



# Wir digitalisieren! ... aber wer macht's?

So finden Sie heraus, wen Ihr Unternehmen wirklich für die Digitalisierung braucht und wie Sie diese Kandidat:innen von sich überzeugen.





## Inhalt

Die Diamanten der digitalen Transformation – Selten waren IT-Fachkräfte so begehrt	3
Viele Unternehmen brauchen jetzt „so jemanden“ für die Digitalisierung	3
Für die IT-Leitung ist die Tatsache, dass sie nicht die Mitarbeiter:innen finden, die sie brauchen, aktuell einer der größten und akutesten Schmerzen	4
Wir wagen den Perspektivwechsel zum CIO Summit 2021 in Wien	5
Der Sprung von der klassischen zur „modernen IT	6
Darum kommen null Bewerbungen auf Ihre ausgeschriebenen Stellen	7
Personalarbeit ist Kulturarbeit!	8
Es ist vielen nicht bewusst, wie viel mehr Anstrengung es braucht, damit sie auf einem Bewerbermarkt, der immer enger wird, bestehen können!	9
Auf dem Weg zur besten Pizza der Stadt!	10
Differenzierung durch Benefits – sinnlose Geldverbrennung?	10
The Best Things in Life Are Free	10
Was wollen Sie denn eigentlich?	11
3 Tipps für Ihr IT-Recruiting	12
Lieber gut geklaut als schlecht selbstgemacht	15
Die Sogwirkung verstärken	15
YouTube, tiktok und Co. lassen grüßen	15
Nach dem Spiel ist vor dem Spiel	15
Ihr Geschenk braucht noch die richtige Verpackung	16
Schauen Sie sich immer zuerst die Menschen an - die Technologie geht nur mit!	16
Wie das Wasserloch in der Wüste: Diese Unternehmen ziehen Menschen magisch an. Was können wir von Ihnen lernen?	17
NoLimits Digital Business GmbH Unternehmensgruppe Biogena	22
Quellenverzeichnis	24



## Die Diamanten der digitalen Transformation – Selten waren IT-Fachkräfte so begehrt

Sie sind verantwortlich für die Digitalisierung von Unternehmensprozessen und haben vielleicht sogar selbst die Aufgabe auf dem Tisch, Mitarbeiter:innen mit IT-Schwerpunkt für Ihr Team zu finden? Dann spüren Sie sicher bereits am eigenen Leib, dass IT-Fachkräfte derzeit so begehrt sind wie nie. Und genauso schwer wie Diamanten sind sie auch zu finden. Warum? Der einfache Grund ist: Aktuell gibt es viel weniger - nein SEHR VIEL WENIGER! - Fachkräfte im IT-Bereich als offene Stellen.“

*Aber warum ist das so? Die Digitalisierung an sich ist ein relativ neues Thema, obwohl dieser Begriff schon seit einigen Jahren wie die Sau durchs Dorf getrieben wird. Damit gemeint ist ein gesamtgesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandel. Mit „automatisiert wird, was automatisiert werden kann“ formuliert es Jann Raveling in Die Geschichte der Digitalisierung – Teil II'. Corona hat auf diesen Wandlungsprozess in den letzten zwei Jahren wie ein Brennglas gewirkt. Daher wirkt es ulkig bis absurd, wenn Unternehmen heute meinen, reihenweise „fertige“ Leiter:innen, Manager:innen, Spezialist:innen – oder so ähnlich – für die Digitalisierung ihres Unternehmens einstellen zu können. (Wie viele Expert:innen für Dampfmaschinen mit langjähriger Berufserfahrung es wohl in den 1720ern einzustellen gab?)*

Im Folgenden gehen wir diesem Phänomen „Digitalisierung“ und seinen Auswirkungen auf den Bewerbermarkt auf den Grund. Und dem nicht genug: Wir zeigen Ihnen auch, wie es Ihnen trotz all der schwierigen Umstände gelingen kann, bei IT-Fachkräften zu punkten und sich so mit den richtigen Menschen für den Weg in die Zukunft zu rüsten. Los geht's.

## Viele Unternehmen brauchen jetzt „so jemanden“ für die Digitalisierung

Bereits 2018 hieß es bei Statistik Austria, dass gerade stark digitalisierte Branchen jetzt zunehmend auf EDV- bzw. IT-Fachkräfte in der Besetzung neuer Stellen setzten.<sup>2</sup> Auch DER STANDARD warnte bereits im April 2021, dass den österreichischen Unternehmen mehr als 24.000 IT-Fachkräfte fehlten – und dies besonders in den Bereichen Software Engineering & Web Development und IT Security, welche Österreichs Wirtschaft jetzt am meisten benötigte.<sup>3</sup> Im Juli 2021 wurden allein in Wien 215 Cloud-Engineers, 119 IoT Jobs, 160 Data Science Jobs ausgeschrieben.<sup>4</sup> Darüber hinaus scheint in Österreich der Bedarf im EU-Vergleich noch um einiges höher zu sein. So berichtete zum Beispiel die Initiative D21 e. V.:

**» „Obwohl österreichische Unternehmen im EU-weiten Vergleich auf einen überdurchschnittlich hohen Anteil an IT-Fachkräften von rund vier Prozent der Beschäftigten zurückgreifen können – mit leicht steigender Tendenz, ist allein die Nachfrage nach IT-Fachkräften in Österreich mit 67 Prozent höher als im europaweiten Durchschnitt (48 Prozent).“<sup>5</sup>**

<sup>2</sup> Initiative D21 e. V. 2018, S. 21

<sup>3</sup> DER STANDARD, 06.04.2021

<sup>4</sup> Werner nach Quellen fragen

<sup>5</sup> Initiative D21 e. V. 2018, S. 21



Die Folgen davon kennt Werner Gruber, Teamlead Recruiting bei epunkt, der seit sieben Jahren erfolgreich für seine Kund:innen IT-Stellen besetzt, nur zu gut.



**» „IT-Leiter:innen kommen auf uns zu und sagen: ‚Ich habe aus meinen fünf ausgeschriebenen Stellen in den letzten zwei Wochen nicht nur keine passende, sondern keine einzige Bewerbung bekommen. Wie soll ich dann 17 Stellen bis Jahresende besetzen?‘ Und die Kandidaten und Kandidatinnen auf der anderen Seite wissen gar nicht mehr, wohin mit sich.“<sup>6</sup>**

Dabei sei „Digitalisierer:in“ ja keine Berufsbezeichnung, meint Werner Gruber und sträubt sich gegen die quälend häufige Verwendung des Begriffs „Digitalisierung“, denn alle seien am Ende in gewisser Weise in der Digitalisierung tätig. Deshalb müsse man sehr aufpassen, wie man dieses Wort verwende.<sup>7</sup> Aber nicht allein die Überstrapazierung des Begriffs mache die Rollen ausgeschriebener IT-Stellen aus Sicht der Kandidaten und Kandidatinnen nicht differenzierbar.<sup>8</sup> Es gibt noch andere Aspekte...

Versetzen Sie sich in die potenziellen Kandidaten und Kandidatinnen hinein, stellen Sie sicher schnell fest: Es erwarten Sie oftmals langweiliger Einheitsbrei, unscharfe Tätigkeitsbeschreibungen und Verantwortlichkeiten und die ewig gleichen Floskeln, die sich – beispielsweise im SAP-Bereich – von Unternehmen zu Unternehmen gleichen wie ein Ei dem anderen. Willkommene Entwicklungsmöglichkeiten und eine ernsthafte Perspektive, die über das erste Jahr im Unternehmen hinausgeht, sind leider oft nicht zu finden. Und dabei sind gerade die Mitarbeiter:innen, die sich die Unternehmen wünschen, doch sicherlich clever genug, zu merken, wenn für die Stellenanzeige zu oft „copy-paste“ gedrückt wurde.

**Prädikat: Unattraktiv, unübersichtlich, irrelevant.**

In der Draufsicht fällt auf, dass eine realistische Kosten-Nutzen-Einschätzung zum Thema IT-Recruiting bei den suchenden Unternehmen noch nicht angekommen zu sein scheint.

**Für die IT-Leitung ist die Tatsache, dass sie nicht die Mitarbeiter:innen finden, die sie brauchen, aktuell einer der größten und akutesten Schmerzen.**

Und es tut direkt noch mehr weh, wenn Sie sich bewusst machen, dass IT-Fachkräfte meist auch noch in der entspannten Situation sind, sich aus einem Beschäftigungsverhältnis heraus „umzuschauen“ wie beim Window-Shopping. Der Need ist gering. Die wenigsten IT-Fachkräfte müssen selbst aktiv werden. Denn sie sitzen im sicheren Nest und können entspannt die Augen nach etwas „Besserem“ offenhalten.



<sup>6</sup> Werner Gruber im Interview mit Melanie Dörner am 20.07.2021

<sup>7</sup> Werner Gruber im Interview mit Melanie Dörner am 20.07.2021

<sup>8</sup> Werner Gruber im Interview mit Melanie Dörner am 20.07.2021



Werner Gruber ist daher überzeugt, dass die Suche nach Mitarbeitenden aktuell einer der Top-3-Pains ist, denen die CIOs seiner Kund:innen derzeit ausgesetzt sind. Und selbst wenn den Betroffenen das jetzt möglicherweise noch nicht bewusst sei, dann werde es ihnen früher oder später noch bewusst werden. Schließlich sei das Schlimmste, was einem Unternehmen passieren könne, dass es an sich ein gutes Produkt habe, das verkaufsfähig sei, aber keine Mitarbeitenden mehr finde, die Verkaufsprojekte abwickeln und Neukund:innen betreuen könnten.<sup>9</sup> Doch wie gut stimmt dieses epunkt-interne Bauchgefühl tatsächlich mit der Realität der IT-Experten und Expertinnen zum Thema IT-Recruiting überein?

## Wir wagen den Perspektivwechsel zum CIO Summit 2021 in Wien

Am 1. und 2. September 2021 am CIO Summit in Wien bot sich die Gelegenheit, zu schauen, wie es um die Meinung der Betroffenen steht. Die Menge an IT-Fachkräften und -Interessierten an einem Ort bot die ideale Gelegenheit für einen Stimmungsabgleich. Passend zum Vortrag von Werner Gruber und Thomas Lamprecht unter dem Titel *Der Mensch macht Digitalisierung, nicht die Maschine. Wen es zur Digitalisierung braucht und wie man sie/ihn für sich begeistert* wurde zur Meinungsumfrage aufgerufen und das kam heraus:

Bei 59 % der Teilnehmer:innen unserer Umfrage handelte es sich um CIOs und andere IT-Führungspositionen, weitere 13 % waren in (leitenden) Sales-Funktionen und der Rest war in anderen Funktionen tätig.<sup>10</sup>

Die Ergebnisse deuten äußerst spannende Tendenzen an, verdeutlichen aber auch gut die gängigen Widersprüche, denen die Recruiting-Expert:innen von epunkt immer noch gegenüberstehen, wenn es um den Stellenwert des IT-Recruitings geht.

So stimmten 35 % der Teilnehmer:innen des Stimmungsbarometers zu, dass die Besetzung der offenen IT-Positionen ihnen aktuell Kopfzerbrechen bereite. Die mit 44 % deutlichste Zustimmung erhielt die Aussage: „Mir ist bewusst, dass wir uns als Unternehmen noch stärker bei Kandidaten und Kandidatinnen bewerben müssen.“ Auch die Aussage „Wir müssen uns noch stärker die Frage stellen, was uns als Organisation für IT-Kandidat:innen interessant macht“ erhielt eine ähnlich hohe Zustimmung mit 40 %. Das Problembewusstsein für diese Themen ist also offenbar vorhanden. Aus der Sicht von epunkt deutet sich hierin eine sehr positive Entwicklung an. Auch sind 35 % der Teilnehmer:innen überzeugt, dass Digital Champions der Besetzungsstrategie von IT-Positionen mehr Aufmerksamkeit schenken als weniger erfolgreiche Unternehmen.

Erfolgreiche Unternehmen/Digital Champions widmen dem Thema Besetzungsstrategie mehr Aufmerksamkeit als ihre Konkurrent:innen.

Das Thema Besetzungsstrategie unserer IT-Positionen hat für mich aktuell oberste Priorität, um unsere Organisation voranzubringen.

Wir müssen dem Thema Besetzungsstrategie unserer IT-Positionen mehr Aufmerksamkeit schenken.

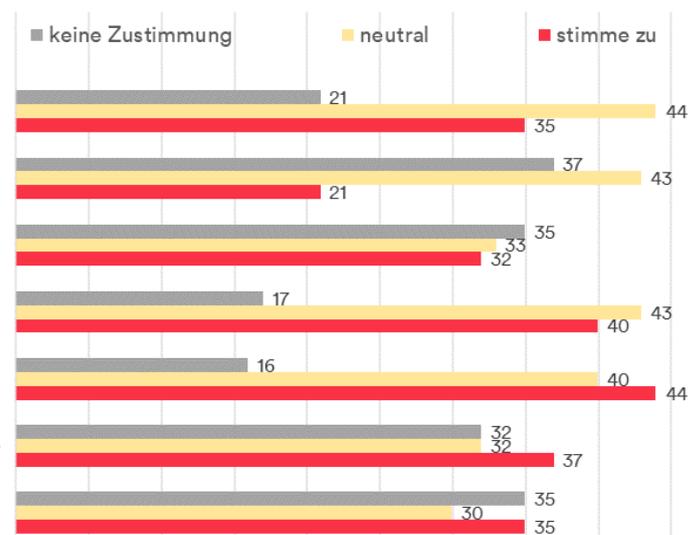
Wir müssen uns noch stärker die Frage stellen, was uns als Organisation für IT-Kandidat:innen interessant macht.

Mir ist bewusst, dass wir uns als Unternehmen noch stärker bei Kandidat:innen bewerben müssen.

Ich befürchte, dass die Besetzung von IT-Positionen langfristig/zukünftig für unsere Organisation immer schwieriger wird.

Die Besetzung meiner offenen IT-Positionen bereitet mir aktuell Kopfzerbrechen.

Die Besetzung meiner offenen IT-Positionen bereitet mir aktuell Kopfzerbrechen





Das Problembewusstsein der Befragten und die positive Resonanz zum Vortrag am CIO Summit waren schließlich zwei von vielen Gründen für epunkt, das Thema „IT-Recruiting und Digitalisierung“ in diesem Umfang noch mal in Angriff zu nehmen. Wir hoffen und sind optimistisch, dass sich einige CIOs hier wiederfinden und dass dieses eBook Ihnen bei Ihren Herausforderungen im Thema IT-Recruiting unterstützend zur Seite steht.

## Der Sprung von der klassischen zur „modernen IT



### Thomas Lamprecht

Lead Industry Consultant bei TietoEVRY

- gebürtiger Tiroler & studierter Wirtschaftsinformatiker
- Für die Skalierung interner Digitalisierungslösungen und die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle für Kund:innen aus dem produzierenden Gewerbe und der Automobilindustrie verantwortlich. Zuvor viele Jahre als Experte für die Digitale Transformation bei der Bosch Gruppe.

Laut Thomas Lamprecht, Digitalisierungsexperte und Lead Industry Consultant bei dem IT-Dienstleistungsunternehmen tietoEVRY, ist der Fachkräftemangel im Bereich IT ein Folgeproblem, das aus der aktuellen Herausforderung innerhalb der Unternehmen resultiert. Ausgelöst durch die Digitalisierungswelle und geboostet durch Corona müssen diese nämlich aktuell daran arbeiten, den Sprung von einer klassischen, nachhaltigen IT zu einer modernen IT zu schaffen.

„Zuerst war die IT allein und war der König. Man hat 24/7 diesen Job gemacht und man war

*langsam. Und jetzt auf einmal fangen alle anderen an, da mitzumischen. Bei dem einen Thema ist man heute allein, morgen beim nächsten in gemischten Teams. Hier hat man klassische Technologien, da nutzt man ausschließlich neue Technologien. Hier hält eine Lösung vielleicht ein Jahr und da hält sie 10 Jahre. Wir haben dann auf einmal Softwarelösungen, die Teil der Wertschöpfung sind. Ein Mensch wird ersetzt durch künstliche Intelligenz. Dann ist auf einmal diese künstliche Intelligenz extrem wichtig. Denn die entscheidet, ob ein Produkt zum Kunden geliefert wird oder nicht. Das heißt, die ist viel kritischer oder viel wertiger für den Geschäftserfolg. Und das ist diese aktuelle Herausforderung: Immer noch das eine machen, aber das Neue mitgestalten.“<sup>11</sup>*

Ist der Tisch der CIOs also einfach zu voll, um dem Thema Recruiting die gebührende Relevanz zu geben? Denn die wäre für einen langfristigen Unternehmenserfolg nötig. Laut Werner Gruber stünden CIOs neben den Herausforderungen, einen IT-Betrieb zu managen, jetzt auch noch vor der Aufgabe, digitale Services wie IoT und Big-Data-Plattformen (als Entscheidungsgrundlage fürs Management oder verkaufbare Add-ons) aufbauen zu müssen. Dafür komme nun zusätzlich auch noch das Thema Recruiting-Strategie, dem sie Aufmerksamkeit schenken müssen, um die zwangsläufig hierfür benötigten Mitarbeiter:innen zu finden, die für den Erfolg unerlässlich sind. Denn der Mensch steuert nun einmal die Digitalisierung – nicht die Maschine.

Neben dem „Daily Business“ mal noch eine neue Abteilung aufbauen und Mitarbeiter:innen gewinnen unter dem immer stärker werdenden Druck des Marktes, ist an einem Tag, der nur 24 Stunden hat, kaum möglich. „Das geht sich eben nur aus, wenn man sich a) von anderen Aufgaben freispielt und b) mit internen und externen Partnern an der professionellen Umsetzung arbeitet.“<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Thomas Lamprecht im Interview mit Melanie Dörner am 10.08.2021  
<sup>12</sup> Werner Gruber im Interview mit Melanie Dörner am 20.07.2021



## Darum kommen null Bewerbungen auf Ihre ausgeschriebenen Stellen

Überraschung: Recruiting ist nicht die Passion und Expertise von CIOs, aber diese Tatsache führt sie mitten ins Zentrum des Wirbelsturms. Denn:

**1.** Braucht es Strategien, um kurzfristig erfolgreich zu sein und Mitarbeiter:innen mit IT-Expertise zu gewinnen.

**2.** Bedarf es mehr Offenheit gegenüber internationalen Fachkräften und Quereinsteiger:innen.

**3.** Müssen die meisten Unternehmen darüber hinaus langfristig an ihrer Kultur arbeiten und Strategien starten, die auch mittel- bis langfristig die Mitarbeitenden ins Unternehmen holen.

In diesem Punkt sind sich Werner Gruber und Thomas Lamprecht völlig einig:

**» „Es geht nun mal nicht darum, 25 Data Scientists einzustellen, sondern sich genau zu überlegen: Was möchte ich mit meinem Unternehmen erreichen?“<sup>13</sup>**

Thomas Lamprecht, der in seinen sechs Jahren bei Bosch das Thema Digitalisierung vorangetrieben und von Null an Team und Prozesse hierzu aufgebaut hat, ist überzeugt, **dass man im Unternehmen erstmal intern Klarschiff machen und seine eigene Vision definieren muss, bevor man auf die Suche nach IT-Fachkräften geht.**

*„Vorher sollte man wissen, was für eine Rolle das Unternehmen spielen will. Will man in der Champions League spielen, will man in der Regionalliga spielen oder will man vielleicht sogar nur mitspielen, wenn man muss?“<sup>14</sup>*

Allen, die neue Mitarbeiter:innen für ihre Digitalisierungsbestrebungen suchen, rät er daher, sich immer zuerst die Menschen anzuschauen, die die Vorhaben umsetzen sollen. Und hier wird auch die Schnittmenge mit Werner Gruber und epunkt sichtbar:

*„Wenn es um die Umweltbedingungen geht, die die Digitalisierung braucht, um sich entfalten zu können, und das unter einer organisatorischen Perspektive und einer sozialen Perspektive, dann sind wir genau in unserem Thema drin. Und unser Thema heißt ‚Mensch.‘ Ich glaube zutiefst daran, dass es für jeden Menschen eine Aufgabe gibt, die gut zu ihm passt. Und nicht nur eine Aufgabe, sondern auch ein Umfeld.“<sup>15</sup>*

Der Erfahrung von Werner Gruber nach, sei ein vielversprechender Lösungsansatz für diese brennende, aktuelle Herausforderung der Digitalisierung aber bereits bei einigen Unternehmen zu finden. Diese betreuen heute schon ihre Teams in „Doppelspitze“, um die Schwerpunkte Recruiting, People Development und Organisationsentwicklung von den IT- und fachspezifischen Führungsaufgaben zu trennen. Dort wird ein Team von je einem/einer Leader:in, der/die Systeme und Software dank fachlicher Kompetenz inhaltlich durchsteigt, und einem/einer Team-Manager:in mit dem Fokus auf People Management flankiert. (Hierzu mehr ab Seite 15.)

**Um erfolgreiches IT-Recruiting zu betreiben, müssen Sie erstmal wissen, was Sie eigentlich wollen**

*„Das Thema ist viel größer als die meisten wahr haben wollen“, erklärt Werner Gruber „und das Thema verursacht viel mehr Arbeit und Überlegungsarbeit und Visionsarbeit als vielen bewusst ist.“<sup>16</sup>*

<sup>13</sup> Thomas Lamprecht im Interview mit Melanie Dörrer am 10.08.2021

<sup>14</sup> Thomas Lamprecht im Interview mit Melanie Dörrer am 10.08.2021

<sup>15</sup> Thomas Lamprecht im Interview mit Melanie Dörrer am 10.08.2021

<sup>16</sup> Thomas Lamprecht im Interview mit Melanie Dörrer am 10.08.2021



Was ist damit gemeint? Wenn Sie die Wahl haben: Gehen Sie zu einem x-beliebigen Italiener oder entscheiden Sie sich für die beste Pizza der Stadt? Wenn Sie als IT-Spezialist oder -Spezialistin die Wahl haben – und die haben Sie – dann suchen Sie sich genauso das bestmögliche Unternehmen, dessen Stelle und Unternehmenskultur ideal zu Ihnen und Ihren Bedürfnissen passen, aus. Warum sollten Sie sich auch mit weniger zufrieden geben?

## Personalarbeit ist Kulturarbeit!

Laut Werner Gruber von epunkt ist die Erkenntnis, dass Personalarbeit immer Kulturarbeit sei, die wichtigste Basis, auf die Recruiting-Strategien gebaut werden können.

*„Und wenn es um Kultur geht, dann wissen wir, dass man eine Kultur nicht von heute auf morgen ändern kann. Und das ist das, was vielen Entscheidungsträgern auch so zusetzt. Denn sie wissen, dass es ganz schwer ist, die Spezialist:innen, die so umkämpft am Markt sind, in ihrer aktuellen Kultur unterzubringen. Das sind einfach extrem emotionale, intensive und langfristige Prozesse. Da geht es um Vertrauen, Entscheidungs- und Gestaltungsfreiräume, Informationstransparenz, Kommunikationskultur etc. Für viele Mitarbeiter:innen heute ist die Organisationskultur mit am wichtigsten. Jede/r Mitarbeiter:in will sich einbringen und will gestalten. Gestaltung ist ein riesen Thema, wenn es um Zufriedenheit am Arbeitsplatz und auch Führung geht. Wie viel Freiraum habe ich in meinen Entscheidungen? An wen muss ich reporten? Wohin möchte sich das Unternehmen oder die Abteilung in den nächsten fünf Jahren entwickeln? Kann ich mich da einbringen, kann ich da gestalten oder bin ich da nur für den Betrieb und fürs Management Reporting verantwortlich?“<sup>17</sup>*

Auch im Microsoft eBook „Digitalisierung für alle. Wie wir eine Kultur der digitalen Transformation schaffen“ kann man lesen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter:innen erst dann zum Treiber der agilen Transformation werden, wenn folgende Voraussetzungen bestünden:

„Zuerst müssen sie davon überzeugt sein, dass die agile, digitale Unternehmenskultur von der Unternehmensleitung nachhaltig gewollt und entwickelt wird. Darüber hinaus ist es wichtig, dass sie einen persönlichen Nutzen darin sehen. Dann werden sie sich verändern und die agile, digitale Unternehmenskultur leben und gestalten.“<sup>18</sup>

Richter et al. stellen mit Nachdruck heraus, dass Menschen sich nicht mit einer Kultur identifizieren, weil es angeordnet werde, sondern wegen gemeinsamer Werte, Erfahrungen und Einstellungen, die sie motivieren und inspirieren.



<sup>17</sup> Thomas Lamprecht im Interview mit Melanie Dörrer am 10.08.2021

<sup>18</sup> Isabel Richter et al., S. 25



**Es ist vielen nicht bewusst, wie viel mehr Anstrengung es braucht, damit sie auf einem Bewerbermarkt, der immer enger wird, bestehen können!**

**» Kultur sei das, was sie tun, wenn keiner sie beobachtet.<sup>19</sup>**

Birgit Ziesche, ihres Zeichens Corporate Vice President Global Internal Communication bei Henkel, bringt es mit ihrer Aussage auf den Punkt:

*„Sich unabhängig von Verantwortungsbereichen und hierarchischen Positionen im Unternehmen zu vernetzen und Wissen zu teilen, ist keine Frage von Tools, sondern eine Frage des Mindset und der Kultur im Unternehmen.“<sup>20</sup>*

Thomas Lamprecht kann hierzu aus dem Nähkästchen plaudern und unterstreicht die Relevanz eben dieser Kulturarbeit doppelt, wenn er sagt:

*„Wenn ich Leute mit einem gewissen Mindset haben will, dann muss ich wissen, ob ich diesen Mindset überhaupt bieten kann. Wenn ich heute sage, wir sind kreativ, dann kann ich nicht jeden Montag um 8 Uhr einen Review mit meinen Mitarbeiter:innen machen, an dem sie mir den Status reporten sollen. Wenn ich heute sage, ich arbeite autonom und wir haben autonome Teams, dann muss ich den Rahmen schaffen für autonome Teams – und das ist gar nicht so einfach.“<sup>21</sup>*

Fassen wir kurz noch mal die Sachlage zusammen: Die Nachfrage nach IT-Fachkräften ist derzeit enorm groß, die Menge der verfügbaren Spezialisten und Spezialistinnen in diesem Bereich gering. Und am Ende liegt die Entscheidung immer beim Kandidaten oder bei der Kandidatin. Die wiederum suchen (wenn sie denn überhaupt suchen – die meisten lassen sich lieber finden) nach sinnstiftenden Tätigkeiten in einer Unternehmenskultur, die ihren Bedürfnissen und Werten gerecht wird.  
A long way to go.

Vielen Führungskräften sei laut Werner Gruber heute aber gar nicht klar, wie viel mehr Anstrengung es brauche, damit sie und ihr Unternehmen auf einem Markt, der immer enger wird, langfristig bestehen können. Ein Grund zu verzweifeln? Ganz sicher nicht. Aber es gilt einiges an interner Aufräumarbeit zu leisten, bevor Sie überhaupt auf die Suche gehen sollten.

<sup>19</sup> Isabel Richter et al., S. 9

<sup>20</sup> Isabel Richter et al., S. 42

<sup>21</sup> Thomas Lamprecht im Interview mit Melanie Dörrer am 10.08.2021



## Auf dem Weg zur besten Pizza der Stadt!

Werner Gruber empfiehlt:

„Machen Sie die beste Pizza der Stadt!“

Sie mögen sich jetzt fragen, was Ihr Besetzungsproblem mit Pizza zu tun hat?

„Ganz einfach“, sagt Werner Gruber. „Wir bei epunkt haben den Vorteil, dass wir direkt vergleichen können – ähnlich wie Lieferando. Wir sehen, ob hier bei Ihnen genau dasselbe auf der ‚Speisekarte‘ steht wie bei jedem anderen Italiener.“<sup>22</sup>

**» Denn wenn Sie heute ernsthaft eine Chance haben wollen, an die begehrten IT-Fachkräfte heranzukommen, dann müssen Sie sich differenzieren – zwingend.**

## Differenzierung durch Benefits – sinnlose Geldverbrennung?

Im Jahr 2021 hat epunkt eine Umfrage kürzlich besetzter Software Engineers durchgeführt. Die Ergebnisse mögen für manche Arbeitgeber:innen sehr ernüchternd ausfallen. Fangen wir bei den Punkten „Reihe folgende Benefits nach Wichtigkeit“ an.

## The Best Things in Life Are Free

Ausgerechnet der teuerste Benefit überhaupt, ein Firmenauto, ist das absolute Schlusslicht der gewünschten Benefits. Überhaupt spielen Benefits, die man mit Geld kaufen kann, eine untergeordnete Rolle. Die Wichtigkeit von Home-Office und flexiblen Arbeitszeiten, die fast nur organisatorische Flexibilität erfordern, kann man hingegen nicht übersehen.

Die Freitextantworten auf die Frage „Was wird dir ständig angeboten, worauf du gerne verzichten könntest“ fallen noch vernichtender aus. Hier eine kleine Auswahl:

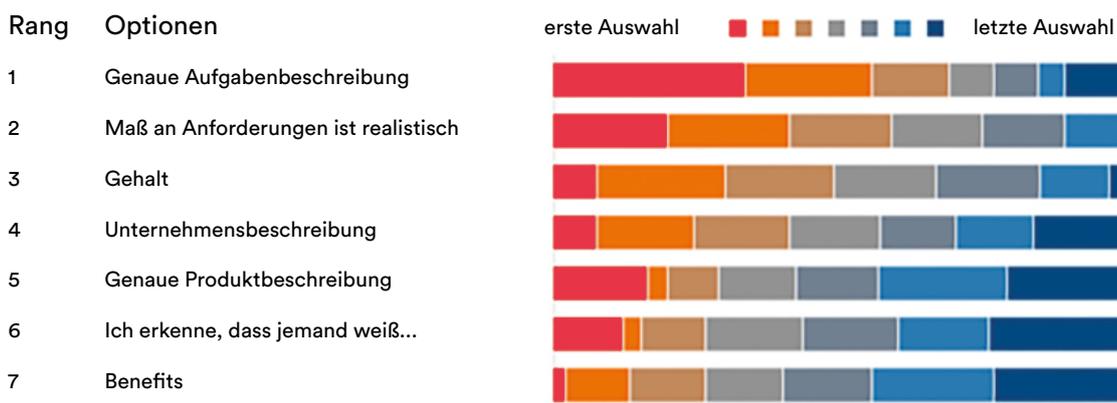
- Die berühmte „Obstschale im Büro“ ist nicht wirklich ein Entscheidungskriterium und wirkt eher nach verzweifelter Suche nach Benefits für die Stellenbeschreibung.
  - „Junges dynamisches Team“ soll bei jeder zweiten Anzeige locken. Übersetzt heißt das meistens, dass nur Junior Entwickler mit niedrigen Gehaltsansprüchen erwünscht sind.
  - Firmenhandy/Laptop -> Warum wird das angepriesen? Zum Arbeiten sowieso notwendig und da private Software kaum installiert werden darf, nicht erwähnenswert.
  - „Flache Hierarchien“ - klingt erst mal gut aber oft bedeutet das nur, dass der Chef plötzlich neben einem steht und Sonderwünsche hat.
  - Tischkicker, Obstkorb, „DU-Kultur“ (habe nichts gegen das DU, nur etwas dagegen, dass das immer als „Benefit“ verkauft wird), so genannte „Teambuilding-Aktivitäten (entweder ist man ein Team oder nicht).
- Bei der Frage „Womit schießt sich ein Arbeitgeber bei dir sofort ins aus?“ war der Strauß an Antworten nicht so bunt. Es wurden immer wieder die gleichen Punkte benannt:
- Kein Home-Office
  - All-In-Vertrag
  - Fixe Arbeitszeiten
  - Unrealistische Anforderungen im Jobinserat („Eierlegende Wollmilchsau“)
  - Minimum Gehaltsangabe laut Kollektivvertrag (ohne Details zur Überbezahlung).



## Was wollen sie denn eigentlich?

Die Wünsche der Software Engineers in Bezug auf Jobinserate sind auch eindeutig:

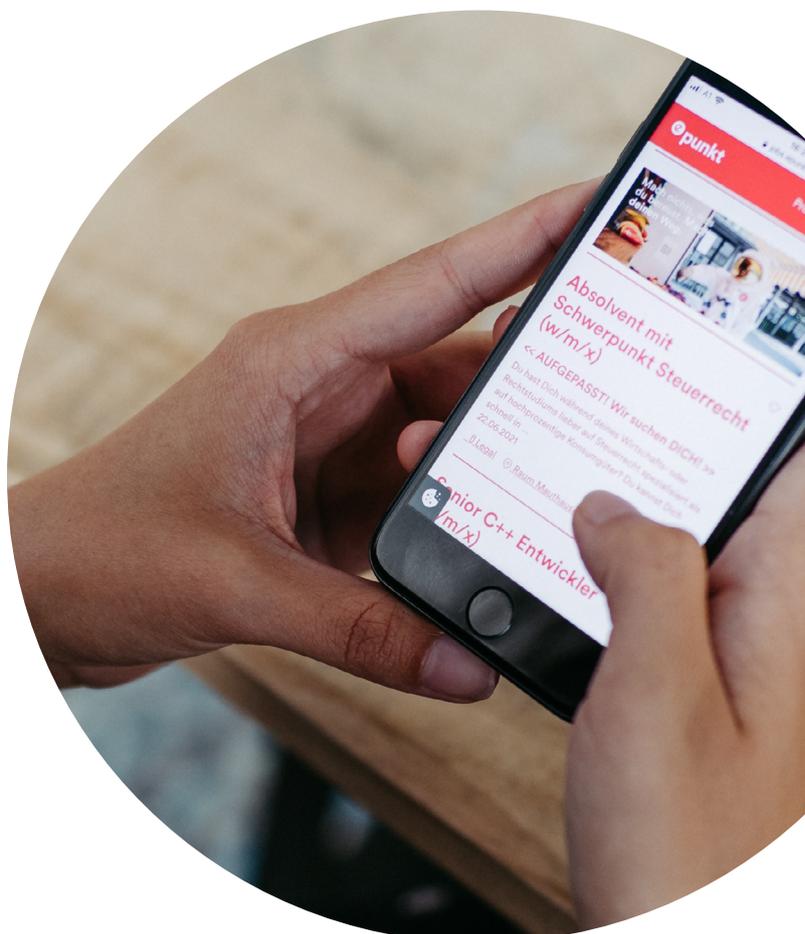
Worauf achtest du in der Stellenanzeige am meisten? Reihe folgende Details nach Wichtigkeit (das Wichtigste ganz oben):



Kurzgefasst: Diese begehrten Fachkräfte wünschen sich am meisten eine genaue Beschreibung ihrer zukünftigen Tätigkeit sowie Transparenz im Hinblick darauf, wie viel tatsächlich als Gehalt angeboten wird. In anderen Worten: Was wollen Sie (lieber Arbeitgeber) denn?

Kein Wunder, dass der Großteil des Jobs von Werner Gruber und seinen Kolleg:innen von epunkt genau darin besteht, Jobprofile kritisch zu hinterfragen und die Rollen zu schärfen. Und damit Ihnen das auch gelingt, hat Werner Tipps für Sie herausgerückt. Aber eine Anmerkung noch:

Digitalisierung ist für einen Kandidaten oder eine Kandidatin nur ein marginales „Verkaufsargument“ für den Job. „Wie ein Feature bei einem neuen Auto.“<sup>23</sup> Als Argument für einen Job mache Digitalisierung nämlich nur Sinn, wenn sie strategisch überlegt sei: „Welche Dinge, die wir heute machen, können wir technologiegestützt besser machen und daraus einen Wettbewerbsvorteil gewinnen?“<sup>24</sup>



<sup>23</sup> Werner Gruber im Interview mit Melanie Dörrer am 20.07.2021  
<sup>24</sup> Werner Gruber im Interview mit Melanie Dörrer am 20.07.2021



## 3 Tipps für Ihr IT-Recruiting

**TIPP 1: „ÜBERLEGEN SIE SICH GUT, WEN SIE BRAUCHEN UND VOR ALLEM WOZU, DAMIT SIE AUCH FÜNDIG WERDEN!“<sup>25</sup>**

Und mit diesem Warum können Sie den entscheidenden Unterschied liefern und sich deutlich von der Konkurrenz abheben. Des Weiteren, ergänzt Lamprecht, sei ein volles Commitment als Leadership-Team von Nöten, um seine Digitalisierungsbestrebungen realisieren zu können. Dass sich Digitalisierungsprojekte nicht so entwickeln, wie man es sich als Verantwortliche:r wünscht, kennt er aus eigener Erfahrung: Zwei Mal musste er seine Strategie ändern und selbst die Ärmel hochkrempeln, bis der Erfolg einsetzte.

„Irgendwann hatte ich beim Interview mit einem neuen Mitarbeiter die Erkenntnis: Ich verstehe nicht, wovon der redet. Ich war technologisch veraltet. Um mich selbst upzugraden bin ich in IT-Trainings unserer Corporate IT reingegangen, habe nachgelernt, womit sich die Bastler und Gestalter beschäftigen und dann einen Hackathon veranstaltet, um genau solche Menschen kennenzulernen.“<sup>26</sup>



Eine weitere Erkenntnis war für Lamprecht, welches fixe Schema für IT-Recruiting er im Kopf hatte: Da hat man einen studierten Informatiker, den stellt man ein. „Bis ich draufgekommen bin, dass die coolen Sachen in unserer Produktion – von den 100 Use Cases, die wir identifiziert hatten – von Maschinenbauern stammten, die sich ihre Fähigkeiten selbst beigebracht haben.“<sup>27</sup>

**» Nicht in Funktionen, sondern als Company zu denken, sei damals wie heute ein wichtiger Schlüssel für den Erfolg. Digitalisierung sei eine Lernreise.**

„Man muss voll dahinterstehen. Fangen Sie nicht an, wenn Sie es nicht wirklich wollen! Gehen Sie methodisch vor. Überlegen Sie z. B.: Wollen Sie ein Save Modell oder ein Less Modell. Und beim methodischen Vorgehen ist ein iterativer Ansatz das richtige. Versuchen Sie nicht alles auf einmal umzukrempeln.“<sup>28</sup>

Thomas Lamprecht liegt in Sachen Recruiting für die Digitalisierung auch am Herzen, dass man eben nicht nur die „ganzen kreativen Freaks“ brauche und Sie stattdessen immer – IMMER – mit Vielfalt punkten werden.

„Ich bin ein absoluter Verfechter von Vielfalt. Ich habe z. B. Leute eingestellt, die machen Cloud-Operations. Das ist für viele so unvorstellbar langweilig. Aber man braucht eben auch genau diesen Menschentypen, der gern nine-to-five diesen Job machen will. Hätte ich nur so Kreative genommen, wäre das alles den Bach hinunter gegangen. Ich denke dieses Verständnis müssen die Leute haben.“<sup>29</sup>

<sup>25</sup> Werner Gruber im Interview mit Melanie Dörner am 20.07.2021  
<sup>26</sup> Thomas Lamprecht zur CIO-Summit am 01.09.2021

<sup>27</sup> Thomas Lamprecht zur CIO-Summit am 01.09.2021

<sup>28</sup> Thomas Lamprecht im Interview mit Melanie Dörner am 10.08.2021  
<sup>29</sup> Thomas Lamprecht im Interview mit Melanie Dörner am 10.08.2021



## Drei Key Learnings aus seinen Digitalisierungsprojekten:

**1.** Ich muss methodisch vorgehen, ich muss selbst mehr wissen und ich brauche sowohl kreative Bastler und Gestalter als auch Betreiber im Team.

**2.** Es gibt zwei Währungen in der Digitalisierung: Geschwindigkeit und Vertrauen. Man muss schnell sein und das geht nur, wenn man seinen Partner:innen und Kolleg:innen vertraut. Wenn man eine vertrauensvolle Umgebung hat, aber keine Geschwindigkeit auf die Straße bekommt, bringt's nix. Wenn man schnell ist, aber einem keiner traut, läuft man auch in die falsche Richtung.

**3.** Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten und lassen Sie sie mitgestalten.<sup>30</sup>

Was bringt es auch, Menschen für die digitale Transformation ins Unternehmen zu holen, wenn diese dann allein gegen Windmühlen arbeiten sollen? Eine gründliche strategische Vorarbeit ist also nicht nur die Basis gelungener digitaler Transformation, sondern auch essenziell für ein erfolgreiches Recruiting, ohne das die Umsetzung dessen nicht zu bewerkstelligen ist.



**TIPP 2: „MACHEN SIE SICH IMMER BEWUSST, DASS DIE ENTSCHEIDUNG VOM KANDIDATEN ODER DER KANDIDATIN GETROFFEN WIRD UND NICHT VON IHNEN.“<sup>31</sup>**

Das heißt, Sie müssen sich bemühen, die Person zu sich ins Unternehmen zu bringen. Wie kann das gelingen? „Überlegen Sie sich hierfür detailliert die Rolle des potenziellen Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin.“<sup>32</sup>

Fragen Sie sich dazu ganz gezielt:

- Wer gehört zur Kandidat:innengruppe?
- Wo sitzt die Kandidat:innengruppe?
- Wie kommen Sie zu dieser Kandidat:innengruppe?
- Mit welchen Mitteln schaffen Sie es, Aufmerksamkeit zu erzeugen?
- Welche Botschaften wollen Sie in der Ansprache senden?
- Auf welchen Wegen wollen Sie Ihre Kandidat:innengruppe ansprechen?
- Wie wollen Sie den Recruiting-Prozess gestalten, damit er schnell, effizient, transparent und kandidatenorientiert ist?
- Wie können Sie mit Kandidat:innen in Kontakt bleiben, wenn Sie gerade nicht den richtigen Job für Sie haben bzw. noch nicht?
- Mit welchen Instrumenten können Sie Ihre eigenen Mitarbeiter:innen in diese Aktivitäten miteinbeziehen (z. B. Mitarbeiterempfehlungssysteme mit Bonifikation)

<sup>30</sup> Thomas Lamprecht zur CIO-Summit am 01.09.2021

<sup>31</sup> Werner Gruber im Interview mit Melanie Dörrer am 20.07.2021  
<sup>32</sup> Werner Gruber im Interview mit Melanie Dörrer am 20.07.2021



**TIPP 3: „WENN SIE SELBST NICHT WISSEN, WIE SIE DIE ERSTEN BEIDEN PUNKTE BEWERKSTELLIGEN KÖNNEN, DANN HOLEN SIE SICH EINEN PARTNER.“<sup>33</sup>**



Holen Sie sich Expertise ins Haus und Menschen, die Sie auf dem Weg zum Ziel beraten können. Das können unterschiedliche Spezialist:innen sein – z. B. eine Agentur, die Ihnen erklärt, wie Sie ein gutes Employer Branding aufbauen, das perfekt zu Ihrer Arbeitgebermarke passt.

*„Was wir bei epunkt machen, ist klassische Partnervermittlung – beruflich gesehen. Wir müssen beide Seiten verstehen, damit wir sie zusammenbringen können. Je besser wir berufliche Anforderungen verstehen und je besser wir versuchen die Persönlichkeiten dahinter zu verstehen, desto einfacher wird es uns gelingen, möglichst wenig Unschärfen zu haben und die Richtigen zusammenzubringen. Das ist das Skill-Set, das es braucht für gutes Recruiting - egal ob das jetzt Digitalisierungsrollen sind oder nicht.“<sup>34</sup>*

Auch Thomas Lamprecht empfiehlt, sich besonders für die digitale Transformation von jemandem begleiten zu lassen, der nicht Teil der eigenen Organisation ist.<sup>35</sup>

Und auch mögliche Mittel und Wege, um Ihr IT-Recruiting so schnell wie möglich auf das nächste Level zu heben, haben Werner Gruber und sein Team parat.

## So machen Sie IT-Fachkräfte noch heute auf sich aufmerksam...

### Was macht eigentlich Ihr Unternehmen aus?

Es geht nicht darum, was Sie herstellen oder welche Dienstleistung Ihr Unternehmen anbietet. Es geht darum, warum Sie und Ihre Mitarbeiter:innen diese Dinge tun – und hoffentlich gern tun. Warum stehen Sie jeden Tag auf und gehen zur Arbeit? Dabei ist es essenziell für die Gewinnung und -Bindung von Mitarbeiter:innen, eine Vision zu haben. Auch Thomas Lamprecht ist die Frage **„Wofür brauchen wir eine Vision?“** schon oft begegnet. Sein Statement dazu ist eindeutig:

*„Ohne Vision fange ich gar nicht an zu arbeiten! Warum bin ich denn da, ist die Frage. Ich möchte meinen Beitrag dazu leisten, dass wir die Nummer 1 in der Digitalisierungsberatung für die Key-Customers Österreichs sind. Und wenn ich für mein Team jemanden suche, dann sage ich: ‚Du gestaltest mit, dass wir die Nummer 1 in Österreich in diesem Bereich sind.‘ Das ist mein Anspruch. Und jeder, der dabei mitarbeiten will und glaubhaft sagt, er hat Ideen, wie wir das erreichen können, den stelle ich ein.“<sup>36</sup>*

Kehren Sie die Motivation Ihres Unternehmens heraus und zeigen Sie Ihren „Charakter“ – individuell, authentisch und gern auch frech – wenn frech zu Ihnen passt. Aber bitte – BITTE – bleiben Sie bei der Wahrheit. Es nützt nichts, eine hippe, agile Unternehmenskultur vorzugaukeln, wenn der erste Besuch in der Realität direkt den Staub vergangener Zeiten aufwirbelt.

Mehr wertvolle Tipps für Ihr Employer Branding haben wir hier für Sie zusammengefasst.

<sup>33</sup> Thomas Lamprecht im Interview mit Melanie Dörner am 10.08.2021

<sup>34</sup> Werner Gruber im Interview mit Melanie Dörner am 20.07.2021

<sup>35</sup> Thomas Lamprecht im Interview mit Melanie Dörner am 10.08.2021

<sup>36</sup> Thomas Lamprecht im Interview mit Melanie Dörner am 10.08.2021



## Lieber gut geklaut als schlecht selbstgemacht

Ja, es bleibt dabei: Sie sollen nicht von der Konkurrenz abschreiben. ABER es kann für Ihr Vorhaben extrem hilfreich sein, sich erstmal die Zeit zu nehmen, um nach konkreten Beispielen für **erfolgreiche Recruiting-Aktionen** zu suchen und diese als Inspirationsquelle anzuzapfen. Was würde Sie selbst ansprechen und überzeugen? Warum ist das so? Fragen Sie auch Kollegen und Kolleginnen, was für sie besonders interessant und reizvoll wäre. Analysieren Sie gemeinsam, was Sie gut finden, und prüfen Sie dabei, welche Aspekte Sie für sich, Ihr Unternehmen und Ihre Stelle übernehmen oder sogar verbessern können.



## Die Sogwirkung verstärken

Ihre Mitarbeiter:innen sind super zufrieden mit Job und Unternehmen? Nutzen Sie das! Z. B. durch eine **Prämie**, die Sie vergeben, wenn Mitarbeiter:innen Ihr Unternehmen als Arbeitgeber:in weiterempfehlen oder sogar neue Fachkräfte durch Eigeninitiative mit ins Boot holen. Warum ist das clever? Erstens kennen sich Fachkolleg:innen meist untereinander (z. B. vom Studium, Networking oder anderen Austauschplattformen) und zweitens zieht jede

persönliche Empfehlung aus dem Bekanntenkreis zigmal mehr als eine Werbeaktion.

## YouTube, tiktok und Co. lassen grüßen

Möchten Sie sich bei potenziellen Kandidaten und Kandidatinnen noch besser bewerben, ist ein Videoclip das ideale Medium dazu. Werner Gruber und die Recruiting-Expert:innen von epunkt haben bereits reihenweise positive Erfahrungen mit diesen **Arbeitgeber-Videos** gemacht, die immer häufiger ihre Stelleninserate flankieren. In diesen Videos stellen sich zukünftige Führungskräfte und Team-Mitglieder vor und sprechen über sich, ihr Unternehmen und die Rolle der zu besetzenden Stelle. Dabei ist AUTHENTISCH jedoch das Maß aller Dinge. Es geht nicht darum glattgebügelte Idealwelten zu vermitteln, sondern Eindrücke und Antworten zu liefern, die relevant für den Entscheidungsprozess der potenziellen Mitarbeiter:innen sind und dadurch das Interesse qualitativ steigern. Damit erzeugen Sie nicht nur mehr Aufmerksamkeit, Interessent:innen erhalten direkt ein Gefühl dafür, mit wem sie es wirklich zu tun haben. Einen weiterführenden Blogartikel von der wunderbaren Carina Wögerbauer zu diesem Thema, der direkt einige Beispiele für diese Videos enthält, finden Sie [hier](#).

## Nach dem Spiel ist vor dem Spiel

Sie kennen es bestimmt selbst: Immer wieder von Neuem Anlauf zu nehmen ist deutlich anstrengender als den Stein durch kleine Anstöße dauerhaft am Rollen zu halten. Dieses physikalische Gesetz lässt sich auch auf die Energie übertragen, die Sie in Ihr Recruiting investieren. Es wird leichter, wenn Sie es dauerhaft tun. Daher heißt die Empfehlung von epunkt: **Active Sourcing** und **Talent Pooling**.

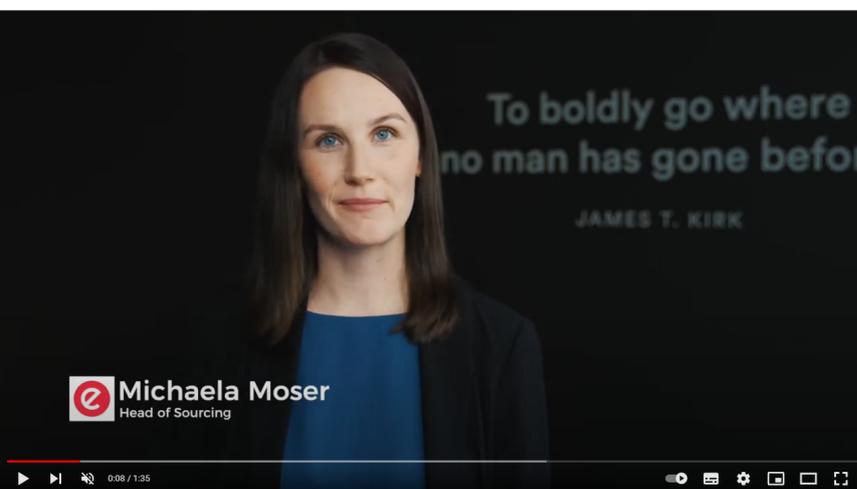
Für epunkt ist das der Schlüssel zur Gewinnung von Mitarbeiter:innen in hart umkämpften Bewerbermärkten.



Was bedeutet das? Raus aus der Passivhaltung! Professionalisieren Sie Ihre Ansprache-Management, indem Sie effiziente Recruiting-Pipelines aufbauen und die Vorselektion und Kontaktabbau und -aufrechterhaltung durch Ihre HR oder einen Business- bzw. Recruiting-Partner durchführen lassen. Aber Obacht! Die Ansprache der Kandidat:innen sollte immer im Namen der direkten Führungskraft stattfinden.

So bleiben Sie aktiv, suchen permanent nach vielversprechenden Mitarbeiter:innen und sprechen diese Talente gezielt durch verschiedene Maßnahmen an. Aus diesen Kontakten generieren Sie Ihren Talent Pool, der im Fall einer neuen Besetzung dann bereits vorhanden ist und angezapft werden kann. So starten Sie nicht jedes Mal bei null und Ihre Prozesse werden effizienter und schneller.

Falls Sie jetzt denken: „Wie soll das bitte gehen?“ [Hier ein Clip](#) aus dem Recruiting Campus, der Ihnen vielleicht direkt all die Fragen beantwortet, die gerade aufpoppen.



## Ihr Geschenk braucht noch die richtige Verpackung

Stellenanzeigen schreiben? Ja, aber doch bitte fetzig. Es genügt nicht, sich die Stelle strategisch zu überlegen und auf die wichtigsten Fragen von potenziellen Interessent:innen eine gute und klare Antwort zu haben. Machen Sie Appetit auf Ihre „Pizza“! Oder anders gesagt: Verpacken Sie das Geschenk so, dass man auch Lust bekommt, es zu öffnen. Dafür ist es wichtig, dass Sie Worte und Bildwelten finden und nutzen, die in der Kandidat:innengruppe relevant sind UND zu Ihrem Unternehmen passen. Sorgen Sie dafür, dass

Ihr Stelleninserat eben nicht klingt wie jedes andere, sondern unverwechselbar nach Ihrem Unternehmen. (Warum Sie übrigens nicht über Ihren Obstkorb schreiben sollten, auch wenn alle anderen den und die Snackbar als „Benefit“ und Heilsbringer des Fachkräftemangels ins Rennen schicken, [lesen Sie hier](#).)

Neben der Rollenbeschreibung ist z. B. Ihre ehrliche Antwort auf folgende Frage ein guter Ansatzpunkt für ein unnachahmliches Jobinserat, das das Interesse Ihrer potenziellen Mitarbeiter:innen weckt: Was wollen wir tun um als Arbeitgeber die 12 auf einer Skala von 1 bis 10 zu werden? Wenn das allein nicht hilft: Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zum [unwiderstehlichen Jobinserat](#) haben wir [hier](#).

## Schauen Sie sich immer zuerst die Menschen an - die Technologie geht nur mit!<sup>37</sup>

Wenn Sie eines heute mitnehmen sollten, dann bitte genau das! Ja, es gibt viele clevere Ansätze für erfolgreiches IT-Recruiting, die Sie heute bereits auf den Weg bringen können, um Fachkräfte für die digitale Transformation Ihres Unternehmens zu gewinnen. Mit diesen Tipps haben Sie jetzt vielleicht ein paar konkrete Ideen gewonnen, die sich auch in Ihrem Unternehmen kurzfristig zur Anwendung bringen lassen.

Damit allein werden Sie dem Problem jedoch noch nicht Herr:in werden. Langfristig müssen Sie ebenfalls Strategien entwickeln, die diese neu gewonnenen Mitarbeiter:innen binden und deren Zufriedenheit über einen langen Zeitraum hinweg oben halten. Dadurch entsteht ganz natürlich die Sogwirkung für andere, die dann wiederum den Erzählungen und direkten Empfehlungen gern Folge leisten. Und diese Sogwirkung unterscheidet die Unternehmen, die keine derartigen Besetzungsprobleme haben, deutlich von den anderen.

<sup>37</sup> Thomas Lamprecht im Interview mit Melanie Dörner am 10.08.2021



Und hier schließt sich der Kreis. Das große Thema bei epunkt heißt „Mensch“ und nur, wenn man sich als Unternehmen bewusst macht, dass der Mensch die Digitalisierung steuert und nicht die Maschine, wenn man mitarbeiterzentrierte Werte etabliert und entsprechend handelt, kann man sowohl Kandidaten und Kandidatinnen als auch die etablierten Mitarbeiter:innen langfristig davon überzeugen, ein wertvoller Arbeitgeber zu sein. Genau dieses tiefe Verständnis für die Menschen Ihrer Organisation wird Sie – vollkommen unabhängig vom fachlichen Schwerpunkt Ihrer zu besetzenden Stellen – immer zum Ziel führen.

## Wie das Wasserloch in der Wüste: Diese Unternehmen ziehen Menschen magisch an. Was können wir von Ihnen lernen?

Da wir das Thema von „Inspirationsquellen suchen“ ja bereits als wertvollen Ansatz für Ihr IT-Recruiting proklamiert haben, machen wir nun genau diese Tür auf. Denn die Unternehmen, die wir Ihnen nun vorstellen, sind gerade deshalb erfolgreich, weil sie im Bereich der Kulturarbeit bereits eine gute Strecke des Weges geschafft haben und Mitarbeiter:innen heute scheinbar anziehen wie ein Magnet die Stecknadel. Was macht sie aus?

Aber was macht ein Unternehmen eigentlich so attraktiv für seine Mitarbeiter:innen?

Laut Achim Lidsba, Generalmajor a. D., bedeute der Erfolg der Agilität vor allem den Gestaltungs- und Handlungsspielraum aller Beteiligten zu stärken und zu entwickeln, die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und ihnen Luft zum Atmen zu geben. Wer seine Vision definiere und kommuniziere, ansprechbar sei und aus Erfahrungen lerne, der sei auch in der Lage, die Potenziale der eigenen Organisation zu entwickeln.<sup>38</sup>

Thomas Lamprecht weiß:

*„Man muss nicht nur Technik machen und tolle Apps bauen, sondern muss das Unternehmen als Organisation und als Werteschaffer transformieren. Das heißt jetzt nicht, dass man das ganze Unternehmen auf agil umstellen muss. Aber aus meiner Sicht ist diese Organisationstransformation von einer hierarchisch strukturierten zu einer agilen Organisation, die schnell und wandlungsfähig ist, ein wichtiger Baustein. Agil wird oft mit ‚management by chaos‘ verwechselt. Eigentlich heißt agil ‚wandlungsfähig auf Markt und den Kundenwunsch reagierend.‘ Dementsprechend gibt es da eben Methoden, um diese kulturelle und organisatorische Transformation voranzuführen.“*

<sup>38</sup> Isabel Richter et al., S. 33



## Dynatrace

» „Das Produkt, die neuesten Technologien, die wir verwenden und die Kultur sind immer ausschlaggebend.“



Carina Wagner, Head of R&D Recruiting bei Dynatrace

Dynatrace wurde 2005 in Linz gegründet und ist Software Intelligence-Weltmarktführer. Die Mission: Software muss auf der ganzen Welt perfekt funktionieren. Auf dem Weg zur autonomen, selbstheilenden und selbstschützenden Cloud, unterstützt Dynatrace die größten Unternehmen der Welt mit KI-getriebener, antwortbasierter Automatisierung dabei, perfekte digitale Lösungen zu erschaffen. Dynatrace ist seit 2019 in New York börsennotiert. Der Unternehmenssitz liegt nahe Boston in Waltham/Massachusetts in den USA. Das technologische und kreative Herz der Softwareentwicklung von Dynatrace schlägt in Europa: Linz ist das globale Engineering Headquarter des Unternehmens mit weiteren Software-Entwicklungsstandorten in Hagenberg, Graz, Klagenfurt, Wien, Barcelona, Danzig, Tallinn und Detroit. Insgesamt arbeiten weltweit rund 3.000 Menschen bei Dynatrace, davon rund 1.000 im Engineering, in der Forschung und Softwareentwicklung. Mehr als 3.000 Kund:innen weltweit nutzen Dynatrace, um ihre Software zu optimieren. Im Geschäftsjahr 2021 betrug der Umsatz 704 Millionen US-Dollar.

### Liebe Carina, wofür brennst du als Head of R&D Recruiting bei Dynatrace?

Wir arbeiten sehr eng mit Bernd Greifeneder, unserem CTO, der auch einer der Gründer von Dynatrace ist, zusammen.

Das heißt: Wir im Recruiting sind stark an der Unternehmensstrategie, am Unternehmenswachstum beteiligt und auch ganz nah an der Unternehmensvision. Es macht enorm viel Freude, die Entwicklung aktiv mitgestalten zu können und einen aktiven Part einzunehmen. Ich genieße diesen Gestaltungsspielraum und die Freiheit, sehr autonom zu arbeiten und gleichzeitig im Austausch mit Stakeholdern und anderen Abteilungen zu sein.

### Welche Positionen sind bei euch am häufigsten zu besetzen?

Im aktuellen Fiskaljahr, von April 2021 bis März 2022, haben wir im Bereich Research & Development ein Unternehmenswachstum von 300 Personen geplant. Fürs Recruiting heißt das, immer ein bisschen mehr zu hiren, also ca. 350 Personen, weil uns manche Kolleg:innen auch wieder verlassen. R&D Recruiting umfasst alle Positionen, die im Bereich Research & Development angesiedelt sind – vom Software Developer über den Project Manager oder UX Designer bis hin zum Director of Software Development, auch VP Level. Der größte Hiring Bedarf liegt aber ganz klar im Software Engineering.

### Warum entscheiden sich Kandidat:innen für Dynatrace? Wie begeistert Dynatrace seine Mitarbeiter:innen?

Das Produkt, die neuesten Technologien, die wir verwenden und die Kultur sind ausschlaggebend. Dynatrace wurde als kleines Start-up gegründet, auf diesen Aspekt unserer Unternehmenskultur legen wir auch heute noch großen Wert und wollen uns diesen Charakter trotz großem Wachstum beibehalten. Das spiegelt sich in unserer nach wie vor flachen Hierarchie und in dem gelebten Autonomieprinzip, das für alle Mitarbeiter:innen gleichermaßen gilt – vom Software Engineer bis zur Führungskraft.

### Welchen Herausforderungen begegnet ihr im Recruiting?

Wir haben ein gutes Netzwerk, eine gute Basis, wenn es um Juniors und Mid-Level-Positionen geht. Wir sind sehr stark an Universitäten und Schulen vertreten, wir nehmen sehr viele Praktikant:innen und Student:innen auf, und wir versuchen natürlich, die Guten zu



halten und direkt zu übernehmen. Die größte Herausforderung, die vermutlich jeder kennt, ist, Senior Profile zu finden.

Ich denke, in Österreich sind wir schon sehr bekannt, da ist der Markt zum Teil schon ausgeschöpft. Für uns ist die Herausforderung, uns internationaler aufzustellen, also internationales Talent zu Dynatrace zu holen, wobei im letzten Jahr eindeutig Corona die Herausforderung war. Wir haben davor immer sehr viele Engineers aus dem Ausland besetzt und haben uns aufgrund von Corona ein halbes Jahr lang hauptsächlich auf Österreich und die umliegenden Länder konzentriert. Wir haben unser Recruiting zwar nun wieder auf den europäischen Raum ausgeweitet, merken aber, dass viele West Coast Companies in den europäischen Markt drängen, die sehr hohe Gehälter zahlen und „Full Remote“-Optionen anbieten. Das ist eine große Challenge, der wir gerade begegnen.

### Wie geht ihr mit dieser Herausforderung um?

Aktuell arbeiten wir an hybriden Arbeitsmodellen – das heißt zum Beispiel ein paar Tage im Home-Office und ein paar Tage im Büro. „Full Remote“ möchten wir allerdings nicht anbieten, weil uns bei Dynatrace der Kulturaspekt sehr wichtig ist. Wir wissen, dass wir sowohl die Flexibilität brauchen, als auch die persönliche Interaktion in unseren Büros, um kreativ und innovativ zu sein.

Hinsichtlich internationaler Kandidat:innen arbeiten wir zum Beispiel mit Relocation Agencies zusammen und bieten Support sowie Packages an. Dieses Angebot werden wir auch noch weiter ausbauen.

Wir betreiben auch viel Marktrecherche, um herauszufinden, welche Märkte wirklich spannend sind, um uns dann in weiterer Folge darauf zu konzentrieren und auch zu schauen, was die Talente dort brauchen.

### Welche Rolle übernimmt epunkt für euch?

Aufgrund unseres Wachstums ist Leadership Recruiting ein aktuelles Thema für uns. Wir brauchen Führungskräfte, die neue Teams übernehmen und leiten, da steht uns epunkt beratend zur Seite, einerseits strategisch und andererseits mit Informationen zur aktuellen

Marktsituation. epunkt war schon immer langfristiger strategischer Begleiter im Recruiting, in diesem Jahr mit klarem Fokus auf Leadership Positionen.

### Welche Learnings konntet ihr aus der Entwicklung eurer Recruiting-Strategie mitnehmen?

Der Fokus war bei uns schon immer auf dem/der Kandidat:in; eine gelungene Candidate Experience war uns von Anfang an sehr wichtig. Diesen Fokus nicht aus den Augen zu verlieren, auch wenn man im Hiring erfolgreich ist, ist die Herausforderung. Den Prozess immer wieder aufs Neue anzuschauen und sich zu fragen: Sind wir noch State of the Art? Auch bei den Benefits? Wie gesagt, beschäftigen wir uns aktuell mit dem Thema Remote Work und neuen Arbeitsmodellen. Oder auch die Candidate Experience in einem komplett remoten Recruiting-Prozess, wie es während Corona großteils war, so positiv und reibungslos wie möglich zu gestalten. Ein Learning, das wir daraus mitgenommen haben: Uns ist der persönliche Kontakt sehr wichtig. Bevor wir ein Angebot gemacht haben, wollten wir den/die Kandidat:in immer persönlich kennenlernen und die Möglichkeit geben, den Arbeitsplatz und das Umfeld zu erleben.

Ein wichtiges Learning ist auch, dass man die Candidate Experience bis zum erfolgreichen Onboarding durchzieht. Wir haben zum Beispiel ein Buddy Programm eingeführt, um neue Mitarbeiter:innen, die während der Pandemie im Lockdown begonnen haben, also im Home-Office gestartet sind, bestmöglich zu integrieren und nicht wieder zu verlieren.

Corona hat uns auch gezeigt, wie wichtig und wertvoll unser Netzwerk ist. In der Community vernetzt zu sein, nicht nur die Recruiter, auch die Hiring Manager und das auch langfristig, also mit Kandidat:innen stetig in Kontakt zu sein, zahlt sich aus. Wir haben während der ersten Lockdowns die Erfahrung gemacht, dass sich Kandidat:innen, mit denen wir schon Jahre immer wieder im Austausch sind, aktiv bei uns gemeldet haben und gesagt haben: „Jetzt bin ich bereit zu wechseln“.

### Was würdest du anderen



## Unternehmen mitgeben oder empfehlen?

Ganz klar: Kandidat:innenfokus! Was kann ich als Arbeitgeber:in bieten? Was ist wirklich attraktiv für Kandidat:innen? Wir fragen neue Kolleg:innen immer: Warum habt ihr bei Dynatrce angefangen? Wie seid ihr auf Dynatrce gekommen? Unbedingt auch in Mitarbeiter:innen hineinhören und danach ausrichten. Und auch mal Neues ausprobieren.

Gerade im Engineering-Bereich spielt das Produkt eine wichtige Rolle. Da bietet es sich an, sich selbst zu fragen: Was ist spannend an unserem Produkt, was zeichnet unser Produkt aus?

Und auch sehr klar herauszuarbeiten: Welche Kultur leben wir im Unternehmen? Was macht uns als Unternehmen aus?

## **Bernhard Greifeneder, Gründer & CTO von Dynatrce, über das im Unternehmen gelebte „Autonomy Principle“**

*„Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter kann jede Entscheidung treffen. Aber: Um diese Entscheidung zu treffen, muss man alle von dieser Entscheidung Betroffenen konsultieren. Das überträgt viel Verantwortung auf den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin und fördert die Kollaboration.“ Es wäre ein Missverständnis zu glauben, dass man tun und lassen kann, was man will. Das Autonomie-Prinzip hätte es ermöglicht, dass bessere Entscheidungen als in klassischen hierarchischen Strukturen getroffen werden und Unternehmenskultur greifbar und lebbar ist. Heute sei diese Firmenkultur Grund Nummer 1, um bei Dynatrce zu arbeiten – vor Aufgabe und Gehalt.<sup>39</sup>*

*„Man muss seine Firma und Produkte alle sieben Jahre neu erfinden. Wir haben das schon einmal gemacht und sind auch wieder mittendrin. Man darf nie aufhören, sich zu verändern. Man darf sich nie ausruhen – außer vielleicht nach dem Tag der Feier des IPO.<sup>40</sup>*

<sup>39</sup> Jakob Steinschaden  
<sup>40</sup> Jakob Steinschaden

## **Woom**

**» „Wir bezeichnen uns trotzdem noch als Start-up, obwohl wir jetzt schon acht Jahre sind, weil es wichtig ist für den Innovationsgrad und die Kultur im Unternehmen, dass wir immer weiter und weiter denken und nie auf einem Plateau aufhören zufrieden zu sein.“<sup>41</sup>**



Marcus Ihlenfeld,  
CEO woom bikes

Seit der Gründung im Jahr 2013 hat woom das Radfahren für Kinder neu durchdacht und als Pionier für superleichte, ergonomische Räder neue Maßstäbe gesetzt. Innerhalb von sechs Jahren wurde woom zu einem der beliebtesten und erfolgreichsten Kinderfahrradhersteller Europas und ist über Händler:innen und Importeur:innen heute in 30 Ländern weltweit präsent. Vor allem in der DACH-Region zählt woom zu den Marktführer:innen, ebenso in den USA ist die Marke stark. Marcus Ihlenfeld ist CEO und Mitbegründer von woom.

## Lieber Marcus, wofür brennst du als CEO von woom?

Ebenso wie das gesamte Unternehmen, habe auch ich ein persönliches „Why“ und bin purpose driven. Wofür ich brenne, ändert sich von Zeit zu Zeit;

<sup>41</sup> Michael Stix, 24.07.2021



aktuell ist das, eine professionelle Organisation aufzubauen, die funktioniert und skaliert.

Mein großes persönliches Ziel ist, dass die Kollegen, die jetzt an Bord sind, einmal ihren Enkeln erzählen, dass die Zeit bei woom die coolste Zeit ihres Lebens war und dass sie stolz sind, Teil des Teams gewesen zu sein.

Meine Zuständigkeit ist der 5-Jahres-Strategieplan für die ganze Firma und daraus abgeleitet die Strategien für IT, Supply Chain, Employer Experience. Meine Aufgabe ist es, die Leute dazu zu bringen, nicht nur Löcher zu stopfen, sondern weiter als nächstes Jahr zu denken. Am Beispiel Employer Experience heißt das konkret: Wir werden in 5 Jahren 500 Mitarbeiter haben, wir werden wahrscheinlich 3 bis 4 Standorte haben und die Teams noch weiter ausbauen. Das sind ein paar Fakten, die von mir kommen und ich gebe noch dazu: „Wir wollen der ‚Best Place to work‘ werden.“

### Wie sieht dieser „Best Place to work“ für euch aus?

In der strategischen Planung fordere ich meine Kollegen auf, sich genau diese Frage zu stellen. Für uns heißt das nicht kostenlose Süßigkeiten und ein Tischtennistisch, sondern das heißt: Ich brauche eine Karriereplanung für die Leute, ich brauche einen Progression- und Succession-Plan, ich muss die Leute trainieren, ich muss den Leuten die Möglichkeit geben, sich weiterzuentwickeln – nicht nur in ihrem Job, sondern auch persönlich.

Ich muss auch an die jungen Leute denken, an die nächsten Generationen. Die Generation Z will interessante Aufgaben haben, abwechslungsreiche Tasks, einen Beitrag für was Großes leisten, mit guten Leuten zusammenarbeiten und was lernen und sich weiterentwickeln. Die wollen keinen starren Karriereplan, die wollen sich entfalten können und da braucht es eine Strategie, wie wir mit diesen Leuten umgehen. Eine Idee wäre zum Beispiel ein Mitarbeiter-Austauschprogramm mit den USA, dass einer von uns für 4 Wochen rübergeht und die Kultur dort kennenlernt. Aber auch der soziale Aspekt ist wichtig, es zahlt sich aus, in Teambuilding-Events zu investieren.

Das klingt alles nach sehr viel und das kann auch nicht alles auf einmal passieren. Wir überlegen uns daher: Wo sehen wir uns als Firma in 5 Jahren? Was ist denn realistisch jetzt zu tun? Und

was können wir in Schritten tun, um dahin zu kommen, wo wir hinkommen wollen?

### Warum entscheiden sich Kandidat:innen für woom als Arbeitgeber?

Ich glaube, das liegt an der Marke, denen gefällt die Marke. woom ist eine sympathische Marke in einer positiven Industrie. Wir geben nach außen auch ein sehr gutes, professionelles Bild ab. Dann sind wir natürlich auch noch eine Wachstumsmarke. Die meisten Leute, die richtig motiviert sind, wollen Teil von einem Winning Team sein, das ist, denke ich, auch ein wichtiger Qualifier.

Und noch wichtiger: Du musst den Mitarbeitern ein „Why“ geben. Ich denke, um erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen purpose driven sein und das auch leben. Jede Entscheidung wird bei uns wegen dem „Why“ getroffen. Das ist unser Nordstern, sozusagen.

Wir wollen Millionen Kindern die Liebe zum Fahrrad fahren vermitteln. Wir wollen damit die Welt verbessern. Wenn wir mit unserem Produkt bereits bei den Kleinen Freude generieren, können wir sie vielleicht langfristig, also auch im Erwachsenenalter, beim Fahrradfahren halten. Wir glauben an diesen Weltverbesserungsansatz und leben das auch. Und wir erzählen das in jedem Gespräch, denn jeder Einzelne muss sich damit identifizieren können.

Und das muss man glaubhaft immer wieder kommunizieren. Da kann nicht einfach ein Strategie-Team kommen, das sagt, es hat eine Vision. Das muss von ganz oben kommen, von den Führungskräften und dann muss es runtergelernt werden. Und ich glaube das macht bei uns den Unterschied. Wir kommen nicht nur, um Geld zu verdienen. Sondern wir wollen damit die Welt ein bisschen besser machen. Und es macht uns allen Spaß.

### Was würdest du anderen Unternehmen mit auf den Weg geben?

Findet euer „Why“, setzt es um und lebt auch danach. Wie gesagt, um erfolgreich zu sein, musst du purpose driven sein. Alle müssen wissen, warum sie in die Arbeit kommen und was ihr Impact ist.



# NoLimits Digital Business GmbH, Unternehmensgruppe Biogena

» „Die Basis ist ein  
übereinstimmendes  
Werteverständnis. Das ist  
wie in einer Beziehung:  
Passen wir wirklich  
zusammen?“



Sabine Schwarzl  
Leiterin E-Commerce  
& Digital Marketing

Biogena ist ein österreichisches Familienunternehmen mit Firmensitz in Salzburg, Wien und Freilassing, das sich auf die Produktion und Vermarktung hochwertiger Mikronährstoff-Produkte nach dem Reinsubstanzenprinzip „made in Austria“ spezialisiert hat. Als Teil der Biogena Unternehmensgruppe verantwortet die NoLimits Digital Business GmbH die digitalen Agenden für alle Marken innerhalb der Biogena Unternehmensgruppe.

Liebe Sabine, wofür brennst du als Leiterin der E-Commerce & Digital Marketing-Abteilung bei der Nolimits Digital Business GmbH?

Alle digitalen Herausforderungen zu lösen und auf den jeweiligen Markt einzugehen. Es geht darum, digital möglichst vielen Menschen sichtbar zu machen, wie sie ihre Gesundheit selbst in die Hand nehmen können. Wie man gerade in diesen Zeiten präventiv etwas für sich tun kann. Unsere Mission ist, eine gute Sichtbarkeit zu erlangen

und den User entlang der digitalen Customer Journey optimal zu begleiten. Dazu gehört auch die Internationalisierung: wir sind im DACH-Raum groß geworden, möchten aber künftig auch Italien, Frankreich, Spanien, England und die USA abdecken. Dazu braucht es digitale Strategien – wie können wir in einen neuen Markt gehen? Ich brenne dafür, mein Team in der laufenden Optimierung von Kampagnen zu unterstützen. Und auch für die Weiterentwicklung des Teams selbst.

Welchen Stellenwert hat das Recruiting in deiner Tätigkeit?

Ich durfte vor drei Jahren das komplette Team aufbauen, das heute – mit den Lehrlingen – 17 Personen umfasst. Ich habe einerseits Fachspezialisten gebraucht sowie Personen, die Projekte und Verantwortung für einen Markt übernehmen können – inklusive der Umsätze, die dahinterstehen.

Welche Herausforderungen sind dir dabei begegnet und wie hast du diese gelöst?

Zeitdruck (lacht). Zu Beginn ein ganz kleines Team und viele spannende Projekte, für die die Ressourcen fehlten. Gleichzeitig wollte ich mir auch genug Zeit für den Recruitingprozess nehmen. Es war auch eine Herausforderung, die geeigneten Personen zu finden. Momentan sucht jedes Unternehmen Personal für den digitalen Bereich, die Nachfrage am Markt ist hoch und es gibt wenig Kandidaten im Senior-Bereich mit Berufserfahrung. Gelöst haben wir das mit epunkt. Der Vorteil war, dass ihr auf euer Kandidaten-Netzwerk zurückgreifen konntet und uns den Prozess und die Vorauswahl abgenommen habt.

Warum entscheiden sich Kandidat:innen für Biogena?

Ich glaube, dass das Thema Gesundheit schon immer wichtig war, aber gerade durch die Pandemie noch wichtiger geworden ist. Die Menschen achten bewusster auf Prävention und auf ihre Ernährung. Ich glaube, das zieht Menschen an. Und an zweiter Stelle – auch wenn man es überall hört – liegt das junge, dynamische Team (lacht). Die Kandidaten haben am Probetag gesehen, dass das nicht bloß Gerede von mir war, sondern es gespürt. Eine Bewerberin hatte an ihrem Probetag Geburtstag und das ganze Team hat für sie gesungen. Und als dritter Punkt: bei



uns kann man wirklich neue Ideen einbringen und mitgestalten. Das ist auch keine Floskel, gerade im digitalen Bereich geht's darum, dass wir uns gegenseitig weiterbringen.

### Wie habt ihr herausgefunden, was ihr Kandidat:innen anbieten müsst, um sie zu überzeugen?

Ich bin kein Fan davon, jemanden überreden zu müssen, zu uns zu kommen. Ich glaube, ganz wichtig ist Ehrlichkeit im Gespräch. Das heißt für mich: welche Erwartungen haben beide Seiten? Wenn sich jemand mit unseren Werten von Anfang an nicht identifizieren kann, ist es mir lieber, er kommt gar nicht erst. Das ist die Basis – ein übereinstimmendes Verständnis von Wertschätzung, Performance usw. Das ist wie in einer Beziehung: Passen wir wirklich zusammen?

Ich glaube, dass meine Leidenschaft für die Marke und das Thema Digital Marketing sich automatisch auf das Gegenüber überträgt, weil ich sehr gerne mache, was ich mache.

Kandidaten wünschen sich ein Team, in dem sie sich wohl fühlen. Wohlbefinden wird bei uns nicht nur im Außen, sondern auch im Innen gelebt – durch unsere Bonuslandkarte, die sehr vieles abdeckt: flexible Arbeitszeitmodelle, Home-Office, ein gratis Mittagessen mit hochwertigen Lebensmitteln, bei denen wir auf vegane und vegetarische Lebensmittel setzen, Diagnostikleistungen bei uns in Anspruch nehmen zu können, vergünstigte Produkte. Das Thema Weiterentwicklung ist auch immer ein großer Punkt: Wir haben einerseits den Bildungstausender für die persönliche Weiterentwicklung, aber auch ein eigenes Personalentwicklungsprogramm. Kandidaten wollen nicht stehen bleiben. Das merkt man besonders bei der jungen Zielgruppe, der es ganz wichtig ist, immer wieder dazuzulernen.

In unseren Büroräumen hat man außerdem nicht das Gefühl, in einem klassischen Büro zu sein.

### Was waren eure wichtigsten Learnings im Recruiting?

Bei den Stellenbeschreibungen waren wir vom Wording her anfangs bewusst recht breit aufgestellt. Je konkreter man wird, desto besser passen die Bewerbungen, die reinkommen.

### Was würdest du anderen Unternehmen mit auf den Weg mitgeben?

Nicht aufgeben! Auch wenn Not am Mann ist, den Recruitingprozess trotzdem mit Sorgfalt durchführen – entweder selbst, oder wenn man die Zeit nicht hat, würde ich empfehlen, ein Recruitingunternehmen zu beauftragen, das den Prozess mit Sorgfalt durchführt. Denn wenn man nicht das richtige Personal auswählt, kostet das einem Unternehmen sehr, sehr viel Geld, im Vorhinein und im Nachhinein.

Das Werteverständnis muss ident sein, das ist mein absolutes Learning. Denn Fähigkeiten kann man erlernen. Und aufs Bauchgefühl hören – als ich mal nicht darauf gehört habe, hat es am Ende des Tages nicht gepasst. Auch die andere Richtung kenne ich es: da stimmt das Werteverständnis zu 100 %, die Fähigkeiten sind anfangs nicht so gegeben, aber es findet eine super Entwicklung statt.



## Quellenverzeichnis

Schnapp dir den Job, der dich weiterbringt – IT Infrastructure & Operations. Online verfügbar unter <https://www.epunkt.com/domain-it-infrastructure-operations/> , zuletzt geprüft am 04.08.2021.

Infrastrukturreport: Österreichische Unternehmen leiden unter hohem IT-Fachkräftemangel. In Österreich fehlen bis zu 10.000 Fachkräfte im IT-Bereich - Die Informatikbildung ab der Volksschule ist eine wichtige Neuerung (2020). Online verfügbar unter <https://news.wko.at/news/oesterreich/Infrastrukturreport:-Oesterreichische-Unternehmen-leiden-.html> , zuletzt aktualisiert am 09.11.2020, zuletzt geprüft am 04.08.2021.

Automobilwoche (Hg.) (2018): 40 unter 40 - Thomas Lamprecht, Bosch: Beschleuniger im kurzen IT-Jahr. Online verfügbar unter <https://www.automobilwoche.de/article/20180825/HEFTARCHIV/180829912/-unter---thomas-lamprecht-bosch-beschleuniger-im-kurzen-it-jahr> , zuletzt aktualisiert am 25.08.2018, zuletzt geprüft am 11.08.2021.

DER STANDARD (Hg.) (2021): Firmen fehlen mehr als 24.000 IT-Fachkräfte. Der Fachkräftemangel im Mint-Bereich ist trotz der Corona-Krise und höherer Arbeitslosigkeit eklatant. Viele Stellen bleiben nach wie vor unbesetzt. Online verfügbar unter <https://www.derstandard.at/story/2000125555479/firmen-fehlen-bis-zu-10-000-it-fachkraefte> , zuletzt aktualisiert am 06.04.2021, zuletzt geprüft am 04.08.2021.

epunkt: Umfrage zu CIO Summit 2021. Anonymes CIO Stimmungsbarometer.

Initiative D21 e. V. (Hg.) (2018): DIGITALDOSSIER ÖSTERREICH. Bestandsaufnahme zur Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, Österreich. Online verfügbar unter <https://initiated21.de/publikationen/digital-dossier-oesterreich/> , zuletzt geprüft am 27.07.2021.

Isabel Richter et al.: Digitalisierung für alle. Wie wir eine Kultur der digitalen Transformation schaffen. Hg. v. Microsoft Deutschland GmbH. Online verfügbar unter [https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/MGC0002264-Digitalisierung-fuer-alle\\_eBook-DT-Studie.pdf](https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/MGC0002264-Digitalisierung-fuer-alle_eBook-DT-Studie.pdf) , zuletzt geprüft am 27.07.2021.

Jakob Steinschaden: 2 Jahre IPO: Wie Dynatrace es schaffte, KEIN Konzern zu werden. Online verfügbar unter <https://www.trendingtopics.at/dynatrace-2-jahr-ipo/> , zuletzt geprüft am 04.08.2021.

Jann Raveling (07.082020): Die Geschichte der Digitalisierung - Teil II. Online verfügbar unter <https://www.wfb-bremen.de/de/page/stories/digitalisierung-industrie40/geschichte-der-digitalisierung-teil-zwei> , zuletzt aktualisiert am 07.082020, zuletzt geprüft am 07.07.2021.

Jann Raveling (2021): Seit wann gibt es die Digitalisierung? Teil I. Online verfügbar unter <https://www.wfb-bremen.de/de/page/stories/digitalisierung-industrie40/seit-wann-gibt-es-die-digitalisierung-geschichte-teil-eins> , zuletzt aktualisiert am 31.07.2021.

karriere tutor (Hg.): Der Mitarbeiter 4.0 – Was die digitale Transformation von uns verlangt. Online verfügbar unter <https://blog.karrietutor.de/fuehrungskraefte/mitarbeiter-4-0/> , zuletzt geprüft am 07.07.2021.

Michael Stix (24.07.2021): Salzburg Summit: Woom-Founder Ihlenfeld im Interview. Interview mit Marcus Ihlenfeld. Salzburg. YouTube-Video <https://www.youtube.com/watch?v=H3llitXOU4A>

Oliver Weiss (2020): Zahl der Informatik-Studienbeginner steigt. Online verfügbar unter <https://computerwelt.at/news/topmeldung/zahl-der-informatik-studienbeginner-steigt/> , zuletzt aktualisiert am 10.03.2020, zuletzt geprüft am 04.08.2021.

Sebastian Kübler (2019): Kompetenzen für die Digitalisierung: Die 5 wichtigsten Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter. Hg. v. Econsor Gruppe. Online verfügbar unter <https://www.econsor.de/digitalisierung/digitalisierungs-news/5-wichtige-digitale-kompetenzen-ihrer-mitarbeiter/> , zuletzt geprüft am 07.07.2021.

Susanne Nickel und Ekatarine Hankammer (2021): PRAXISCHECK: HERAUSFORDERUNG DIGITALISIERUNG. Online verfügbar unter <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalmanagement/praxischeck-herausforderung-digitalisierung/> , zuletzt aktualisiert am 27.05.2021, zuletzt geprüft am 07.07.2021.



Svenja Dittmann: Die Digitalisierung im Unternehmen beginnt bei Mitarbeiter/-innen. Online verfügbar unter <https://www.kompetenzzentrum-kommunikation.de/blog/die-digitalisierung-im-unternehmen-beginnt-bei-mitarbeiter-innen-3832/> , zuletzt geprüft am 07.07.2021.

techconsult GmbH (Hg.): Digitalisierungsindex Studie. Online verfügbar unter <https://www.digitalisierungsindex.de/studie/> , zuletzt geprüft am 14.07.2021.

Melanie Dörrer (10.08.2021): Wen braucht ein Unternehmen für die Digitalisierung? Interview mit Thomas Lamprecht. Teams-Meeting.

Melanie Dörrer (20.07.2021): Wen braucht ein Unternehmen für die Digitalisierung? Interview mit Werner Gruber. Teams-Meeting.