höherer Verdienst (62 %)

Das bedeutet: Die Zahl der Freelancer steigt – perspektivisch auch in Deutschland. Darum wird es Unternehmen **in Zukunft noch größere Schwierigkeiten bereiten, qualifizierte Mitarbeitende für eine Festanstellung auf den üblichen Wegen zu finden**. Umso wichtiger ist es, diese Entwicklung in der eigenen HR-Strategie zu berücksichtigen und ein modernes Personalmanagement zu betreiben.

Modernes Personalmanagement: Nicht warten, sondern starten!

Angesichts des Fach- und Führungskräftemangels, der übrigens auch den Nachwuchs, also die Gruppe der jüngeren Mitarbeitenden, umfasst, darf es kein Verharren in alten Mustern geben. Es ist keine Option, zu resignieren und darauf zu hoffen, dass sich die Lage am Arbeitsmarkt wieder entspannt. Nein, **Unternehmen müssen umdenken** und sich aktiv damit auseinandersetzen, dass es **innovative Konzepte für eine sich verändernde Arbeitswelt** braucht, um Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten – und damit wettbewerbsfähig zu bleiben. Firmen stehen also vor keiner geringeren Herausforderung, als ihre HR-Strategie **kritisch zu hinterfragen und neue Ansätze für ein modernes Personalmanagement zu entwickeln**. Das Konzept der Connected Workforce ist die Lösung der Deutschen Interim AG.

Wie funktioniert die Connected Workforce?

Unserem Konzept der Connected Workforce liegt die Annahme zugrunde, dass sich die **Grenzen klassischer Beschäftigungsmodelle weiter auflösen** werden. Anstatt zu versuchen, alle offenen Stellen mit Festangestellten zu besetzen, braucht es ein modernes Personalmanagement: Es gilt, Mitarbeitende nicht mehr danach auszuwählen, ob sie bereit sind, eine Festanstellung anzunehmen, sondern danach, ob sie fachlich geeignet sind, eine bestimmte Aufgabe zu übernehmen. Die **Stammebelegschaft mit hochqualifizierten Freelancern bedarfsgerecht zu verstärken**, ist immer dann sinnvoll, wenn

- ▶ spezielles fachliches Know-how intern fehlt,
- ▶ komplexe Transformations- und Change-Projekte umzusetzen sind,
- ▶ Krisen effektiv zu managen sind und
- ▶ es anderweitig nicht gelingt, personelle Lücken zu schließen.

Grundgedanke der Connected Workforce ist also, eine **vernetzte Belegschaft aus festen und freien Mitarbeitenden** zu formen – eben eine Connected Workforce –, bei der **einzig und allein die fachliche Qualifikation** und andere relevante Kompetenzen darüber entscheiden, ob Personen an einem Projekt mitwirken. Es gilt, jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter – Feste und Freie gleichermaßen – so einzusetzen, dass er oder sie **Aufgaben bestmöglich erledigt**. Dabei sind umso bessere Ergebnisse zu erwarten, je effektiver Stammebelegschaft und Externe zusammenarbeiten.

Gut zu wissen

Das strategische Fundament der Connected Workforce bildet das Flexible Workforce Management. In unserem gleichnamigen Blogbeitrag verraten wir Ihnen unter anderem, welche Vorteile es eröffnet, welche Herausforderungen es mit sich bringt und welche Erfolgsfaktoren es gibt.

Erfolgsfaktoren der Connected Workforce

Damit Konzepte für ein modernes Personalmanagement wie die Connected Workforce funktionieren, sind Unternehmen gefordert, **strategische, strukturelle und operative Änderungen** vorzunehmen. Zum einen müssen Firmen ihre Personalstrategie dahingehend anpassen, dass sich Mitarbeitende zwischen **flexiblen Arbeits(zeit)modellen** entscheiden können – von Teilzeitarbeit über Remote- und Hybrid-Arbeit bis hin zu Workations und ähnlichem. Zum anderen braucht es ein **Mindset, das Offenheit fördert**: Offenheit gegenüber der Zusammenarbeit mit Freelancern. Offenheit gegenüber deren

(vielleicht überlegenen) Qualifikationen und Kompetenzen. Offenheit gegenüber einer neuen Art der Zusammenarbeit. Erst, wenn Firmen das Denken in althergebrachten Personal-Schubladen ad acta legen, wird die Connected Workforce ihr volles Potenzial entfalten. Dann nämlich werden Firmen in der Lage sein, Projektteams kompetenzbasiert zusammenzustellen und Freelancer nahtlos zu integrieren.

Vor diesem Hintergrund sind die Faktoren, die eine gute Zusammenarbeit mit Freelancern befördern, nicht weiter überraschend. Denn Freelancer schätzen vor allem

- ▶ interessante Projekte (76 %),
- ▶ gute Arbeitsbeziehungen (65 %),
- ▶ regelmäßige Kommunikation mit dem Team (55 %),
- ▶ Arbeit im Homeoffice als effizienteste Arbeitsumgebung (48 %) und
- ▶ gute Briefings (41 %).

Die Connected Workforce beweist sich in der Praxis

Als Instrument eines modernen Personalmanagements ist die Connected Workforce kein theoretisches Konstrukt mehr. Vielmehr stellt das Konzept seine **Praxistauglichkeit** tagtäglich unter Beweis. Denn wir selbst bei der Deutschen Interim AG arbeiten nach diesem Prinzip. Wir beschäftigen

- ▶ Festangestellte in Vollzeit,
- ▶ Festangestellte in Teilzeit,
- ▶ Festangestellte, die mehrere Jobs parallel ausüben,
- ▶ Festangestellte, die – vertraglich fixiert – vor Ort, remote im Homeoffice oder Coworking-Space arbeiten,
- ▶ Freelancer mit großer Erfahrung, die ihre fachliche Expertise einbringen,
- ▶ Freelancer, die vor Ort und/oder remote im Homeoffice oder Coworking Space arbeiten und
- ▶ Werkstudierende, die theoretisches Wissen aus ihrem Studium praktisch anwenden.

Was hat Interim Management mit der Connected Workforce zu tun?

Bleibt die Frage: Wie kommen Unternehmen an diese hochqualifizierten Selbstständigen heran? Professionelle Interim Management Provider wie die Deutsche Interim AG verfügen über Kandidat:innen-Pools, die mehrere tausend hochqualifizierte und sehr erfahrene Fach- und Führungskräfte umfassen. Vermittelt an Firmen, **schließen diese High Potentials nicht nur fachliche Kompetenzlücken, sondern unterstützen Unternehmen generell da, wo sie am dringendsten Hilfe brauchen – auf Zeit oder auch als dauerhafter Support**. Unternehmen, die mit Freelancern zusammenarbeiten und eine Connected Workforce bilden, tun dies insbesondere aus folgenden Gründen:

- ▶ fachliche Lücken innerhalb der festen Belegschaft schließen
- ▶ von spezifischem, aktuellem Fachwissen profitieren, weil sich viele Freelancer sukzessive fortbilden
- ▶ Vorreiter und Early Adopter von Innovationen sein
- ▶ Freelancer als Inspirationsquelle nutzen
- ▶ auf einen Talent-Pool flexibel zugreifen
- ▶ während Hochzeiten zusätzliche personelle Kapazitäten erhalten

Connected Workforce: Heute für morgen handeln

Die Zeit war nie reifer für ein Umdenken. Nicht nur die **Entwicklungen auf (internationalen) Arbeitsmärkten** zwingen Unternehmen zum Handeln. Auch der **gesellschaftliche Wandel** verändert die Art und Weise, wie wir leben und (zusammen)arbeiten, von Grund auf. Es gilt, eine Personalstrategie zu verfolgen, die **aktuellen und zukünftigen Transformationsprozessen** Rechnung trägt. Und dazu gehört es, ein **modernes Personalmanagement** zu betreiben und die **strategischen, organisatorischen sowie strukturellen Weichen für die Connected Workforce zu stellen**. Wer heute dazu in der Lage ist, die Stammbesellschaft mit Freelancern zu verstärken, wird morgen einen **strategischen Wettbewerbsvorteil** gegenüber der Konkurrenz haben.

Übrigens: Als Autorin dieses Beitrags profitiere ich tagtäglich von der zeitgemäßen HR-Strategie der Deutschen Interim AG. Hier bin ich in Teilzeit festangestellt, parallel dazu arbeite ich als freiberufliche Redakteurin. Modernes Personalmanagement ist möglich – wenn man es nur will. Letzten Endes profitieren davon alle: Mein Arbeitgeber, meine Kunden und ich selbst als zufriedene Mitarbeiterin.

Alles Wesentliche über die Connected Workforce – kompakt zusammengefasst auf zwei Seiten – liefert unsere Broschüre. [Jetzt kostenlos herunterladen!](#)



Hannah Winter-Ulrich

LEITERIN KOMMUNIKATION

Hannah Winter-Ulrich tut, was sie liebt. Und liebt, was sie tut: das Schreiben. Als erfahrene Textpertin kreiert sie Content, der das angestrebte Kommunikationsziel stets erreicht. Dank ihres fachlichen Backgrounds – Hannah hat als Redakteurin über einen Zeitraum von rund 15 Jahren Dutzende IT- und Hightech-Unternehmen betreut – ist es für sie ein spezieller Anreiz, insbesondere komplexe Themen anschaulich und verständlich aufzubereiten.

ERFOLGREICH IM INTERIM MANAGEMENT

An wen richtet sich dieser Blog? An Unternehmen, Interim Manager:innen und alle, die Neuigkeiten und Hintergründe zum Thema Interim Management erfahren wollen.

Was bietet der Blog? Wertvolle Einblicke in den Themenkosmos rund um Interim Management: von hochwertigen Fach- und Expertenbeiträgen über interessante Studien und Umfragen bis hin zu bewährten Best Practices und hilfreichen Praxistipps.

Wer schreibt? Das Experten- und Content-Team der Deutschen Interim AG rund um Tilo Ferrari. Wir behalten für Sie den Markt im Blick, greifen aktuelle Trends auf und wagen einen Blick über den Tellerrand – mit dem Ziel, Sie nicht nur zu informieren, sondern auch einen lebhaften Austausch zu beginnen.

BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN

Sie möchten über neue Einträge auf unserem Blog per E-Mail informiert werden? Dann tragen Sie einfach Ihre E-Mail-Adresse ein **E-Mail***

Einsenden

THEMEN

[Auszeichnungen \(4\)](#)