

BertelsmannStiftung

Suche ein-/ausblenden



Website durchsuchen
Website durchsuchen

Projekte

Publikationen

#Schlagworte

De Sprachwahl ein-/ausblenden



Sprache

- Deutsch



- English

Menü

Aktuelles

Projekte

Über uns

[Karriere](#)

[Presse](#)

[Kontakt](#)

[Newsletter](#)

[Verlag](#)

[change Magazin](#)

[Blogs](#)

[Startseite](#)

[Themen](#)

[2020](#)

Digitalisierung in deutschen Unternehmen: Ohne Mut zum Ausprobieren geht es nicht





© Julia Held

17.09.2020

Digitalisierung in deutschen Unternehmen: Ohne Mut zum Ausprobieren geht es nicht

Nicht erst seit der Corona-Krise stellen sich viele Betriebe die Frage, wie der digitale Wandel gelingt. Eine Fallstudie nennt die wichtigsten Erfolgskriterien. Technische Neuerungen sind dabei nur der Anfang, nötig ist ein tiefgreifender kultureller Wandel auf allen Ebenen einer Organisation.

-
-
- [Hintergrundinfos](#)



E-Mail



Ansprechpartner:in

Dr. Ole Wintermann

Ole.Wintermann@bertelsmann-stiftung.de

+49(5241)81-81232

Probierfreudigkeit, Innovationskultur, offene Kommunikation und Veränderungsbereitschaft auf der Führungsebene – diese Faktoren sind entscheidende Voraussetzungen für die erfolgreiche digitale Transformation eines Unternehmens. Das gilt unabhängig von dessen Größe, Branchenzugehörigkeit und Geschäftsfeldern. Diese Erkenntnis ergibt sich aus den Erfahrungsberichten von Führungskräften

deutscher Firmen, die wir im Rahmen einer Fallstudie gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO zusammengetragen und ausgewertet haben. Die Studie wurde von der Otto Group unterstützt.

An der Untersuchung beteiligten sich männliche und weibliche Führungskräfte von 15 Unternehmen unterschiedlicher Größe aus verschiedenen Branchen, von IT- und Softwareunternehmen über Banken und Versicherungen bis hin zu Baufirmen und Druckfarbenproduzenten. In ausführlichen Leitfadent-Interviews sowie einem Online-Fragebogen gaben sie Auskunft darüber, wie die Digitalisierung in ihren Betrieben voranschreitet und welche Voraussetzungen dabei hilfreich sind.

Die Frage, wie die betriebliche Digitalisierung gelingen kann, treibt die Unternehmen nicht erst seit Ausbruch der Corona-Krise um. Doch die Pandemie hat den Nachholbedarf kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland in der Umstellung auf digitale Prozesse, Arbeitsmittel und Kommunikationsformen schonungslos offengelegt. Die Bereitschaft zur Veränderung entscheidet über die Zukunftsfähigkeit vieler Betriebe. Dazu erklärt unser Arbeitsexperte Ole Wintermann:

Wer die Chancen des digitalen Arbeitens mutig und gezielt nutzt, verschafft sich einen klaren Wettbewerbsvorteil. Dies gilt erst recht in der Corona-Krise.

Ole Wintermann, Arbeitsexperte bei der Bertelsmann Stiftung

Führungskräfte müssen die Veränderungsbereitschaft vorleben

Die Studienteilnehmer:innen sind sich insbesondere dahingehend einig, dass der Wandel mit der technischen Umstellung auf digitale Anwendungen und Arbeitsmittel erst beginnt. Dabei spielt es keine Rolle, ob der digitale Wandel eines Betriebes schon länger geplant war, etwa um neue Geschäftsmodelle aufzubauen, oder aufgrund äußeren Drucks kurzfristig eingeleitet wurde, beispielsweise im Zuge der Corona-Krise. Eine konsequente und langfristig ausgerichtete digitale Transformation umfasst vielmehr das Unternehmen als Ganzes, einschließlich seiner Strategie, Organisation, Kultur, Kommunikation sowie der Fähigkeiten seines Personals.

Um diese komplexe Aufgabe zu bewältigen, ist es laut Auffassung der Befragten entscheidend, dass die Mitglieder des Top-Managements die Veränderungen annehmen, vorleben und gegenüber der Belegschaft transparent kommunizieren.

Neben der Vorbildfunktion der Geschäftsführung fällt insbesondere dem mittleren Management die wichtige Aufgabe zu, ihre Mitarbeiter:innen in die Veränderungsprozesse einzubinden. "Führungskräfte auf der mittleren Ebene werden bei der Umsetzung und der gezielten Unterstützung in der Transformation auch gerne mal vergessen," unterstreicht Josephine Hofmann, Studienautorin und Leiterin des Bereichs Zusammenarbeit und Führung am Fraunhofer IAO, deren Bedeutung.

Know-how der Mitarbeiter:innen für den Wandel nutzen

Alle Mitarbeiter:innen einzubinden, ist nicht nur deshalb von entscheidender Bedeutung, um eine unternehmensweite Akzeptanz für den Wandel zu schaffen. Deren Know-how und Flexibilität seien unverzichtbar, um gemeinsam innovative Lösungen hervorzubringen, so die Überzeugung der Befragten. Ideenwettbewerbe und Innovationsforen, wie sie in immer mehr Betrieben anzutreffen sind, bestätigen diesen Trend. Kooperationen mit Start-ups oder wissenschaftlichen Einrichtungen wiederum können wertvolle Impulse von außen liefern.

"Bei der digitalen Transformation führen viele Wege ans Ziel. Wie die Erfahrungen unserer Studienteilnehmer zeigen, ist Ausprobieren deshalb die beste Methode für den Erfolg. Doch dafür braucht es den nötigen Freiraum und Vertrauensvorschuss, denn Rückschläge gehören zu diesem Prozess unvermeidlich dazu", sagt Josephine Hofmann.

"Für die Otto Group ist der Kulturwandel eine der zentralen strategischen Initiativen, um in einem sich immer schneller verändernden Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu bleiben. Durch die Stärkung der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden und eine engere Zusammenarbeit über Hierarchie- und Bereichsgrenzen hinweg, können wir schneller auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden reagieren und unsere Geschäftsmodelle agil weiterentwickeln", berichtet Alexander Birken, Vorstandsvorsitzender der Otto Group, über seine Erfahrungen bei der Gestaltung der digitalen Transformation.

Bereitschaft zur Weiterbildung als Schlüssel für den Erfolg

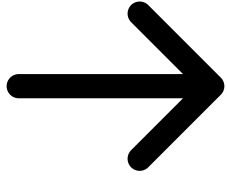
Eine größere Eigenverantwortung für die Mitarbeiter:innen, darüber sind sich die Befragten im Klaren, geht mit einem neuen Führungsverständnis sowie einer ausgeprägten Fehlerkultur einher. Inmitten flexibler Organisationsformen, die zur Auflösung klassischer Hierarchien beitragen, kommt einer Führungskraft viel stärker die Rolle eines Moderators oder Förderers zu.

Da sich digitale Arbeitsformen ständig verändern, brauchen Führungskräfte wie auch Mitarbeiter:innen kontinuierliche Weiterbildungsangebote innerhalb und außerhalb des Betriebes, um mit den Veränderungen Schritt halten zu können. "Einer der Schlüssel für den Erfolg der digitalen Transformation ist die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen auf allen Ebenen. Denn sie ermöglicht es, die gesamte Organisation offen und innovativ zu halten", betont Ole Wintermann.

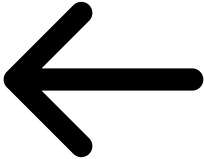
Neues Tool "Digital Pathguide" gibt Betrieben Hilfestellung

Gemeinsam mit der Studienveröffentlichung kündigen wir den "Digital Pathguide" an. Unser neues Online-Tool bietet Unternehmen die Möglichkeit, anhand einer Befragung sowohl des Arbeitgebers als auch der Mitarbeiter:innen den eigenen Status quo hinsichtlich der Digitalisierung zu ermitteln. Nach einer Einstufung auf Basis der eigenen Angaben zeigt der "Digitale Pfadfinder" Handlungsempfehlungen und mögliche nächste Schritte auf. Das Tool steht ab Ende September unter der Adresse www.digitalpathguide.de zur Verfügung.

Nach rechts scrollen

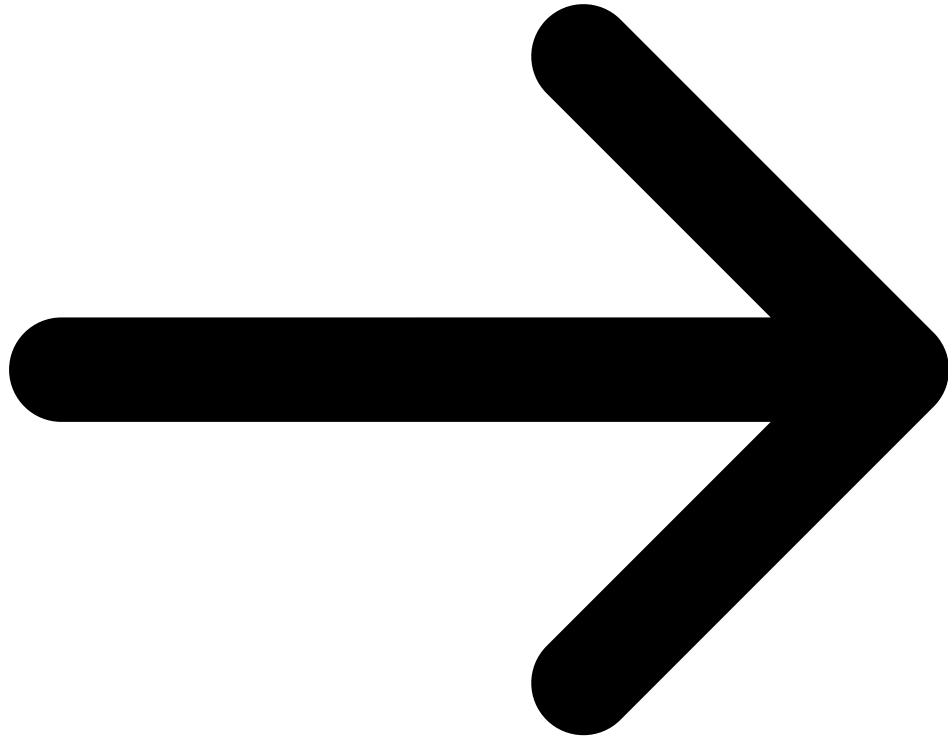


Nach links scrollen

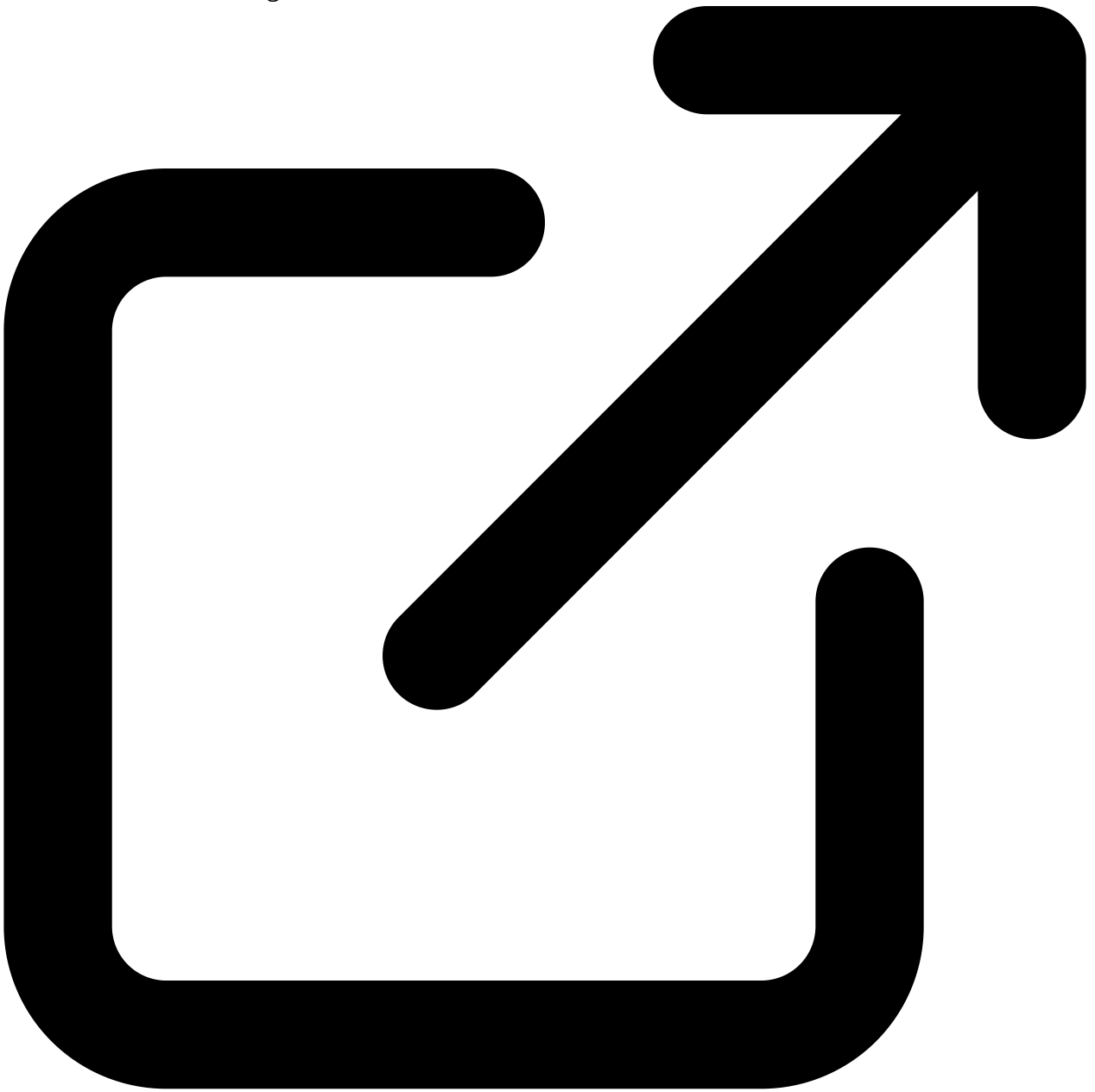


- Studie
- Weblink
- Pressemitteilung
- Infos

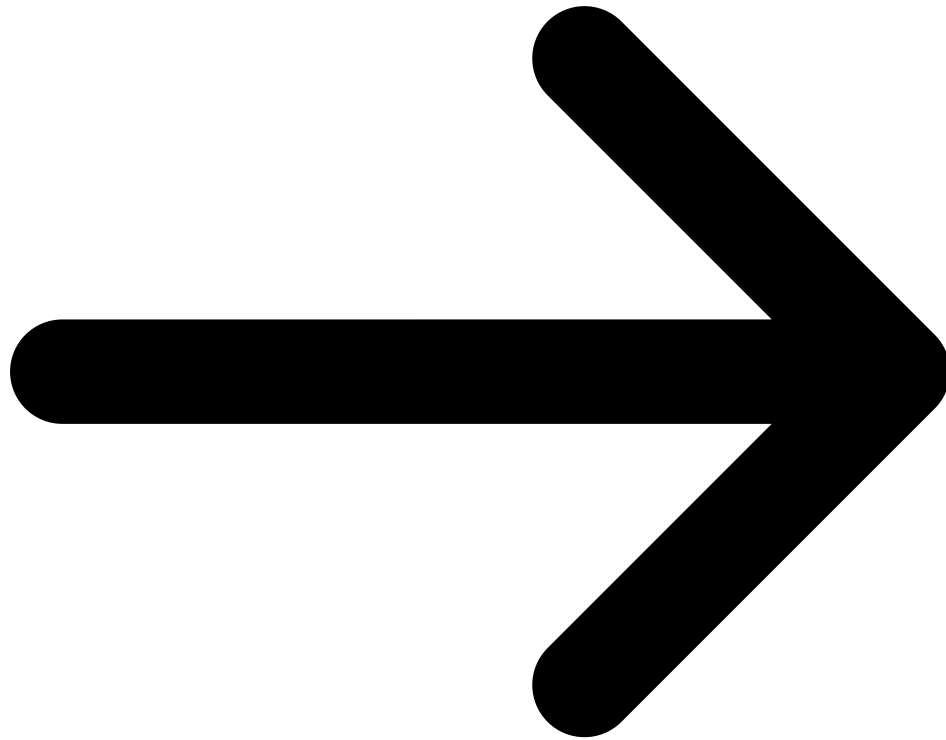
- Erfolgskriterien betrieblicher Digitalisierung



- [Mehr zur Studie im Blog zukunftderarbeit.de](https://www.zukunftderarbeit.de)



- Zur Pressemitteilung



Hintergrundinfos

Für die Datenerhebung hat das Fraunhofer-Institut einen Methodenmix aus qualitativen Face-to-Face-Interviews und dem quantitativen, online-basierten Assessment Center des Digital Pathguide verwendet.

Die Forscher:innen haben 14 Männer und sechs Frauen aus der Führungsebene 15 verschiedener Unternehmen jeweils anhand beider Methoden befragt. Die Befragten sind zwischen 30 und 60 Jahre alt.

Die dazugehörigen Betriebe sind privatwirtschaftliche Unternehmen und decken eine möglichst große Bandbreite an unterschiedlichen Branchen ab. Sie beschäftigen zwischen 18 und 16.500 Mitarbeitern. Zudem existieren die Betriebe seit mindestens zehn Jahren und weisen daher gewachsene Strukturen

auf, die es zu verändern gilt.

Die Befragung fand vom 10. Mai 2019 bis zum 12. März 2020 statt.

Hintergrundinfos

Zugehöriges Projekt:

Betriebliche Arbeitswelt in der Digitalisierung

| BertelsmannStiftung

- [Impressum](#)
- [Datenschutz](#)
- [RSS](#)



