

HEALTH WEALTH CAREER

AUF DEM WEG ZUR DIGITALEN ORGANISATION

EINE STUDIE ZUM STATUS
DER DIGITALISIERUNG IN
DEUTSCHEN UNTERNEHMEN

Mercer in Zusammenarbeit mit
dem Institut HR | Impulsgeber



MAKE TOMORROW, TODAY



INHALT



KAPITEL 1

BRIEF AN DIE LESER

4-5

KAPITEL 2

MANAGEMENT SUMMARY

6

KAPITEL 3

STUDIEN-TEILNEHMER UND -METHODIK

7

KAPITEL 4

DIGITALISIERUNGSGRAD DEUTSCHER UNTERNEHMEN

8-19

KAPITEL 5

DIGITALISIERUNGSKOMPETENZEN DER
MITARBEITER UND FÜHRUNGSKRÄFTE

20-27

KAPITEL 6

AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG

28-31

KAPITEL 7

FAZIT: WAS IST ZU TUN?

32-35





BRIEF AN DIE LESER



Liebe Leserinnen und Leser,

die Digitalisierung als die treibende Entwicklung unserer Zeit verändert unser Wirtschaftsleben und die Arbeitswelt fundamental. In Unternehmen aller Branchen setzt sich die Erkenntnis durch: Nur mit angepassten oder sogar deutlich veränderten Geschäftsmodellen lässt sich die Zukunft sichern. Dabei sind die Chancen groß: Laut einer Untersuchung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie könnte Deutschland bis 2025 einen Zuwachs an industrieller Bruttowertschöpfung von 425 Mrd. Euro erwirtschaften.

Deutschland hat in Sachen Digitalisierung durchaus eine Vorreiterrolle inne: Vor allem in den traditionellen Branchen wie dem Automobil- oder Maschinenbausektor ist Industrie 4.0 bereits „live“. Die Vernetzung von Mensch, Daten, Maschine und Material ist nicht nur in DAX30-Konzernen auf dem Vormarsch, sondern auch im Mittelstand – nicht selten mit vergleichsweise höherem Umsetzungsgrad. Dies und der weiterhin positive konjunkturelle Ausblick führen hingegen ein latentes Risiko mit sich: Gut positioniert und schon etwas saturiert, übersieht man leicht die Notwendigkeit weiterer Veränderungen und Innovationen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Digitalisierung erschöpft sich nicht in Technologien, Daten und Algorithmen – sie betrifft auch Prozesse, Organisationen und damit Menschen. Wo stehen Unternehmen in Deutschland nun konkret in Bezug auf die Digitalisierung? Wo die Mitarbeiter? Wie schätzen sie ihre persönliche digitale Fitness ein? Antworten auf diese und weitere Fragen gibt diese Studie zum aktuellen Stand der Digitalisierung in deutschen Unternehmen. Im Fokus stehen der Digitalisierungsgrad in der Organisation sowie die Digitalisierungskompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

Achim Lüder

CEO,
Mercer Deutschland GmbH

Dieter Kern

Partner,
Mercer Deutschland GmbH





KAPITEL 2

MANAGEMENT SUMMARY

In den verschiedenen Unternehmensfunktionen ist die Digitalisierung unterschiedlich weit entwickelt. Im Vertrieb, Beschaffungswesen und in der Produktion ist der Digitalisierungsgrad am höchsten. In der HR-Funktion und im Servicebereich liegt er dagegen auf einem niedrigen Niveau.

Digitalisierte Unternehmen werden von Mitarbeitern positiver bewertet: je höher der Digitalisierungsgrad, desto größer die Attraktivität als Arbeitgeber. Generell steht die Mehrzahl der Mitarbeiter dem Thema Digitalisierung positiv gegenüber.

Die Digitalisierungskompetenzen der Führungskräfte sind ein entscheidender Treiber für die Entwicklung der individuellen und organisatorischen Fähigkeiten, die für die digitale Transformation im Unternehmen erforderlich sind.

Weiterbildungsangebote und Lernformate für die zukünftig benötigten Fähigkeiten in einem digitalen Unternehmen existieren kaum – obwohl bei der Anwendung digitaler Technologien und Methoden sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter einen hohen Nachholbedarf haben.



KAPITEL 3

STUDENTENTEILNEHMER UND -METHODIK

Unsere Untersuchung basiert auf einer Befragung von rund 100 Führungskräften und 168 Mitarbeitern. Das Gros der Befragten arbeitet in Unternehmen in Deutschland, die zu 70 Prozent dem industriellen Sektor zuzuordnen sind. Der Befragungs- und Analysezeitraum erstreckte sich von Anfang bis Mitte 2017. Die Studie wurde in Zusammenarbeit mit Professor Dr. Benedikt Hackl und dem Institut HR | Impulsgeber entwickelt und durchgeführt.

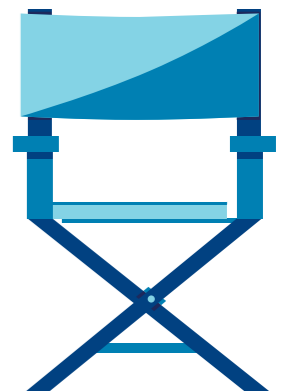
Im Rahmen der Studie wurden Führungskräfte und Mitarbeiter zu unterschiedlichen Aspekten der Digitalisierung im Unternehmen befragt. Der Onlinefragebogen beinhaltete Fragen

→ zum Digitalisierungsgrad im Unternehmen,

→ zu den Digitalisierungskompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte,

→ zu den Auswirkungen der Digitalisierung.

Neben den Ergebnissen stellen wir in diesem Studienbericht auch Meinungen in Gestalt von Interpretationen und Schlussfolgerungen dar. Diese basieren in erster Linie auf unseren praktischen Erfahrungen als Berater.





KAPITEL 4

DIGITALISIERUNGS- GRAD DEUTSCHER UNTERNEHMEN

„Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.“
Nach diesem Motto werden schon heute mithilfe
entsprechender Software beispielsweise Rech-
nungen und Formulare zuverlässig eingelesen und
verarbeitet.

Dank intelligenter Systeme können auch Auswertungen von Con-
trollingdaten oder die Bewertungen von Bewerberlebensläufen
oder Zulieferern automatisiert vorgenommen werden. Software-
Anbieter werben damit, dass so letztlich weniger Fehler passieren
als bei der Interpretation durch Personen, die unbewusst vor-
eingenommen sind. Komplexe Fertigungsschritte, die bisher nicht
automatisierbar erschienen, lassen sich mittlerweile mit Roboter-
hilfe effizienter ausführen. Für den durch die Digitalisierung
ausgelösten Strukturwandel gilt: Die Arbeit von morgen wird für
viele Beschäftigte anders aussehen als die Arbeit von heute.

Nur

33%

der Führungskräfte
geben an, dass in ihrem
Unternehmen die
Routineprozesse kom-
plett digitalisiert sind.



WIE BEWERTEN SIE DEN DIGITALEN REIFEGRAD DES UNTERNEHMENS?*

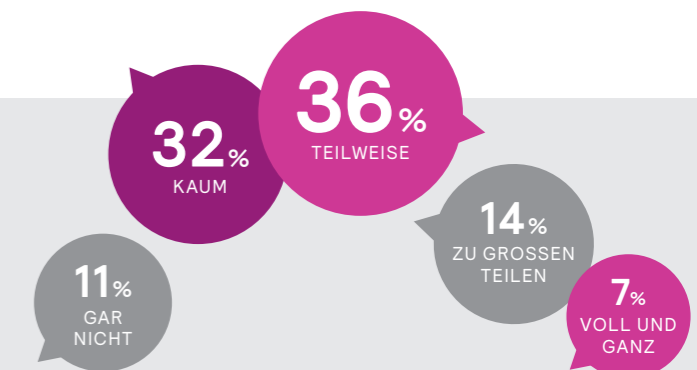
In diesem Zusammenhang stellt sich unmittelbar die Frage: Wie weit ist die Digitalisierung in deutschen Firmen bis dato vorangeschritten? In der vorliegenden Studie wurde der digitale Reifegrad (s. S. 11 u. 13) von Unternehmen in den Dimensionen organisatorische Grundlagen sowie Technologie- und Methodeneinsatz gemessen. Es zeigt sich: 90 Prozent der Führungskräfte attestieren ihrem Unternehmen, keine bis wenig rechtliche und organisatorische Grundlagen geschaffen zu haben, um relevante interne wie externe Datenquellen nutzen zu können. Nur ein Drittel der Führungskräfte (33 Prozent) gibt an, dass in ihrem Unternehmen die Routineprozesse komplett digitalisiert sind. 28 Prozent der Unternehmen gelingt es, konsequent Produkte und Dienstleistungen um digitale Applikationen zu erweitern. Lediglich ein knappes Viertel der Unternehmen (24 Prozent) ist nach Einschätzung der Befragten in der Lage, „massenhaft Daten in Echtzeit zu erheben und auszuwerten“.

DATENNUTZUNG UND -VERWERTUNG ERST AM ANFANG

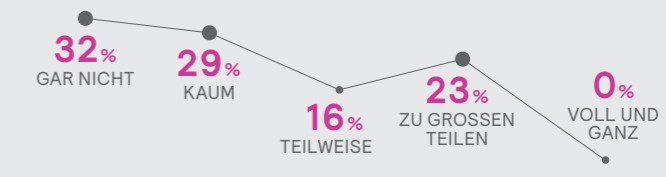
Auch wenn die deutsche Industrie gut im Bereich „intelligente Fabrik“ und „Mensch-Maschine-Interaktion“ positioniert ist, wird eine relative Schwäche im Bereich der Datennutzung und -verwertung sichtbar. Insbesondere bei der Interpretation, intelligenten Nutzung und Kommerzialisierung der Daten besteht Nachholbedarf.



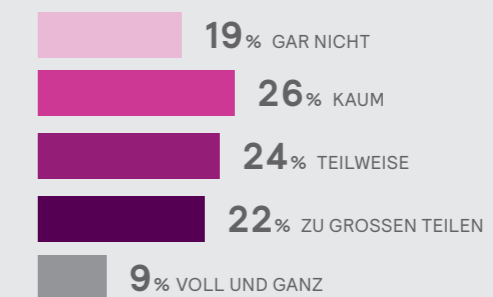
1 Die Mitarbeiter unseres Unternehmens werden umfassend geschult (z. B. sprachlicher Ausdruck, Statistik, Wahrscheinlichkeitsrechnung), um die Digitalisierungskompetenzen zu fördern.



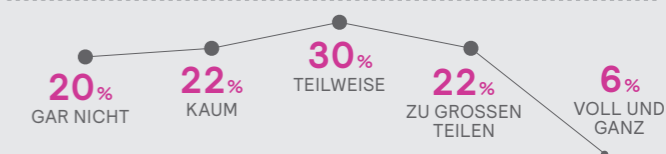
2 Die Mitarbeiter unseres Unternehmens besitzen die notwendigen Kompetenzen für den Umgang mit Digitalisierungsthemen (z. B. Big Data, Entscheidungsautomatisierung, neue Geschäftsmodelle).



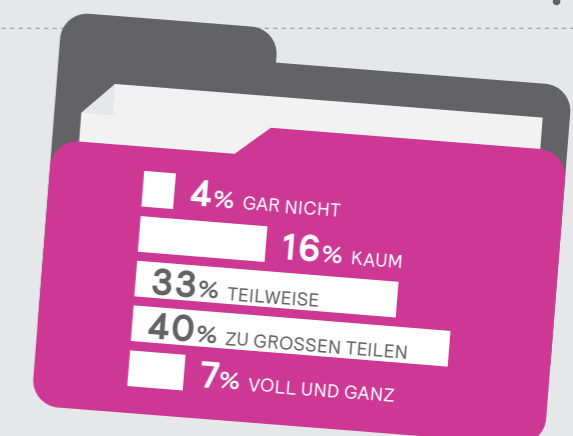
3 Unser Unternehmen ist in der Lage, aus Echtzeitinformation (z. B. ereignisgesteuerte Alarmer/Frühwarnsysteme) unmittelbar taktische oder strategische Maßnahmen abzuleiten.



4 Wir suchen überall im Unternehmen nach Datenquellen, die uns helfen, Entscheidungen datengetrieben zu treffen.



5 Mehrdeutigkeiten werden in unserem Unternehmen toleriert, angenommen und akzeptiert. Wir können mit Unsicherheiten in der Informationslage oder durch neue Anforderungen umgehen.



* Es wurden die Führungskräfte befragt.

WIE BEWERTEN SIE DEN DIGITALEN REIFEGRAD DES UNTERNEHMENS (FORTS.)? *

In **43%** der Unternehmen existieren keine bzw. kaum Angebote, die das Erweitern digitaler Kompetenzen fördern.

Im Hinblick auf die digitalen Fähigkeiten der Beschäftigten fallen zwei Ergebnisse besonders auf: Führungskräfte sprechen ihren Mitarbeitern mehrheitlich keine oder allenfalls mittelmäßige digitale Kompetenzen zu. Trotzdem bieten nur 21 Prozent der Unternehmen spezielle Weiterbildungsangebote an. In 43 Prozent der Unternehmen existieren keine bzw. kaum Angebote, die das Erlernen und Erweitern digitaler Kompetenzen fördern.

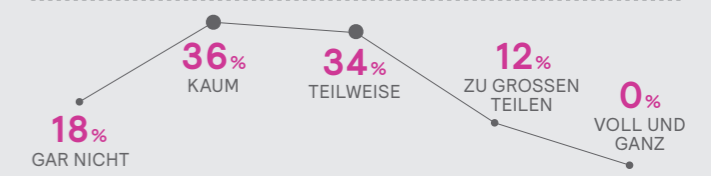
Dabei wären Maßnahmen zur Förderung der digitalen Kompetenzen eigentlich notwendig, wie die Befragung weiter zeigt. Interne und externe Datenquellen werden wenig genutzt und nur in einem Drittel der Unternehmen sind Routineprozesse komplett digitalisiert. Trotzdem fühlt sich fast die Hälfte (47 Prozent) der Führungskräfte den „Unsicherheiten in der Informationslage oder durch neue Anforderungen“ gewachsen.



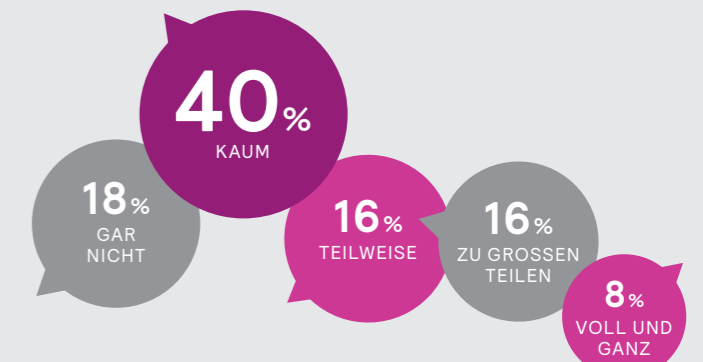
6 Unser Unternehmen hat umfassende rechtliche und organisatorische Grundlagen geschaffen, um die für das Unternehmen relevanten internen wie externen Datenquellen zu nutzen.



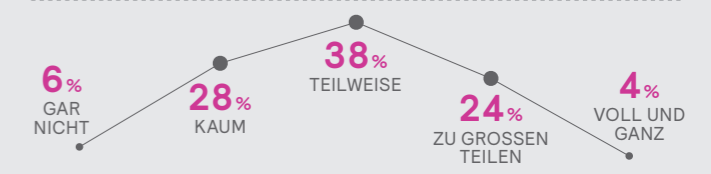
7 Wir implementieren Lern-Algorithmen und nutzen maschinelles Lernen, um Produkte und Prozesse zu verbessern.



8 Wir sind in der Lage, massenhaft Daten in Echtzeit zu erheben und auszuwerten (z. B. Daten von Sensoren, Schwellwerte, Messpunkte).



9 Uns gelingt es, unsere Produkte und Dienstleistungen um digitale Applikationen zu erweitern.



10 Routineprozesse in unserem Unternehmen sind digitalisiert.



* Es wurden die Führungskräfte befragt. Hinweis: Aufgrund von Rundungsdifferenzen ergibt die Summe nicht immer 100 Prozent.

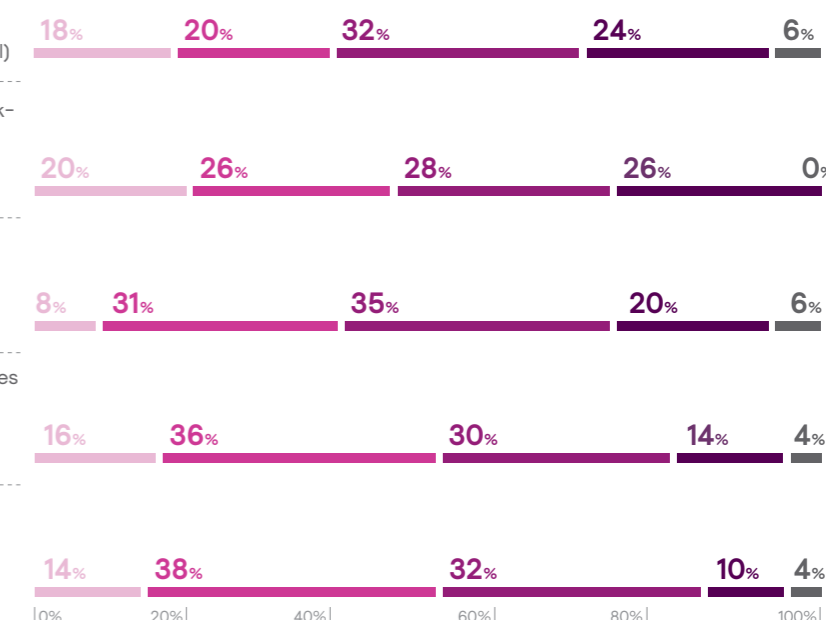
DIGITALISIERUNGSGRAD EINZELNER UNTER- NEHMENSFUNKTIONEN

Die Analyse der betrieblichen Funktionsbereiche (s. S. 15) zeigt, dass Beschaffung (30 Prozent), Vertrieb und Produktion (jeweils 26 Prozent) derzeit einen hohen bzw. sehr hohen Digitalisierungsgrad aufweisen. Am geringsten ist die umfassende Nutzung digitaler Anwendungen in der HR-Funktion (14 Prozent) ausgeprägt. So finden beispielsweise eine strategische, datengetriebene Personalplanung oder die digitale Abbildung von Personalprozessen in 47 Prozent der Unternehmen kaum bis gar nicht statt. Diese Muster spiegeln sich auch in der internationalen Mercer-Studie Global Talent Trends 2017 wider. Die kundennahen und an externe Stakeholder gerichteten Prozesse weisen – nachvollziehbarerweise – in den meisten Unternehmen einen höheren Digitalisierungsgrad als interne (Support-)Prozesse auf.

Am geringsten ist die umfassende Nutzung digitaler Anwendungen in der HR-Funktion (14 Prozent) ausgeprägt.

DIGITALISIERUNGSGRAD ZENTRALER UNTER- NEHMENSFUNKTIONEN*

1. Wie hoch ist der Digitalisierungsgrad der Beschaffung in Ihrem Unternehmen? (z. B. Informationsnetzwerk zu Lieferanten, automatisierte Nachbestellung, datengetriebene Lieferantenwahl)
2. Wie hoch ist der Digitalisierungsgrad der Produktion in Ihrem Unternehmen? (z. B. Vernetzung von Maschinen, vollautomatische Produktionsketten, digitale Dienstleistungsangebote)
3. Wie hoch ist der Digitalisierungsgrad des Vertriebs in Ihrem Unternehmen? (z. B. Informationsnetzwerk zu Kunden, digitaler Produktvertrieb, eigene Plattformlösungen)
4. Wie hoch ist der Digitalisierungsgrad der Services in Ihrem Unternehmen? (z. B. digitale Kundenbetreuung, datengetriebenes Customer Relationship Management)
5. Wie hoch ist der Digitalisierungsgrad der HR-Funktionen in Ihrem Unternehmen? (z. B. strategische, datengetriebene Personalplanung, digitale Abbildung von Personalprozessen)



* Es wurden sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte befragt.

■ SEHR NIEDRIG ■ EHER NIEDRIG ■ MITTELMÄSSIG ■ EHER HOCH ■ SEHR HOCH

Die HR-Funktion schöpft ihr Digitalisierungspotenzial derzeit nicht aus. Hier gibt es im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen noch Nachholbedarf. Neben dem Ermöglichen einer echten „Digital Experience“ für die Mitarbeiter muss die HR-Funktion zwei weitere entscheidende Aufgaben lösen: Talente mit digitalen Fähigkeiten rekrutieren bzw. entwickeln und den Transformationsprozess mitgestalten.

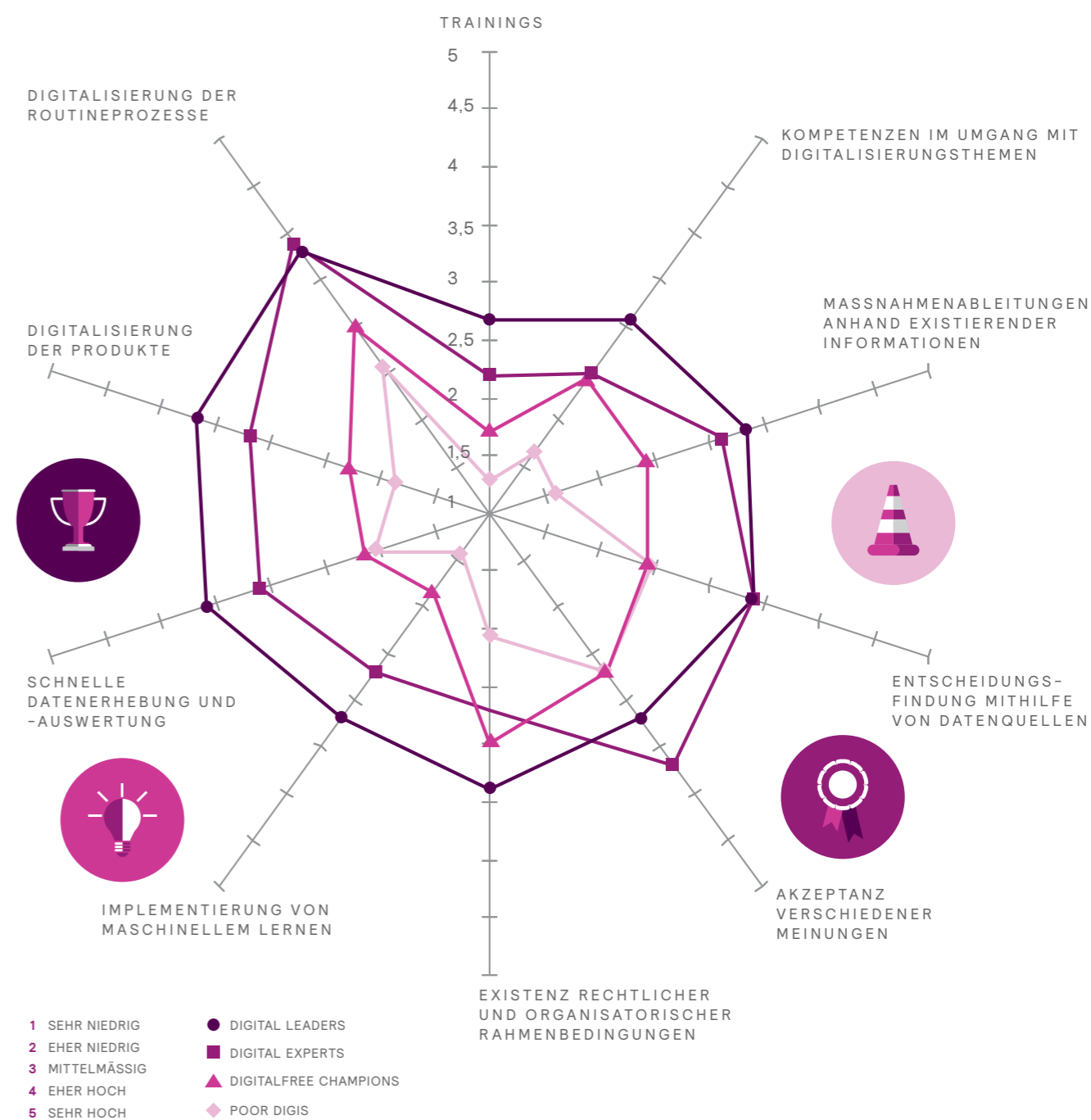


VIER TYPEN VON UNTERNEHMEN

Auf Basis der Umfrageergebnisse haben wir untersucht, wie Unternehmen im Hinblick auf unterschiedliche Themen wie zum Beispiel Implementierung von maschinellem Lernen, Entscheidungsfindung mithilfe von Datenquellen oder Digitalisierung der Produkte abschneiden. Dadurch lassen sich die befragten Unternehmen in vier Typen kategorisieren:



DIGITALER REIFEGRAD DER UNTERNEHMEN





DIGITAL LEADERS

sind in allen Dimensionen der Digitalisierung führend. Sie haben notwendige rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen und sind dadurch in der Lage, schnell Daten zu erheben und auszuwerten. Die Digitalisierung der Produkte und Entscheidungsfindungen erfolgt mit Hilfe von Datenquellen.

DIGITAL EXPERTS

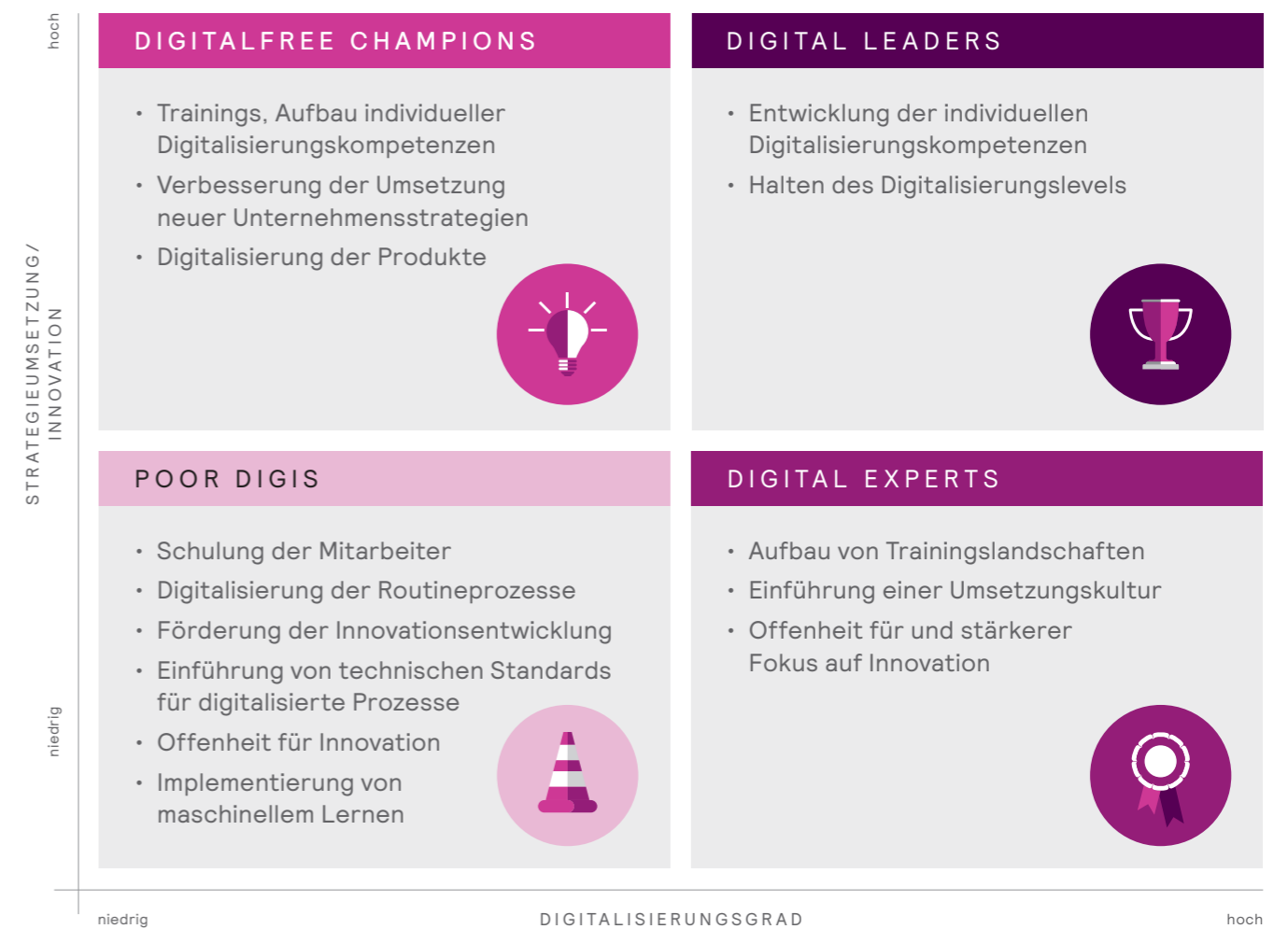
sind in allen Feldern der digitalen Transformation aktiv, die Umsetzung digitaler Methoden ist im Unternehmen jedoch weniger stark ausgeprägt als bei den Digital Leaders. Dies kompensieren diese Unternehmen dadurch, dass sie bei unklarer Datenlage mit Unsicherheit umgehen können („sehr hohe Akzeptanz verschiedener Meinungen“).

DIGITALFREE CHAMPIONS & POOR DIGIS

zeigen in allen Dimensionen geringere Ausprägungen, vor allem aber bei den Kompetenzen im Umgang mit Digitalisierungsthemen und der Digitalisierung von Routineprozessen.

Entsprechend ihrem jeweiligen Entwicklungsstand bestehen in den Unternehmen unterschiedliche Herausforderungen in Bezug auf die Digitalisierung (s. S. 19). Allen vier Typen ist gemein, dass sie im Bereich Training und Weiterbildung eher schlecht abschneiden. Auch die Kompetenzen für den Umgang mit Digitalisierungsthemen sind bei allen ausbaufähig.

HERAUSFORDERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN JE NACH DIGITALISIERUNGSGRAD





KAPITEL 5

DIGITALISIERUNGSKOMPETENZEN DER MITARBEITER UND FÜHRUNGSKRÄFTE

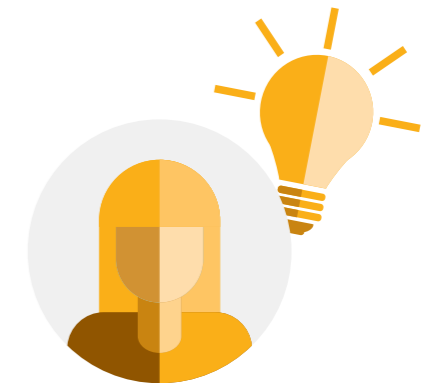
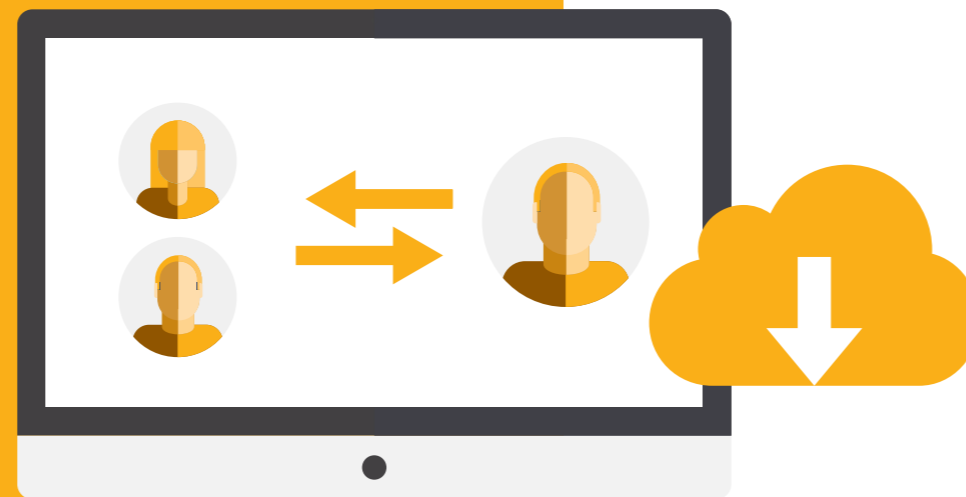
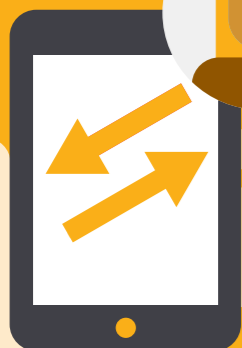
Um das ökonomische Potenzial der Digitalisierung vollständig auszuschöpfen, sollten Unternehmen zunächst die digitalen Möglichkeiten, die sich ihnen bieten, erkennen und ihre Geschäftsmodelle entsprechend anpassen. Dabei spielt Investitionskapital natürlich eine Rolle.

EINSCHÄTZUNG DER DIGITALEN FÄHIGKEITEN

Nicht vergessen sollte man jedoch die Verfügbarkeit von Experten und Fachkräften, die nötig sind, um Chancen in tatsächliche Innovation, Wertschöpfungspotenzial und Profit umzuwandeln. Diese Mitarbeiter zu finden bzw. vorhandenes Personal „digital“ weiterzubilden sowie hoch qualifizierte, den Unterschied ausmachende Beschäftigte als engagierte Innovatoren im Unternehmen zu halten, ist eine strategische HR-Fragestellung.

Wie steht es nun um die digitalen Fähigkeiten der Beschäftigten in den Unternehmen? Hinsichtlich ihrer Digitalisierungskompetenzen beurteilen sich Führungskräfte und Mitarbeiter gegenseitig unterschiedlich. Aus Sicht der Mitarbeiter (s. S. 22) zeigt sich zwar die Mehrzahl ihrer Führungskräfte (56 Prozent) offen für Veränderungsvorschläge und 65 Prozent setzen in der Zusammenarbeit auf digitale Tools (Plattformen, Intranet usw.). Gleichzeitig stellen jedoch 61 Prozent der Beschäftigten fest, dass sich ihre Führungskräfte nur teilweise bis gar nicht für Digitalisierungsthemen wie Big Data und neue Geschäftsmodelle interessieren. Auch die notwendigen Fähigkeiten für den Umgang mit Digitalisierungsthemen bescheinigen 60 Prozent der Mitarbeiter ihren Führungskräften nicht vollständig.

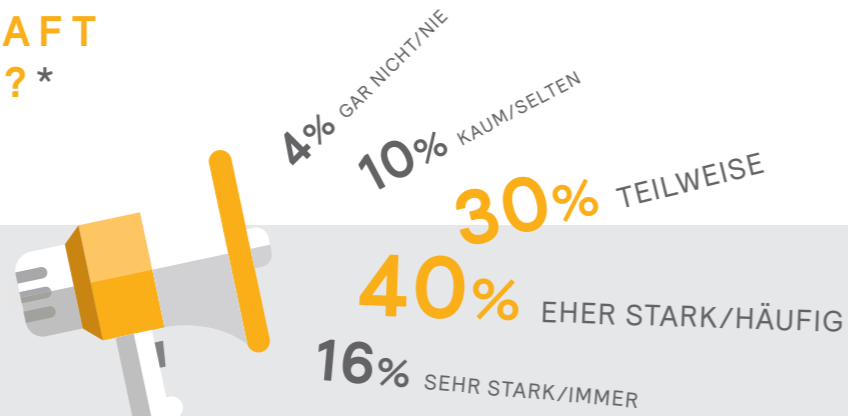
„... 65 Prozent der Mitarbeiter geben an, dass ihre Führungskräfte in der Zusammenarbeit auf digitale Tools setzen.“



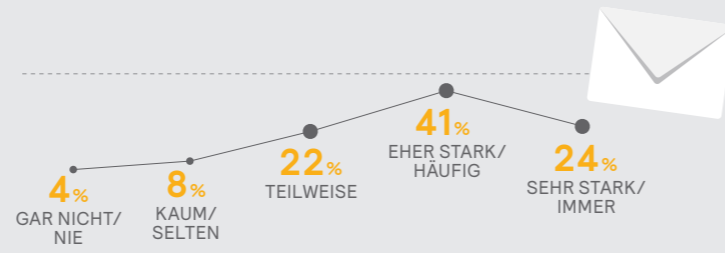


WIE VERHÄLT SICH IHRE FÜHRUNGSKRAFT IM ARBEITSALLTAG?*

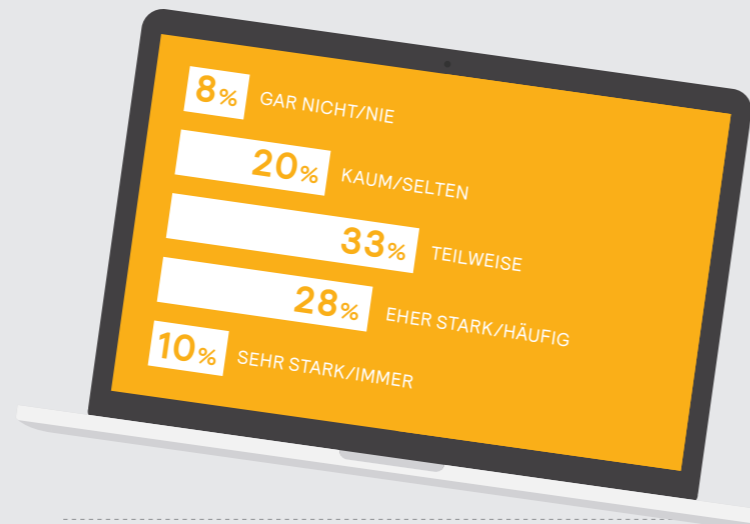
1 Die Führungskraft ist offen für Veränderungsvorschläge.



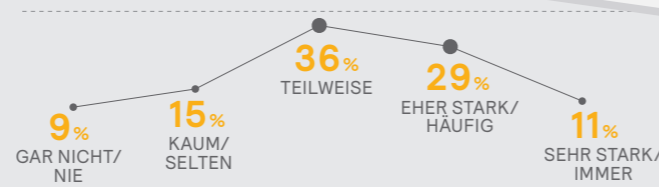
2 Die Führungskraft setzt auf digitale Medien in der Zusammenarbeit (E-Mail, Plattformen, Intranet usw.).



3 Die Führungskraft interessiert sich für Digitalisierungsthemen (z. B. Big Data, Entscheidungsautomatisierung, neue Geschäftsmodelle).



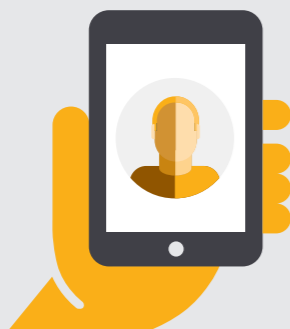
4 Die Führungskraft besitzt die notwendigen Kompetenzen für den Umgang mit Digitalisierungsthemen (z. B. Big Data, Entscheidungsautomatisierung, neue Geschäftsmodelle).



5 Die Führungskraft vermittelt den Eindruck, ständig erreichbar zu sein (auch nach Feierabend/am Wochenende).



* Befragt wurden die Mitarbeiter.



DISKREPANZ IN DER WAHRNEHMUNG

Parallel dazu schätzen Mitarbeiter ihre eigenen Kompetenzen geringer ein, als dies Führungskräfte tun. Fast ein Viertel der Führungskräfte bescheinigt den Mitarbeitern die notwendigen Kompetenzen im Umgang mit Digitalisierungsthemen (s. S. 11). Allerdings sagen das nur 15 Prozent der Mitarbeiter auch über sich selbst.

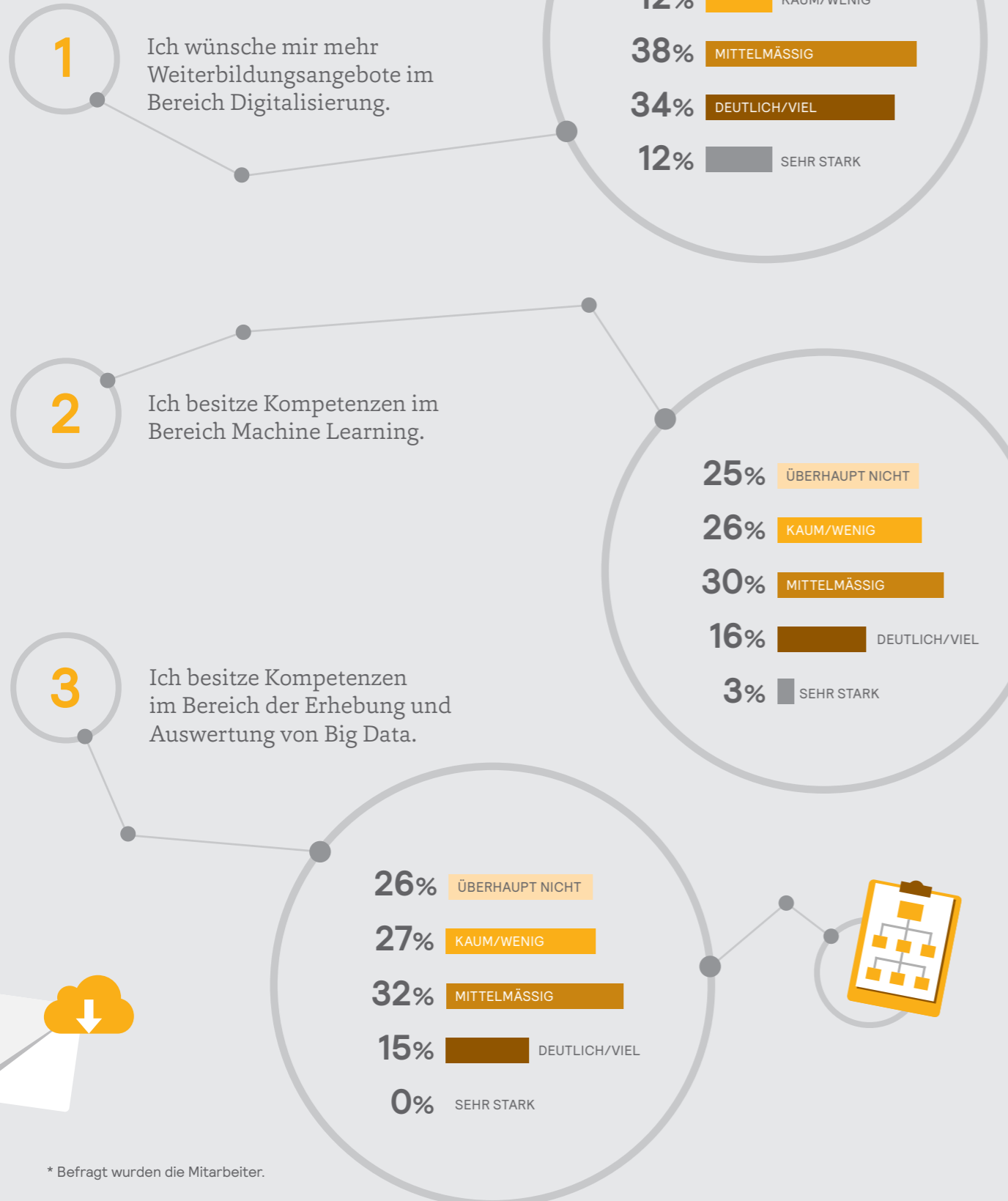
In einer Bewertung sind sich beide Gruppen einig: Führungskräfte attestieren rund der Hälfte der Mitarbeiter nur sehr geringe bis geringe Kompetenzen im Umgang mit Digitalisierungsthemen. Dies deckt sich mit der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter (s. S. 24), von denen 50 Prozent ebenfalls angeben, über keine oder sehr wenige Kompetenzen im Bereich Big Data und Machine Learning zu verfügen.



Fast ein Viertel der Führungskräfte bescheinigt den Mitarbeitern die notwendigen Kompetenzen im Umgang mit Digitalisierungsthemen. Allerdings sagen das nur 15 Prozent der Mitarbeiter auch über sich selbst.



WIE BEWERTEN SIE IHRE KOMPETENZEN UND IHREN WEITERBILDUNGSBEDARF?*



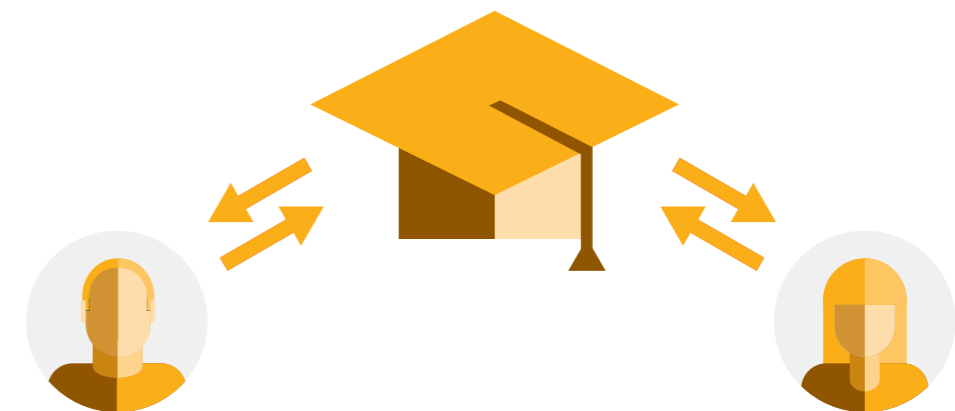
* Befragt wurden die Mitarbeiter.



Auffällig ist, dass Führungskräfte die digitalen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter als stärker entwickelt einschätzen als diese selbst. Die Mitarbeiter sehen hingegen bei ihren Führungskräften keine ausreichenden Digitalisierungskompetenzen. Dass Selbst- und Fremdbild auseinanderfallen, ist nicht untypisch. Doch dieser Befund zeigt auch, dass in puncto Digitalisierung ein gewisses Maß an Unsicherheit herrscht. Wenn Führungskräfte nicht wissen, ob und welche Qualifikationen für die Digitalisierung des Unternehmens bei den Mitarbeitern vorhanden bzw. notwendig sind, können sie nicht die Weichen der Personalarbeit für die Arbeitswelt von morgen stellen und somit nicht den digitalen Transformationsprozess vorantreiben.

Auch im Hinblick auf Mitarbeiter und Unternehmen klafft eine Lücke: 46 Prozent der befragten Mitarbeiter wünschen sich ausdrücklich einen Ausbau der Weiterbildungsangebote im Bereich Digitalisierung. Tatsächlich bieten aber nur 21 Prozent der Unternehmen umfassende Schulungen an, um die Digitalisierungskompetenzen der Mitarbeiter zu fördern. 43 Prozent der Unternehmen bieten nach Einschätzung der Führungskräfte keine oder kaum Trainings an (s. S. 11).

Führungskräfte schätzen die digitalen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter als stärker entwickelt ein als diese selbst.



KAPITEL 6

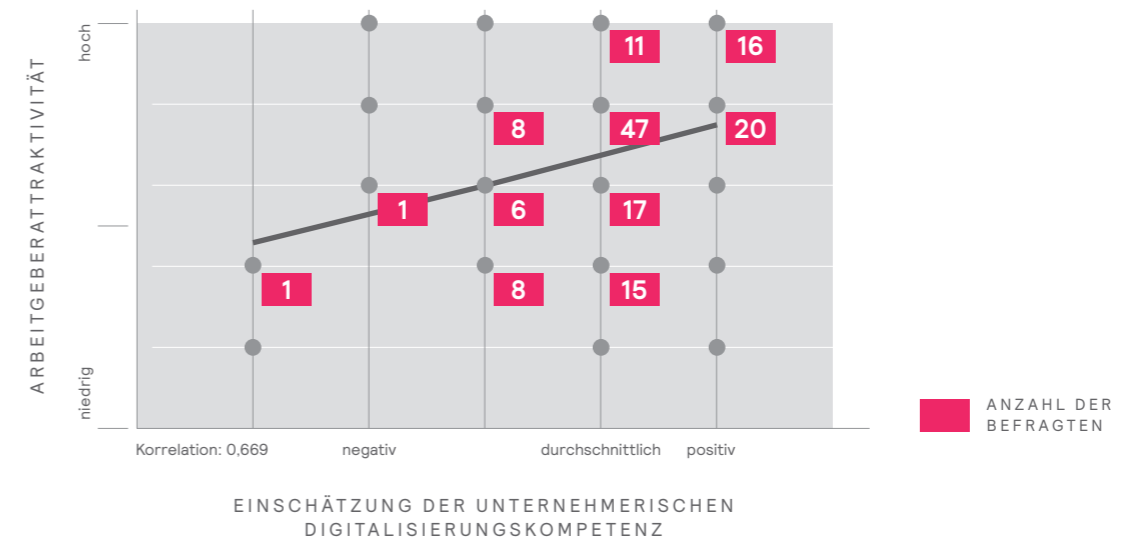
AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung schreitet voran und nimmt Einfluss auf unternehmensinterne Prozesse. Doch wie sieht es mit der externen Wirkung aus?

Die Studie zeigt, dass der Digitalisierungsgrad des Unternehmens mit der Attraktivität als Arbeitgeber korreliert: Je digitaler ein Unternehmen eingeschätzt wird, desto positiver wird es von den Befragten als Arbeitgeber bewertet.

Je digitaler ein Unternehmen eingeschätzt wird, desto positiver wird es von den Befragten als Arbeitgeber bewertet.

ATTRAKTIVITÄT ALS ARBEITGEBER IN RELATION ZUM DIGITALISIERUNGSGRAD

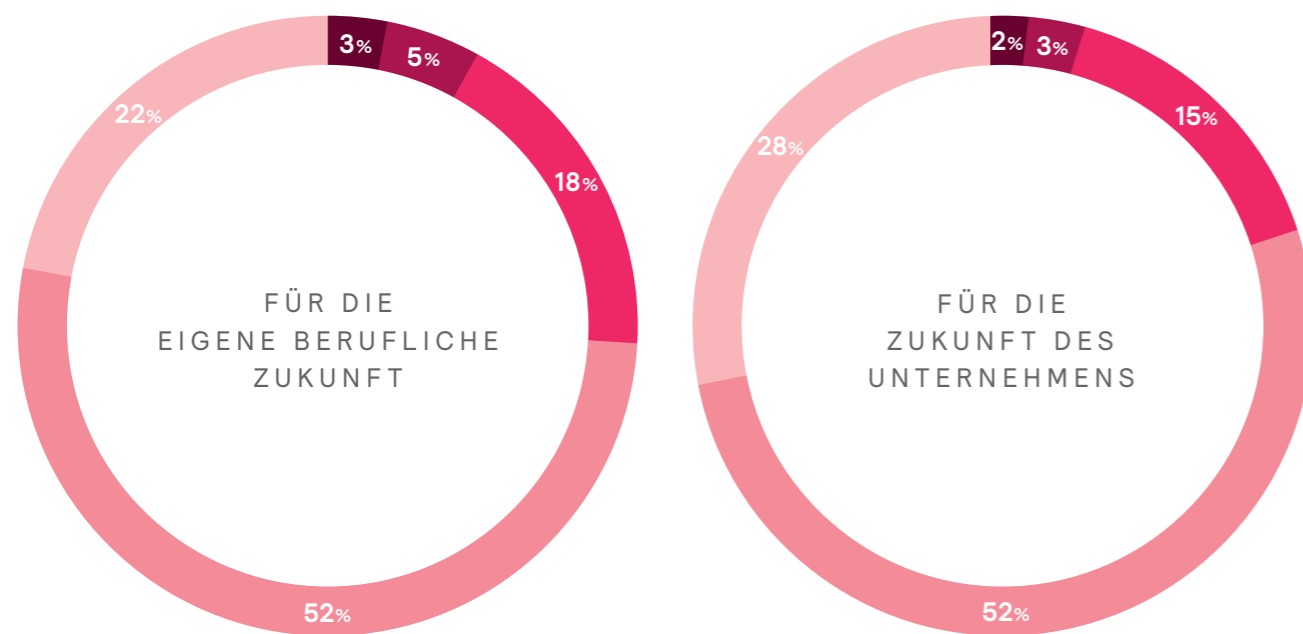


Das große Interesse und die positive Einstellung der Mitarbeiter sollten Unternehmen nutzen, um die Digitalisierung weiter voranzutreiben.

Auf die Frage „Wie bewerten Sie das Thema Digitalisierung für die berufliche Zukunft?“ geben 74 Prozent der Befragten eine positive Bewertung ab. Eher negative Assoziationen mit der Digitalisierung haben nur acht Prozent der befragten Mitarbeiter. 18 Prozent sehen das Thema neutral. Das große Interesse und die positive Einstellung der Mitarbeiter sollten Unternehmen nutzen, um die Digitalisierung weiter voranzutreiben.

Nicht nur für die eigene Zukunft sehen die Befragten die Digitalisierung überwiegend positiv. Auch für die Zukunft des Unternehmens halten 80 Prozent der Mitarbeiter das Thema für interessant. Lediglich 5 Prozent betrachten die Digitalisierung für das Unternehmen negativ bzw. als Gefährdung. 15 Prozent stehen dem Aspekt neutral gegenüber.

BEWERTUNG DES THEMAS DIGITALISIERUNG*



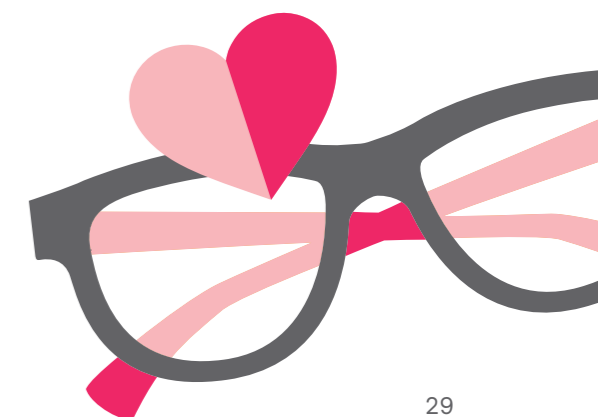
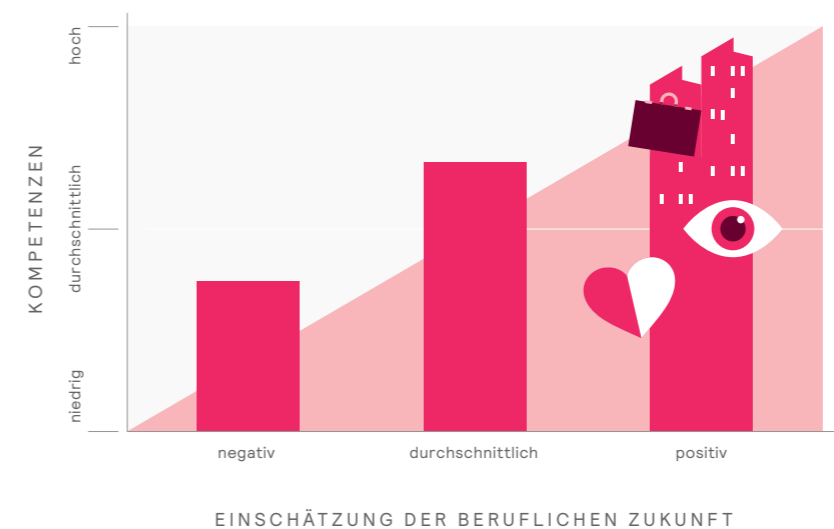
■ Negativ/ist eine Gefahr ■ Eher negativ ■ Neutral ■ Eher positiv ■ Positiv/ist interessant

* Befragt wurden die Mitarbeiter.

Das Thema Digitalisierung ist immer auch zukunftsgerichtet. Was heute noch in der Entwicklung steckt, kann in kürzester Zeit zur Realität im Arbeitsalltag werden. Daher überrascht es nicht, dass für viele Mitarbeiter die Digitalisierung und insbesondere ihre eigenen Digitalisierungskompetenzen einen entscheidenden Einfluss auf ihre Entwicklung im Arbeitsleben haben. Je höher sie ihre eigenen Digitalisierungskompetenzen einschätzen, desto positiver blicken sie in ihre berufliche Zukunft.

Was heute noch in der Entwicklung steckt, kann in kürzester Zeit zur Realität im Arbeitsalltag werden.

EINSCHÄTZUNG DER ZUKUNFTSAUSSICHTEN DER MITARBEITER IN ABHÄNGIGKEIT VON DEN EIGENEN DIGITALISIERUNGSKOMPETENZEN





FAZIT: WAS IST ZU TUN?



Viele Unternehmen befinden sich derzeit auf dem Weg hin zu einer digitalen Organisation. Neben dem recht heterogenen Umsetzungsstand zeigt sich ein vergleichsweise homogener Nachholbedarf in den Support-Funktionen.

Unternehmen müssen ihr eigenes Digitalisierungspotenzial erkennen und ausschöpfen, um ihre Innovationsfähigkeit zukünftig zu erhalten bzw. auszubauen. Dies erfordert vom Top-Management vor allem, Geschäftsmodelle zu hinterfragen sowie Rahmenbedingungen zu schaffen, mit denen sich Innovation vorantreiben lässt und organisatorische sowie individuelle Kompetenzen weiterentwickelt werden können.

FÜHRUNGSKRÄFTE ALS TREIBER DER VERÄNDERUNG

Für Führungskräfte gibt es in Sachen Veränderungen aufgrund der digitalen Transformation im jeweiligen Unternehmen viel zu tun. Bei organisatorischen Veränderungen sehen sich Führungskräfte einem zweifachen Erwartungsdruck ausgesetzt. Als Initiator der Veränderung erwartet das Top-Management von ihnen eine rasche und mit Überzeugung angegangene Umsetzung. Die Mitarbeiter hingegen wünschen sich, dass die Auswirkungen der Veränderung auf ihre konkrete Arbeitssituation verlässlich interpretiert werden. Zu den fünf wichtigsten Aufgaben in einer „digitalen“ Veränderungsphase gehören:

- Veränderungen in der Organisation kommunizieren
- Vertrauen in die Veränderung schaffen sowie Mitarbeiter überzeugen und motivieren
- Vorbild sein und die Veränderung vorleben
- Sinn und Zweck der Veränderung kommunizieren und vermitteln
- Buy-in der jeweils nächsten Führungsebene zur Veränderung sichern

Nicht selten kommt zu diesen Herausforderungen die Aufgabe, sich selbst weiterzuentwickeln im Hinblick auf technologisches Know-how, fachliche Kompetenzen und Führungsverhalten.






NEUE KOMPETENZEN FÜR MITARBEITER

Bereits in naher Zukunft könnten mehr als ein Drittel der relevanten beruflichen Fähigkeiten solche sein, die heute noch als nicht oder wenig bedeutsam für den jeweiligen Beruf gelten bzw. noch wenig bekannt sind. Fest steht, dass technische und technologische Fertigkeiten dauerhaft begehrt bleiben. Hinzu kommen kognitive Begabungen wie logisches Denken, Kreativität oder Problembewusstsein, die an Bedeutung gewinnen werden – auch in Berufen, in denen diese heute noch nicht zu den Kernkompetenzen zählen. Gleiches gilt für Fähigkeiten wie das Lösen von komplexen Problemen oder das Beurteilen und Entscheiden in vorgegebenen Organisationsgefügen. In den schon immer technologiegetriebenen Sektoren IT und Telekommunikation bleibt der anteilmäßige Bedarf an technologischen Fähigkeiten weiterhin vergleichsweise stabil und damit hoch. In den sich momentan weiter digitalisierenden Branchen, wie beispielsweise in der Energie-, Finanz- und Automobilindustrie, steigt dieser Bedarf hingegen deutlich an. Auch soziale Kompetenzen wie emotionale Intelligenz und Fertigkeiten wie Serviceorientierung und Verhandlungsgeschick sind weiterhin von Bedeutung.

VIER AUFGABEN FÜR HR

Die richtigen neuen Mitarbeiter zu finden oder vorhandene weiter in Richtung „digital“ zu qualifizieren sowie beide Gruppen als engagierte Innovatoren im eigenen Unternehmen zu halten, wird bei Berufsgruppen, die als „digital“ eingeordnet werden, zunehmend zu einer handfesten Herausforderung. Die HR-Funktion kann dabei den digitalen Wandel im Unternehmen sehr praktisch unterstützen. Das bedeutet zum einen, **Talentakquisition** mit einer deutlich modernisierten Kandidatenkommunikation und frischen, aktiven Ansätzen im Bereich Personalbeschaffung zu betreiben. Eine zweite Aufgabe ist das **Talentmanagement** mit all seinen Elementen von der Vergütung bis zur Entwicklung von Leistungsträgern. Auf dem Markt zeichnen sich in diesem Bereich verschiedene Ansätze ab, darunter ein verändertes Performance Management hin zum echten Führungsdialog sowie die Berücksichtigung von Team-, Unternehmens- oder Spot-Boni in der Vergütungspraxis. Drittens sollte sich HR um die **Weiterentwicklung der Organisation** kümmern. Die aktuell zu beobachtenden Bestrebungen, die Agilität in den Organisationen zu steigern und entsprechende Führungsmodelle zu entwickeln und implementieren, werden weitergehen. Angesichts des Hypes sollte man jedoch mit etwas Abstand und Augenmaß darauf achten, Substantielles zu erkennen und so für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen. Und nicht zuletzt geht es auch um die **„Digital Experience“** für Mitarbeiter im eigenen Unternehmen. Dies gilt vor allem für HR-Prozesse, die künftig auch an den Ansprüchen „Mobile First“, „Consume IT Services“ oder „On Demand, On Device“ ausgerichtet werden. Darüber hinaus steigen die Anforderungen an innovative und innovationsfördernde Architektur-, Raum- und Kollaborationskonzepte. Personalern wird also auch in der neuen Welt der Arbeit die Arbeit nicht ausgehen.





Sie haben Fragen zur HR-Digitalisierung,
zum People Management oder zur
HR- und Business-Transformation?
Nehmen Sie Kontakt zu uns auf:

Mercer Deutschland GmbH
Platz der Einheit 1
60327 Frankfurt am Main

Tel.: +49 69 689 778 0
Fax: +49 69 689 778 109

info.de@mercer.com
www.mercer.de

© 2018 Mercer Deutschland GmbH
All rights reserved