



# Wie digital sind die Unternehmen in Deutschland?

Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter Erwerbstätigen



# Wie digital sind die Unternehmen in Deutschland?

Ergebnisse einer repräsentativen Befragung  
unter Erwerbstätigen

*Autorinnen und Autor*

Viktoria Grzymek  
Dr. Ole Wintermann



# Inhalt

Zusammenfassung	6
Hintergrund, Zielsetzung und Methodik der Befragung	10
Hintergrund	11
Zielsetzung	12
Methodik	15
Stand der digitalen Transformation in deutschen Unternehmen	16
Wie digital stufen die Erwerbstätigen in Deutschland ihr Unternehmen ein?	17
Wie spiegelt sich die digitale Transformation im Arbeitsalltag wider und wie wird dies von den Erwerbstätigen wahrgenommen?	20
Glauben die Erwerbstätigen in Deutschland an ihr Unternehmen?	26
Wie werden Veränderungen und Innovationen in die Unternehmen in Deutschland gebracht?	29
Anhang: Wie arbeiten die Erwerbstätigen in Deutschland?	32
Literatur	38
Über das Projekt „Die betriebliche Arbeitswelt in der Digitalisierung“ der Bertelsmann Stiftung	40

# Zusammenfassung

## Wie nehmen Erwerbstätige die betriebliche Digitalisierung wahr?

Hintergrund und Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung ist die Erfassung des aktuellen Standes der betrieblichen Digitalisierung in Deutschland aus Sicht der Erwerbstätigen. Im Gegensatz zu anderen Studien, die hauptsächlich Führungskräfte zu diesem Thema befragen, ist das bewusste Ziel dieser Befragung, zu ergründen, wie Erwerbstätige<sup>1</sup> die digitale Transformation ihres eigenen beruflichen Umfelds wahrnehmen. Hierzu wurden bewusst methodisch neue Wege beschritten, da die klassischen Kategorien im Zusammenhang mit Erwerbstätigkeit im betrachteten Kontext nur unzureichend greifen. Dieser Ansatz soll, genau wie die Interpretation der Studienergebnisse, Basis für eine breite faktenfundierte Debatte darstellen.

## Die Digitalisierung erfordert einen neuen Blick auf etablierte Berufsklassifikationen

Zusätzlich zu dieser wichtigen Erwerbstätigenperspektive leistet die vorliegende Befragung einen weiteren methodologischen Beitrag zur existierenden Studienlandschaft, indem sie einen neuen Blick auf etablierte Berufsklassifikationen anbietet. Die Angabe des Berufs oder der beruflichen Tätigkeit ist fester Bestandteil sämtlicher statistischer Erhebungen zum Arbeitsmarkt in Deutschland. Mit der Klassifikation der Berufe 2010 (KldB 2010) hat die Bundesagentur für Arbeit (2011) eine systematische nationale Berufsklassifikation geschaffen, die die veränderten Berufsstrukturen der vergangenen Jahrzehnte möglichst realitätsnah abbilden soll. Angesichts der tiefgreifenden Veränderungen, die die digitale Transformation der Arbeitswelt mit sich bringt, scheint eine solch statische Klassifikation der zukünftigen Berufslandschaft nicht mehr adäquat gerecht zu werden (Bertelsmann Stiftung 2016; Bertelsmann Stiftung 2019a). Aus diesem Grund wurden in dieser Befragung die Erwerbstätigen zusätzlich darum gebeten, die hauptsächliche *Art und Weise ihrer beruflichen Tätigkeit* („mit Menschen“; „in Bürotätigkeit“; „mit technischen Arbeitsmitteln/-geräten“; „mit intelligenten Geräten/Maschinen“) sowie das *Hauptergebnis ihrer Arbeit* („Erzeugnis/Produkt“; „Dienstleistung“; „Inhalt“; „soziale Interaktion“) zu benennen. Die Ergebnisse dieser erweiterten Tätigkeitsabfrage deuten darauf hin, dass es in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt nicht mehr ausreichend ist abzufragen, in welchem formalen Berufsbereich jemand tätig ist. Im Digitalisierungsdiskurs ist vielmehr von Bedeutung, *wie Menschen ihre Tätigkeit ausüben und was letztlich das Ergebnis ihrer Arbeit ist*. So haben Erwerbstätige, die hauptsächlich sozial mit Menschen interagieren, eine andere „digitale“ Ausgangslage und Erwartungshaltung als diejenigen, die in Bürotätigkeit eine immaterielle Dienstleistung erbringen. Die Ergebnisse früherer Studien und die Erfahrungen aus unserer Projektarbeit mit verschiedensten Unternehmen verdeutlichen, dass eine erfolgreiche betriebliche Digitalisierung erst dann möglich wird, wenn diese Unterschiede und Besonderheiten berücksichtigt werden. Wir sind uns durchaus bewusst, dass diese neue Herangehensweise an die Sicht auf berufliche Tätigkeiten gewohnte Muster durchbricht und eher auf die Zukunft und die internationale Perspektive ausgerichtet ist, sehen aber angesichts unserer vorherigen Studienergebnisse die Gelegenheit, diese Debatte zu eröffnen.

## Erwerbstätige sind der Digitalisierung der Arbeitswelt gegenüber offener als bislang angenommen

Ein bemerkenswertes Ergebnis der Befragung ist, dass *Erwerbstätige deutlich offener gegenüber der digital bedingten Veränderung ihrer Arbeit eingestellt sind*, als dies gemeinhin in Führungskräftestudien dargestellt wird. Es sind vielmehr die Unternehmensführungen, die dieser Offenheit nicht durch entsprechende digitale Werkzeuge oder Konzepte wie mobiles Arbeiten begegnen.

1 Die Stichprobe unserer repräsentativen Befragung beinhaltet 2.088 Erwerbstätige in Voll- oder Teilzeit. Zu den Erwerbstätigen zählen nach dem Europäischen System Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen Personen, die eine auf wirtschaftlichen Erwerb gerichtete Tätigkeit ausüben (Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Selbstständige oder mithelfende Familienangehörige). Uns ist bewusst, dass unsere Stichprobe daher nicht nur abhängig Beschäftigte, sondern auch einen gewissen Anteil an Führungskräften und Selbstständigen umfasst. Aus forschungsökonomischen Gründen, insbesondere der weiten Verbreitung der verwendeten Definition von Erwerbstätigkeit, nehmen wir diese Ungenauigkeit jedoch in Kauf. Es ist davon auszugehen, dass es sich bei dem Großteil der Befragten um Erwerbstätige in einem anhängigen Arbeitsverhältnis handelt, die im Folgenden speziell gemeint sind.

Die weiteren *zentralen* Ergebnisse der Umfrage lassen sich wie folgt zusammenfassen<sup>2</sup>:

- *Bei der digitalen Transformation der deutschen Unternehmen besteht noch dringender Nachholbedarf.* Es ist zwar bereits einiges auf den Weg gebracht, wir sind aber weit davon entfernt, von einem flächendeckenden Erfolg sprechen zu können. Die deutliche Mehrheit der Erwerbstätigen empfindet ihr eigenes berufliches Umfeld als aufgeschlossen gegenüber digitalen Technologien und Arbeitsweisen. Dies steht explizit im Gegensatz zu vielen Studien, in denen Führungskräfte immer wieder beklagen, dass ihre eigenen Mitarbeitenden nicht kompetent oder veränderungsbereit genug seien (Bertelsmann Stiftung 2018; etventure GmbH 2019; h&z 2016; United Planet 2017).
- *Knapp 40 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland bewerten ihr eigenes Unternehmen als äußerst bzw. sehr digital.*<sup>3</sup> Dieses Ergebnis macht deutlich, dass die Digitalisierung aus Sicht der Erwerbstätigen in den deutschen Unternehmen angekommen ist. Gleichzeitig bedeutet dies jedoch auch, dass 60 Prozent der Befragten ihr Unternehmen nicht als digital fortgeschritten wahrnehmen. So geben 38 Prozent an, dass sie in einem „etwas digitalen“ Umfeld arbeiten. Ganze 22 Prozent der Befragten und somit jeder fünfte Erwerbstätige sagen, dass ihr Unternehmen kaum bzw. noch nicht in der digitalen Welt angekommen ist.
- *Erwerbstätige in Deutschland sind digitalen Technologien gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen, 65 Prozent empfinden ihre Kollegen und ihr konkretes Arbeitsumfeld als sehr offen.* Dennoch können nicht alle in gleichem Maße von Digitalisierung profitieren. Das *fehlende Angebot mobiler und flexibler Arbeitsweisen* durch Unternehmen scheint ein *Bremsschloß für das befähigende Potenzial der Digitalisierung* zu sein. 47 Prozent der Erwerbstätigen geben an, dass in ihrem Unternehmen zeitlich und räumlich flexibel gearbeitet wird. Bei Personen, die hauptsächlich mit Menschen arbeiten, liegt dieser Wert bei 35 Prozent.
- *Durch ihren transformierenden und disruptiven Charakter zwingt die Digitalisierung der Arbeitswelt Unternehmen dazu, ihre eigene Zukunftsfähigkeit unter Beweis zu stellen.* Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Erwerbstätigen in Deutschland in einem erstaunlich hohen Maß (zu 83 Prozent) an die richtige Marktausrichtung ihrer Unternehmen glauben – *je digitaler Unternehmen sind, desto positiver die Prognosen.*
- *Innovationen oder Neuerungen, die entscheidend für eine effektive digitale Transformation sind, werden überwiegend durch die Eigeninitiative der Mitarbeitenden ins Unternehmen gebracht.* 55 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass jeder eine gute Idee eigeninitiativ einbringen kann. Gleichzeitig dominiert aber insbesondere in größeren Unternehmen eine hierarchische oder funktionale Vorgabe von Veränderungen, die die positive Wirkung der Eigeninitiative flankieren kann.
- *Die Unternehmensgröße spielt bei der Einschätzung der betrieblichen Digitalisierung eine Rolle: Je größer ein Unternehmen, desto digitaler wird es von seinen Beschäftigten eingestuft.* Bei Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden stufen 53 Prozent ihr Unternehmen als sehr digital ein, während der Durchschnitt bei 39 Prozent liegt. Dies deckt sich mit den Ergebnissen unseres Werkstattberichts (Bertelsmann Stiftung 2018).
- *Über alle Altersgruppen hinweg attestieren die Befragten ihrem Arbeitsumfeld eine grundsätzliche Offenheit gegenüber der Digitalisierung.* Beim Wunsch nach digitalerem Arbeiten und bei der Einschätzung des Potenzials und Nutzens der digitalen Transformation nimmt die *jüngere Generation* eine deutlich forderndere und positivere Haltung ein als ältere Altersgruppen. Wünschen sich 47 Prozent der 16- bis 29-jährigen Erwerbstätigen ein moderneres und digitaleres Arbeitsumfeld, so lehnt die Hälfte der über 60-Jährigen (51 Prozent) dies ab. Es ist daher anzunehmen, dass die betriebliche digitale Transformation zunehmend an Dynamik gewinnen wird, je mehr jüngere Menschen, die der Digitalisierung gegenüber aufgeschlossener sind, in Entscheiderpositionen kommen.

<sup>2</sup> Genaue Zahlenwerte zu den einzelnen Ergebnissen sind im Hauptteil der Publikation und in den offenen Daten zu finden.

<sup>3</sup> s. Seite 17 für eine genaue Erläuterung der verwendeten Definition von „digital“.



### **Bereitstellung der Umfrageergebnisse als Open Data**

Die in dieser Publikation dargestellten Zahlen sind eine bewusste und limitierte Auswahl an Ergebnissen, die wir im Zuge der Auswertung als besonders relevant befunden haben. Eine allumfassende tiefgehende Analyse aller Ergebnisse hätte den Rahmen der Publikation überschritten. Unser Anspruch ist demnach, den Leserinnen und Lesern einen Überblick über die wesentlichen Erkenntnisse zu verschaffen und dazu anzuregen, je nach Interesse und Bedarf selbst einen detaillierteren Blick in die erhobenen Daten zu werfen. Zu diesem Zweck stehen die *gesamten Umfrageergebnisse* [auf unserer Website](#) als *Open Data* zur Verfügung. Wir möchten dadurch andere Forscherinnen und Forscher dazu befähigen, die Daten für eigene Fragenstellungen (bspw. für Bachelor-, Master-, Doktorarbeiten oder sonstige Forschungsprojekte) zu verwerten. Mit diesem klaren Bekenntnis zu offenen Daten, das wir bereits bei unserer letzten Studie zur Plattformarbeit (Bertelsmann Stiftung 2019c) abgelegt haben, möchten wir einerseits als gemeinnützige Organisation ganz gezielt einer Unterauswertung der vorliegenden Daten entgegenwirken und unserem eigenen Anspruch als gemeinnützige Organisation gerecht werden. Andererseits geht es aber auch darum, methodisch neue Ansätze offensiv einer öffentlichen kritischen Prüfung zu unterziehen.

# Hintergrund, Zielsetzung und Methodik der Befragung

## Hintergrund

Das Projekt *Die betriebliche Arbeitswelt in der Digitalisierung* der Bertelsmann Stiftung möchte Unternehmen und Beschäftigte bei der digitalen Transformation unterstützen und sie zur Bewältigung der notwendigen Veränderungsprozesse befähigen. Bereits 2015 wurde mit dem Meinungsforschungsinstitut Kantar (damals Kantar TNS) eine Metastudie zum Thema „Arbeiten 4.0“ veröffentlicht, die die wichtigsten Erkenntnisse zu Auswirkungen und Herausforderungen der Digitalisierung auf Arbeitsorganisation, -strukturen und -prozesse in mittelständischen Unternehmen zusammenfasste (Bertelsmann Stiftung 2015). Seitdem bemüht sich das Projekt kontinuierlich darum, die Diskussion um die Digitalisierung der deutschen Unternehmen transparenter und empirisch fundierter zu führen. Die zweite Auflage der Metastudie – der Werkstattbericht zur Zukunft der Arbeit in deutschen KMU (Bertelsmann Stiftung 2018) – verdeutlichte die zunehmende Relevanz der Digitalisierung und beschrieb zu beobachtende und zu erwartende Veränderungen von Arbeitsstrukturen und Geschäftsmodellen.

An Studien und Umfragen zum oft thematisierten *Stand der digitalen Transformation in Deutschland* mangelt es zweifelsohne nicht. Unser eigener Werkstattbericht von 2018 (Bertelsmann Stiftung 2018) zeigte den Fortschritt beim Stand der betrieblichen digitalen Transformation in Deutschland, zeichnete jedoch insgesamt ein relativ durchwachsenes Bild von der Digitalisierungssituation. Selbst im April 2019 titelte der Digitalverband Bitkom noch: „Digitalisierung kommt in den deutschen Unternehmen an“ (Bitkom 2019). Eine repräsentative branchenweite Umfrage unter knapp 600 Unternehmen stellte demnach einen steigenden Wettbewerbsdruck durch die Digitalisierung fest, ergab jedoch auch, dass 26 Prozent der Unternehmen keine Strategie zur Bewältigung des digitalen Wandels verfolgten.

Im Monitoring-Report *Wirtschaft DIGITAL* (BMWi 2018) ermittelt das Bundeswirtschaftsministerium seit 2013 den Digitalisierungsgrad der deutschen Wirtschaft. Ein numerischer Index fasst in einer Zahl zusammen, wie weit die Digitalisierung fortgeschritten ist und wie sie sich voraussichtlich in den nächsten fünf Jahren verändern wird. Im Jahr 2018 belief sich dieser Wert, wie auch 2017, auf 54 Punkte (auf einer Skala von 0 bis 100). Die Basis für diesen Index bildet eine Befragung „hochrangiger Entscheider aus 1.061 Unternehmen“ (BMWi 2018: 8). Darüber hinaus veröffentlichen diverse Beratungsunternehmen Studien und Umfragen zum Thema: Die Digitalberatung etventure führt seit vier Jahren eine jährliche Studie zur digitalen Transformation in deutschen Großunternehmen durch, für die „Entscheidungsträger, die mit dem Thema Digitalisierung im jeweiligen Unternehmen befasst sind“ (etventure GmbH 2019: 3) befragt werden. Für die Studie *IT-Trends* befragt auch die Beratung Capgemini Entscheidungsträger, definiert als „Personen, die auf Geschäftsführungsebene beziehungsweise oberer Managementebene zu den strategischen IT-Aktivitäten ihres Unternehmens Auskunft geben konnten“ (Capgemini 2019: 8). Tata Consultancy Services und Bitkom Research führen seit 2016 eine ähnlich ausgerichtete Befragung durch und nehmen dabei Führungskräfte in den Fokus, in deren Verantwortungsbereich die Digitalisierung fällt: „Geschäftsführer, Mitglieder des Vorstands und Entscheider aus den Bereichen IT, digitale Technologien, operatives Geschäft und Finanzwesen“ (Tata Consultancy Services 2019: 5).

Neben diesen Führungskräftestudien hat sich der jährliche von uns unterstützte D21-Digital-Index zu einem zentralen Referenzwerk etabliert, das den allgemeinen Grad sowie die Entwicklung der Digitalisierung in Deutschland misst – auf Grundlage einer Befragung, die repräsentativ für die gesamte Bevölkerung ist (D21 2019).

## Zielsetzung

Durch die Digitalisierung entstehen neue Möglichkeiten der digitalen und mobilen Arbeit. Dies betrifft nicht nur unterschiedliche Berufsbereiche – von Produktion bis Verwaltung – sondern umfasst über den Einsatz digitaler Technologien hinaus das gesamte Arbeitsumfeld und die Kultur eines Unternehmens. Neben Technisierung verändert die digitale Transformation Arbeitsprozesse und bringt moderne Formen der Arbeitsorganisation mit sich. Dabei differiert das Ausmaß von und der Umgang mit der Digitalisierung in den einzelnen Unternehmen. Zwei Zielsetzungen standen bei der Konzeption und Durchführung dieser Befragung im Vordergrund:

1. Was denken die *Erwerbstätigen* über den Stand der digitalen Transformation in ihrem Unternehmen? Sie kennen ihr eigenes Arbeitsumfeld, ihre berufliche Tätigkeit, ihre Bedarfe und Wünsche am besten. Wir haben gezielt nicht nur Führungskräfte oder IT-Verantwortliche befragt, sondern alle Erwerbstätigen.<sup>4</sup> Die Ergebnisse bilden somit auf einer allgemeinen Ebene ab, wie die digitale Unternehmenstransformation wahrgenommen und miterlebt wird, und liefern auf diese Weise den Handelnden in Unternehmen wichtige Erkenntnisse.
2. Die diverse Berufslandschaft in Deutschland ist nicht gleichermaßen digital ausgerichtet und entwickelt – und wird/soll/kann dies auch nicht sein. Unterschiedliche Berufsbereiche sind in puncto Digitalisierung unterschiedlich weit fortgeschritten bzw. bietet die Digitalisierung diesen nicht überall die gleichen Möglichkeiten. Spricht man über Digitalisierung, dann sollte man Personen, die mit Menschen arbeiten (etwa im Gesundheitswesen oder in der Lehre), anders in den Blick nehmen als diejenigen, die überwiegend am Schreibtisch sitzen und immaterielle Dienstleistungen erbringen. Auch diejenigen, die mit klassischen technischen Hilfsmitteln oder handwerklichen Geräten arbeiten, sind anders betroffen und haben eine andere Erwartung an Digitalisierung als Menschen, die mit intelligenten Geräten und Maschinen arbeiten. Ein zweites Ziel dieser Befragung war es daher, einen differenzierteren Blick auf die beruflichen Tätigkeiten der Erwerbstätigen zu werfen, um eben solche Unterschiede bei der Wahrnehmung und dem Wunsch nach Digitalisierung abzubilden.

### **Warum im Kontext der Digitalisierung ein erweiterter Blick auf die Berufsstruktur notwendig ist**

Bei der Sekundärrecherche im Rahmen der Konzeption dieser Befragung fiel uns auf, dass bestehende Berufsklassifikationen die Unterschiede in Art und Weise von Tätigkeiten oder auch die verschiedenen möglichen Ergebnisse einer beruflichen Tätigkeit nicht abbilden. Die Bundesagentur für Arbeit (BA) bezeichnet die Angabe des Berufs oder der beruflichen Tätigkeit als „unverzichtbar“ für „alle Statistiken und Erhebungen zum Arbeitsmarkt oder zur sozioökonomischen Lage in Deutschland“ (Bundesagentur für Arbeit 2011: 6). Die Klassifikation der Berufe 2010 (KldB 2010, vgl. Bundesagentur für Arbeit 2011) stellt die aktuellste einheitliche nationale Berufsklassifikation dar und wurde im Zeitraum von 2007 bis 2010 von der BA entwickelt. Im Zuge ihrer Entwicklung stand in erster Linie eine Anpassung an die aktuelle Berufsstruktur in Deutschland im Fokus (die Vorgängerklassifikation stammte im Wesentlichen aus dem Ende der 1960er Jahre). Die KldB 2010 ist als hierarchische Klassifikation mit fünf Gliederungsebenen aufgebaut und umfasst zehn Berufsbereiche, 37 Berufshauptgruppen, 144 Berufs-

<sup>4</sup> Die Stichprobe unserer repräsentativen Befragung beinhaltet 2.088 Erwerbstätige in Voll- oder Teilzeit. Zu den Erwerbstätigen zählen nach dem Europäischen System Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen Personen, die eine auf wirtschaftlichen Erwerb gerichtete Tätigkeit ausüben (Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Selbstständige oder mithelfende Familienangehörige). Uns ist bewusst, dass unsere Stichprobe daher nicht nur abhängig Beschäftigte, sondern auch einen gewissen Anteil an Führungskräften und Selbstständigen umfasst. Aus forschungsökonomischen Gründen, insbesondere der weiten Verbreitung der verwendeten Definition von Erwerbstätigkeit, nehmen wir diese Ungenauigkeit jedoch in Kauf. Es ist davon auszugehen, dass es sich bei dem Großteil der Befragten um Erwerbstätige in einem anhängigen Arbeitsverhältnis handelt, die im Folgenden speziell gemeint sind.

gruppen, 700 Berufsuntergruppen sowie 1.286 Berufsgattungen. Sie wird neben der BA auch von den Statistischen Bundes- und Landesämtern sowie zahlreichen Institutionen in Wissenschaft, Verwaltung und Politik verwendet (Bundesagentur für Arbeit 2011: 15). Sie kann insofern ohne Frage als etabliertes Referenzwerk bezeichnet werden, wenn es darum geht, Berufe in Deutschland zu klassifizieren.

Anhand eines persönlichen Beispiels aus unserem eigenen Arbeitsumfeld möchten wir jedoch verdeutlichen, wo die Klassifikation unseres Erachtens nach an Grenzen stößt:

Die häufigste Berufsbezeichnung für in der Bertelsmann Stiftung Beschäftigte lautet „Project Manager“. Auch in vielen anderen Organisationen und Unternehmen ist dieser generische Jobtitel zunehmend zu finden. Als formale Qualifizierung wird in der Bertelsmann Stiftung für diese Position ein abgeschlossenes Studium vorausgesetzt, einige Mitarbeitende haben zudem eine Promotion abgeschlossen. Die überwiegende Mehrheit der Project Manager hat ein geistes-, sozial- oder wirtschaftswissenschaftliches Studium beendet. Innerhalb der KldB 2010 erhält die Berufsbenennung „Projektmanager/in“ den numerischen Schlüssel 71393 und wird damit als „komplexe Spezialistentätigkeit“ im Berufsbereich „Unternehmensorganisation und -strategie“ eingeordnet (Bundesagentur für Arbeit 2011: 269). Denselben numerischen Schlüssel erhalten unter anderem auch Gruppenaufseher/in, Projektsteuerer/-steuerin oder Geschäftsbereichsleiter/in. Würde man diese formale Zuordnung unbeachtet lassen und einer Kollegin die Berufsliste der KldB 2010 vorlegen, so würde sie sich womöglich anders einordnen, z. B. bei Nummer 91314 „Hoch komplexe Tätigkeiten [als] Politologe/Politologin“ oder bei 91404 „Hoch komplexe Tätigkeiten [als] Volkswirt/in“ (Bundesagentur für Arbeit 2011: 269, 305 f.). Eine einfache Zuordnung auf Basis der Berufsbenennung liefert folglich schon heute kein korrektes Abbild der beruflichen Wirklichkeit. Bei den in der Zukunft zu erwartenden tiefgreifenden Änderungen in den Unternehmen infolge der Digitalisierung der Arbeits- und Produktionsprozesse müssen wir uns also Gedanken darüber machen, wie eine solche Klassifikation an das digitalisierte Unternehmensumfeld angepasst werden könnte (Bughin, Hazan, Lund, Dahlstrom, Wiesinger, Subramaniam 2018).

Ein numerischer Schlüssel sagt zudem wenig darüber aus, wie die Person hinter der Nummer tatsächlich arbeitet. Sitzt ein Project Manager hauptsächlich im Büro am Computer? Oder umfasst diese Tätigkeit überwiegend die soziale Interaktion mit Menschen, etwa in Workshops, bei Veranstaltungen oder in der Teamzusammenarbeit? Was entsteht bei dieser Tätigkeit? Ist eben jene zwischenmenschliche Zusammenarbeit das Ergebnis der beruflichen Tätigkeit oder geht es um die Erbringung einer Dienstleistung oder die Produktion eines Inhalts?

Klassifikationen wie die KldB 2010 sind zweifelsohne als idealtypische Schemata zur Kategorisierung zu verstehen, deren Existenz für statistische Erhebungen vonnöten ist. Bei Fragen rund um die digitale Transformation der Arbeitswelt, insbesondere wenn wir betrachten, wie wir als Individuum von Digitalisierung betroffen sind, geht es allerdings weniger um Kennzahlen für Arbeitsmarktstatistiken, sondern um persönliche Betroffenheit, Bedarfe, Wünsche und Emotionen.

Diese Fragestellungen haben uns verdeutlicht, dass wir neben einer klassischen Berufsabfrage neue Fragen brauchen, die uns ein genaueres Bild davon vermitteln, wie eine Person arbeitet und was das Ergebnis ihrer Tätigkeit ist. Dies zu wissen ist wichtig für die erfolgreiche Digitalisierung von Unternehmen und ermöglicht einen passgenauen Kompetenz- und Qualifikationsaufbau. Dem Auf- und Ausbau digitaler Kompetenzen kommt auch politisch immer mehr an

Bedeutung zu. In der Umsetzungsstrategie der Bundesregierung zur Gestaltung des digitalen Wandels ist digitale Kompetenz, insbesondere in der beruflichen Ausbildung und Weiterbildung, ein Schwerpunkt (Bundesregierung 2019). Vorhaben wie die Nationale Weiterbildungsstrategie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMAS und BMBF 2019) verdeutlichen, dass die Veränderung von Berufsbildern und Qualifikationsprofilen sowie die Entstehung neuer Berufe auch auf politischer Ebene verstärkt in den Blick genommen wird.

Wir haben in diese Befragung daher zwei Fragen integriert, die explizit der Veränderung von Berufsbildern Rechnung tragen. So wollten wir wissen

**Wenn Sie an Ihre berufliche Tätigkeit denken: Verrichten Sie den Hauptteil Ihrer Arbeit ...**

- mit Menschen (*etwa Gesundheit/Pflege, Erziehung/Bildung*)
- in Bürotätigkeit (*etwa Verwaltung, Unternehmensorganisation*)
- mit technischen Arbeitsmitteln oder -geräten (*Werkzeuge, Arbeits- und Kraftmaschinen, Beförderungsmittel; „klassisches Handwerk“*)
- mit intelligenten Geräten oder Maschinen (*digital vernetzt, Industrie 4.0*)?

**Denken Sie nun an das Ergebnis Ihrer beruflichen Tätigkeit. Handelt es sich dabei hauptsächlich um ...**

- ein **Erzeugnis oder Produkt** (*etwas Materielles, Physisches, Greifbares*)
- eine **Dienstleistung** (*etwas Immaterielles, z. B. Gastronomie, Finanzdienstleistung, Verkehrsbetrieb*)
- einen **Inhalt** (*wissensgeneriert, kreativ; Texte, Bilder, wissenschaftliche Arbeiten*)
- eine **soziale Interaktion** (*Pflege, Erziehung, Bildung, Kommunikation*)?

Die Ergebnisse zu diesen beiden Fragen sind, zusammen mit den demographischen Merkmalen der Befragten, im Anhang dieser Studie („Wie arbeiten die Deutschen“) dargestellt. Auf Grundlage dieser Fragen besonders interessante Ergebnisse sind in dieser Publikation gesondert dargestellt. Um die Anschlussfähigkeit unserer Ergebnisse an die einheitliche Berufsklassifikation zu ermöglichen, haben wir zudem die zehn Berufsbereiche der KldB 2010 (Bundesagentur für Arbeit 2011) in unserer Befragung genutzt (s. Anhang).

Empirische Belege für unsere Forderung nach einer neuen Perspektive auf Berufe, ihre Ausübung und die dafür erforderlichen Fähigkeiten lieferte zuletzt auch der wissenschaftliche Dienst der Europäischen Kommission. Der Bericht „The Changing Nature of Work and Skills in the Digital Age“ (Gonzalez Vazquez et al. 2019) unterstreicht, dass digitale Technologien ändern, was Menschen in ihrem Beruf tun und wie sie ihn ausüben. So habe der Gebrauch von Computern am Arbeitsplatz zu einem Rückgang vieler Routinetätigkeiten und einem starken Bedeutungszuwachs sozialer Tätigkeiten in vielen Berufen geführt. Eine aktuelle Analyse der Veränderungen von Arbeitsinhalten und -methoden in 15 Mitgliedsländern der Europäischen Union hat zudem gezeigt, dass in den letzten 20 Jahren Arbeitsplätze mit mehr sozialen Aufgaben – das heißt solchen, deren Hauptziel die direkte Interaktion mit anderen Menschen ist – im Vergleich zu anderen Aufgaben (physischen, intellektuellen) deutlich zugenommen haben (Bisello et al. 2019).

## Methodik

Für die vorliegende Untersuchung wurden erwerbstätigen Personen (Voll- und Teilzeit) in Deutschland insgesamt acht Fragen mit Einfach- oder Mehrfachantworten gestellt. Die telefonische Befragung (CATI: Computer Assisted Telephone Interviews) wurde von Kantar im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte zwischen dem 18. Juni und dem 1. Juli 2019 in Deutschland.

Insgesamt nahmen 2.088 Personen an der Befragung teil. Die Umfrageergebnisse sind nach Berufsbereichen (KldB 2010, vgl. Bundesagentur für Arbeit 2011) gewichtet und damit repräsentativ für die Erwerbstätigen in Deutschland. Die Ergebnisse werden zum Zweck der besseren Darstellung und aufgrund der Fehlertoleranz auf ganze Prozentwerte gerundet. Aus Darstellungsgründen ist die Kategorie „Keine Angabe“ nicht immer ausgewiesen. Hierdurch können die dargestellten Summen in Graphiken von 100 Prozent abweichen.

Die Publikation fasst die wesentlichen Ergebnisse der Befragung zusammen und ist anhand einiger zentraler Fragestellungen wie folgt gegliedert:

1. Wie digital stufen die Erwerbstätigen in Deutschland ihr Unternehmen ein?
2. Wie spiegelt sich die digitale Transformation im Arbeitsalltag wider und wie wird dies von den Erwerbstätigen wahrgenommen?
3. Glauben die Erwerbstätigen in Deutschland an ihr Unternehmen?
4. Wie werden Veränderungen und Innovationen in Unternehmen in Deutschland gebracht?

### Open Data

Die Ergebnisse der vorliegenden Befragung sind sehr umfassend. Neben den inhaltlichen Fragen, die wir zur betrieblichen Digitalisierung gestellt haben, liegen uns diverse demographische und arbeitsspezifische Angaben vor (Geschlecht, Alter, Unternehmensgröße etc.), die viele Möglichkeiten bieten, die Ergebnisse in unterschiedlicher Granularität zu analysieren.

Die Publikation setzt – wie schon weiter oben erwähnt – bewusst Highlights, geht auf relevante Ergebnisse ein und liefert Anstöße, sich näher mit dem Thema der betrieblichen Digitalisierung zu beschäftigen. Sie stellt allerdings keine allumfassende Analyse aller Umfrageergebnisse dar. Dieser Limitation bewusst haben wir uns dazu entschieden, die Ergebnisse – wie schon in unserer Studie zur Plattformarbeit (Bertelsmann Stiftung 2019c) – der Allgemeinheit in Form von Open Data zur Verfügung zu stellen. Wir hoffen, dass andere Personen, von Studierenden, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bis hin zu Digitalisierungsverantwortlichen in Unternehmen oder Verbänden, unsere Daten weiternutzen und dabei spannende Erkenntnisse erarbeiten. Als gemeinnützige Organisation möchten wir uns dem Ansatz von Open Science verschreiben, denn die Digitalisierung der Arbeitswelt erfordert einen gesamtgesellschaftlichen Diskurs. Wir freuen uns über jeden Beitrag, der die Debatte befeuert und somit auf unser Projektziel einzahlt, die Bedeutung der digitalen Transformation in deutschen Unternehmen herauszuarbeiten.

# Stand der digitalen Transformation in deutschen Unternehmen



## Wie digital stufen die Erwerbstätigen in Deutschland ihr Unternehmen ein?

*Fast 40 Prozent der Erwerbstätigen nehmen ihr eigenes Unternehmen als äußerst oder sehr digital wahr. Allerdings geben auch 22 Prozent der Befragten an, ihr Unternehmen sei kaum beziehungsweise noch gar nicht in der digitalen Welt angekommen.*

Zunächst wurden die Befragten um eine allgemeine Einschätzung gebeten, wie digital sie ihr berufliches Umfeld finden. Dieser Frage lag eine relativ breite Definition<sup>5</sup> des Digitalisierungsbegriffs zugrunde, die gewählt wurde, um sowohl technische als auch arbeitskulturelle Dimensionen abzudecken, die sich im Zuge der Nutzung digitaler Werkzeuge und Arbeitsweisen ergeben:

*Unter „digital“ verstehen wir im Folgenden dabei nicht nur eine entsprechende technische Ausstattung des Arbeitsplatzes, sondern auch das gesamte Arbeitsumfeld, wie moderne Produktionsprozesse oder moderne Formen der Arbeitsorganisation (flache Hierarchien, dynamische und flexible Prozesse, interkulturelle sowie standortübergreifende Teams, zeitliche und räumliche Flexibilität etc.).*

### **Erwerbstätige nehmen die Digitalisierung im Unternehmen wahr, allerdings mit großen Unterschieden**

Das Ergebnis macht deutlich, dass die Digitalisierung in deutschen Unternehmen aus Sicht der Erwerbstätigen angekommen ist. 39 Prozent der Befragten bewerten ihr Unternehmen als äußerst beziehungsweise sehr digital (Abbildung 1). Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch auch, dass 60 Prozent der Erwerbstätigen anderer Meinung sind: 38 Prozent geben an, in einem „etwas“ digitalen Umfeld zu arbeiten. Rund jeder Fünfte sagt von sich selbst, in einem Unternehmen tätig zu sein, das er als wenig bzw. überhaupt nicht digital wahrnimmt.

### **Je größer ein Unternehmen, desto digitaler wird es eingestuft**

Betrachtet man die Ergebnisse nach Unternehmensgröße, so sind deutliche Unterschiede zu sehen: Je größer ein Unternehmen, desto höher ist der Anteil derer, die es als digital fortgeschritten einstufen (Abbildung 1). Gründe für dieses Ergebnis könnten vor allem sein, dass bei kleinen Unternehmen die Infrastruktur fehlt und auch die finanziellen wie personellen Ressourcen für Investitionen in digitale Lösungen nicht vorhanden beziehungsweise schwieriger zu mobilisieren sind, als dies bei größeren Unternehmen der Fall ist.

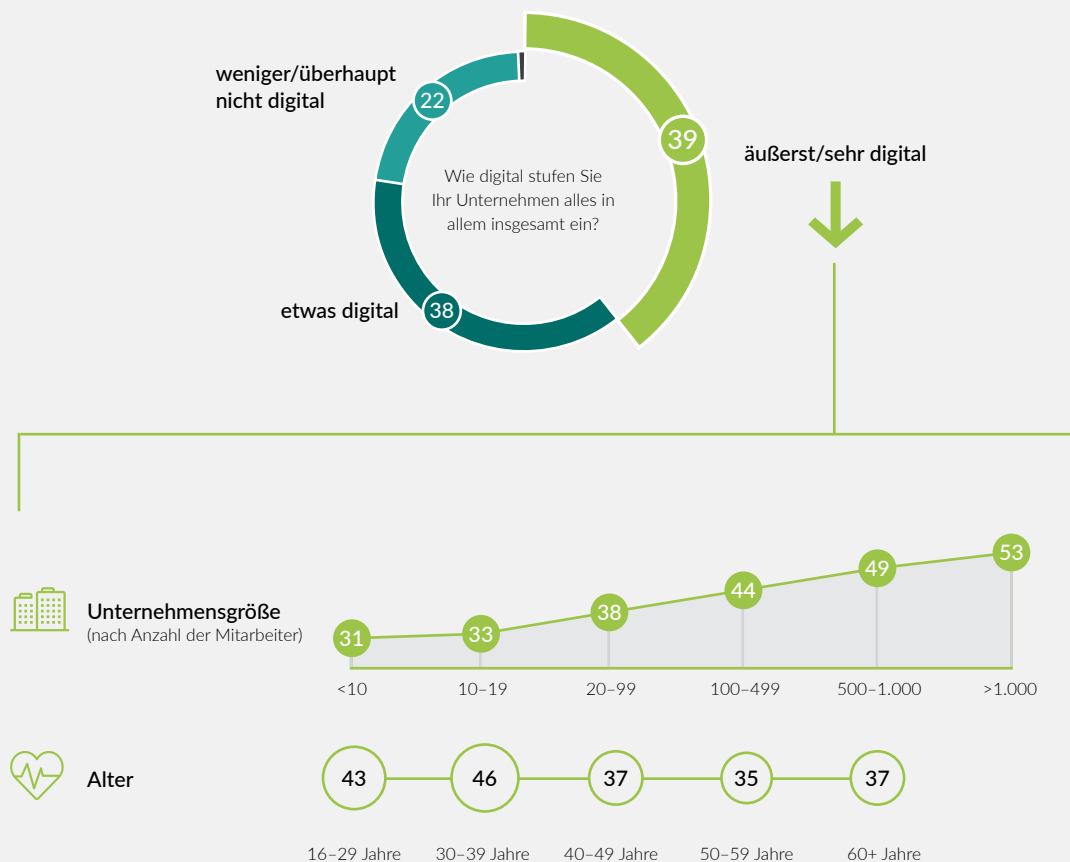
### **Erwerbstätige unter 40 stufen ihr Unternehmen digitaler ein als ältere Generationen**

Der Vergleich der unterschiedlichen Altersgruppen bringt zudem zutage, dass ein größerer Anteil der jüngeren Befragten ihr Unternehmen als äußerst oder sehr digital betrachtet als dies bei älteren Erwerbstätigen der Fall ist. 43 Prozent der 16- bis 29-Jährigen und sogar 46 Prozent der 30- bis 39-Jährigen haben ihrem Unternehmen eine der zwei höchsten Einstufungen vergeben. Die älteren Generationen weisen hier niedrigere Werte unterhalb des allgemeinen Durchschnitts von 39 Prozent auf.

<sup>5</sup> Diese Definition basiert maßgeblich auf den Erkenntnissen aus dem Werkstattbericht „Zukunft der Arbeit in deutschen KMU“ (Bertelsmann Stiftung 2018) sowie auf Überlegungen, die wir gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation und der Otto Group im Zuge einer noch unveröffentlichten Studie für die Operationalisierung der Forschungsfrage gemacht haben. Auch dort wird eine holistische Perspektive auf die Digitalisierung der Arbeitswelt eingenommen, die weit über Technisierung hinausgeht und Aspekte wie Arbeitsorganisation, Unternehmenskultur und Zusammenarbeit betrachtet. Uns ist die Relativität des verwendeten Digitalisierungsbegriffs bewusst. Die Unschärfe darüber, was genau als digital zu bezeichnen ist, ist jedoch absichtlich gewählt worden, um der Diversität der Befragten Rechnung zu tragen und jeder Person die Möglichkeit einer Antwort per se zu bieten.

ABBILDUNG 1: **Allgemeine Einstufung der Unternehmensdigitalisierung**

Die Erwerbstätigen nehmen die Digitalisierung in ihren Unternehmen wahr, wenn auch mit deutlichen Unterschieden.



Der verwendete Digitalisierungsbegriff ist auf Seite 17 definiert. Basis: Alle Befragten, n=2.088; Ergebnisse in Prozent; auf 100 fehlende Prozent „weiß nicht/keine Angabe“  
Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung

### Erwerbstätige, die mit Menschen arbeiten oder deren Arbeitsergebnis eine soziale Interaktion ist, stufen ihr Unternehmen als weniger digital ein

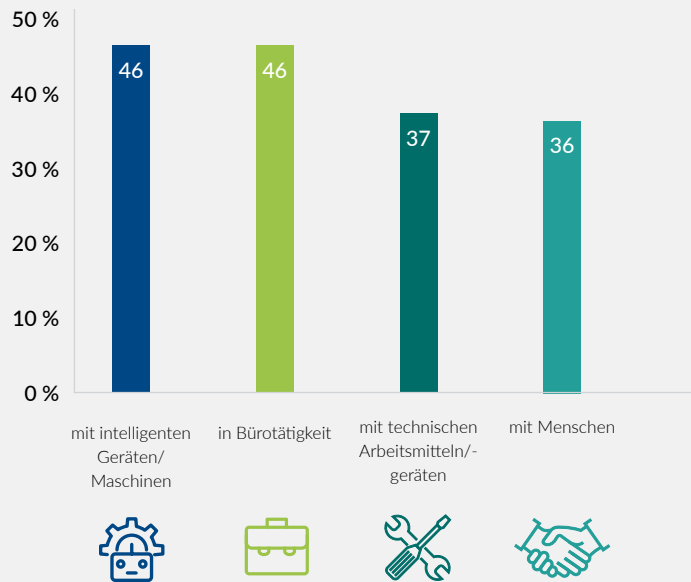
Prozentuale Unterschiede ergeben sich auch, wenn man die Ergebnisse nach der Haupttätigkeit differenziert betrachtet (Abbildung 2). Personen, die mit Menschen arbeiten, oder im handwerklichen Umfeld tätig sind, haben eine andere digitale Wahrnehmung ihres Unternehmens als Menschen mit anderen Tätigkeitsformen. Jeweils 46 Prozent der Erwerbstätigen, die mit intelligenten Geräten und Maschinen oder in Bürotätigkeit arbeiten, finden ihr Unternehmen digital sehr fortgeschritten. Im Gegensatz dazu liegt der Anteil derer, die ihr Unternehmen als sehr digital einschätzen, bei den Personen, die mit Menschen arbeiten, bei nur 36 Prozent. Die differenziertere Frage nach der hauptsächlichen Art der Tätigkeit bringt hier also einen Unterschied von zehn Prozentpunkten bei der Digitalisierungseinstufung zutage<sup>6</sup>.

Ein ähnliches Ergebnis wird auch bei der Differenzierung nach dem Arbeitsergebnis sichtbar (Abbildung 3). Menschen, deren wesentliches Arbeitsergebnis die soziale Interaktion ist, nehmen ihr Unternehmen als wesentlich weniger digital wahr: Nur 26 Prozent stimmen der Aussage zu, dass ihr Unternehmen äußerst/sehr digital ist. Bei den anderen möglichen Arbeitsergebnissen der Befragten liegt dieser Wert bei über 40 Prozent.

<sup>6</sup> Aufgrund dieser differenzierten Betrachtung der Ergebnisse kommt teilweise eine relativ geringe Fallzahl zustande, die bei der Analyse und möglichen Schlussfolgerungen beachtet werden sollte.

ABBILDUNG 2: **Einstufung der Unternehmensdigitalisierung nach Haupttätigkeit**

Anteil der Befragten, die ihr Unternehmen als „äußerst“ oder „sehr“ digital einstufen.

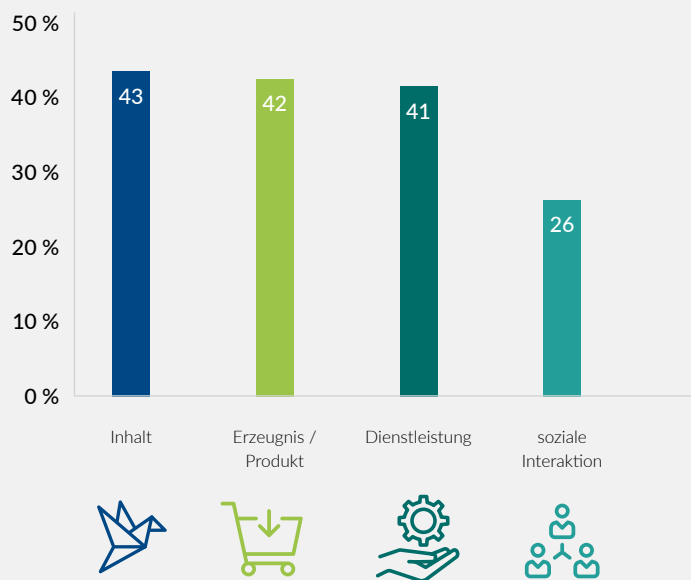


Basis: Alle Befragten, n=2.088; mit Menschen: n=1.031; in Bürotätigkeit: n=518; mit techn. Arbeitsmitteln/Geräten: n=319; mit int. Geräten/Maschinen: n=184; Ergebnisse in Prozent  
 Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 3: **Einstufung der Unternehmensdigitalisierung nach Arbeitsergebnis**

Anteil der Befragten, die ihr Unternehmen als „äußerst“ oder „sehr“ digital einstufen.



Basis: Alle Befragten, n=2.088; Erzeugnis/Produkt: n=387; Dienstleistung: n=1.243; Inhalt: n=99; soziale Interaktion: n=328; Ergebnisse in Prozent  
 Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung

## Unsere Einschätzung:

Die Digitalisierungseinstufung der befragten Erwerbstätigen zeigt einen dringenden Nachholbedarf der digitalen Transformation in deutschen Unternehmen. Denn auch wenn fast 80 Prozent der Befragten sagen, ihr Unternehmen sei „digital“ (in Abstufung von „äußerst“ über „sehr“ bis hin zu „etwas“), sagt jeder Fünfte, sein Unternehmen sei „weniger digital“ oder „überhaupt nicht digital“. Hier besteht Handlungsbedarf.

Beim Blick auf die Ergebnisse nach Haupttätigkeit und Arbeitsergebnis zeigen sich die geringsten Werte bei denjenigen, die mit Menschen arbeiten und überwiegend eine soziale Interaktion als Arbeitsergebnis erbringen. Wie sind diese Zahlen zu bewerten? Erwarten Menschen in sozialen Berufen ein weniger digitales Arbeitsumfeld und stufen es deswegen nicht so hoch ein? Oder geht es darum, dass sich die betroffenen Menschen ein digitaleres Arbeitsumfeld nicht vorstellen können und deshalb von den Vorteilen noch überzeugt werden müssen? Wir sind der Meinung, dass hier Realität und Potenzial der digitalen Transformation aneinander vorbeigehen. Ja, Stand heute ist die Digitalisierung in Berufen, die im Wesentlichen auf menschlicher Interaktion beruhen, sicherlich nicht so weit fortgeschritten wie in manch anderem technisiertem Arbeitsumfeld. Dennoch können digitale Technologien insbesondere in sozialen Berufen und in der Pflege eine enorme Entlastung schaffen, z. B. bei körperlich schweren Arbeiten oder administrativen Dokumentationspflichten. So kann potenziell mehr Zeit und Raum geschaffen werden für originär menschliche Tätigkeiten. Auch in der Lehre, einem Bereich, in dem das Arbeitsergebnis von Lehrkräften natürlich eine soziale Interaktion mit Schülerinnen und Schülern ist, böte die Digitalisierung viele Möglichkeiten für neue Formen der Interaktion und Bildung.

## Wie spiegelt sich die digitale Transformation im Arbeitsalltag wider und wie wird dies von den Erwerbstätigen wahrgenommen?

*Die Erwerbstätigen sind digitalen Technologien gegenüber sehr aufgeschlossen – deutlich aufgeschlossener als dies gemeinhin in Führungskräftestudien dargestellt wird. Dennoch können nicht alle in gleichem Maße von den Möglichkeiten der Digitalisierung profitieren, da digitale Werkzeuge oder Konzepte wie mobiles Arbeiten noch nicht überall genutzt werden.*

Um einen tieferen Einblick in die tatsächlichen digitalen Gegebenheiten in den Unternehmen zu erhalten, wurden nach der allgemeinen Digitalisierungseinstufung verschiedene Statements abgefragt, die sich spezifischer auf die Digitalisierung des Arbeitens beziehen. Diese Aussagen decken einige durchaus persönlichere Aspekte ab, beispielsweise die Aufgeschlossenheit gegenüber Technologien im Kollegenkreis, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Möglichkeit zum mobilen oder flexiblen Arbeiten sowie den Wunsch nach einem digitaleren Arbeitsumfeld (Abbildung 4).

### **Erwerbstätige sind digitalen Arbeitsweisen und Technologien gegenüber offener als gemeinhin in Führungskräftestudien angenommen**

Rund zwei Drittel der Befragten geben an, dass ihre Kollegen bzw. ihr Arbeitsumfeld gegenüber digitalen Arbeitsweisen und Technologien sehr aufgeschlossen sind. Dieses Ergebnis ist insofern bedeutsam, da für eine gelingende betriebliche Digitalisierung die Offenheit aller Beteiligten gegenüber Neuerungen entscheidend ist. Der hohe Wert der Zustimmung (65 Prozent) ist darüber hinaus interessant, da er unterstreicht, in welchem hohem Maße die befragten Erwerbstätigen diese

Offenheit für technologisch bedingte Veränderungen mit sich bringen. Dieses Ergebnis steht im starken Kontrast zu vielen Befragungen unter Führungskräften. So ergab zuletzt eine repräsentative Befragung unter 2.000 deutschen Großunternehmen, dass 76 Prozent der Entscheidungsträger das Fehlen qualifizierter Mitarbeitender mit Digital-Know-how als größte Hürde für die digitale Transformation ihres Unternehmens sehen (etventure GmbH 2019; ähnliche Ergebnisse bei h&z 2016, sowie United Planet 2017).

Der Aussage, dass im Unternehmen moderne und digitale Technologien zu finden sind, stimmen insgesamt 63 Prozent der Befragten zu. Eine tiefergehende Analyse offenbart auch hier Unterschiede: Während nahezu drei Viertel der Erwerbstätigen in Bürotätigkeit (72 Prozent) angeben, über entsprechende Technologien am Arbeitsplatz zu verfügen, ist dies bei Arbeitenden mit technischen Arbeitsmitteln aktuell erst gut die Hälfte (56 Prozent).

### **Potenziale der digitalen Arbeitswelt werden nicht gleichermaßen von den Erwerbstätigen gesehen – beziehungsweise werden nicht nutzbar gemacht**

In vielen Berufen hat die Digitalisierung das Potenzial, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch technologische Hilfsmittel und flexiblere Arbeitsweisen zu erleichtern. Diese Erleichterung bestätigen insgesamt 51 Prozent der Befragten, wobei zugleich auch 30 Prozent dieser Aussage ablehnend gegenüberstehen. Inwiefern die Erwerbstätigen in Deutschland von der Möglichkeit der besseren Vereinbarkeit profitieren, hängt stark von der Art ihrer beruflichen Tätigkeit ab. Unter denjenigen Befragten, die zuvor angegeben haben, dass ihre Arbeit überwiegend aus sozialen Interaktionen besteht, sind nur 42 Prozent der Ansicht, dass die Digitalisierung ihnen die Vereinbarkeit erleichtere. Bei Personen, deren Arbeitsergebnis ein Inhalt ist – in der Regel Wissens- und Kreativarbeitende – sagen zwei Drittel, sie würden von der Digitalisierung profitieren, wenn es um die Kompatibilität von Arbeit und Privatleben geht.

Diese Zahlen unterstreichen Ergebnisse anderer Studien, insbesondere des D21-Digitalindex 2018/2019, in dem von uns ein inhaltlicher Schwerpunkt auf digitales Arbeiten gelegt wurde (D21 2019). Die im Rahmen der Indexerstellung durchgeführte Bevölkerungsbefragung ergab, dass knapp ein Sechstel (16 Prozent) der Berufstätigen in Deutschland teilweise mobil von unterwegs oder von zu Hause aus arbeitet. Mit 30 Prozent unter den Personen mit Bürojob ist der Anteil derer, die Telearbeit oder Homeoffice nutzen, fast doppelt so hoch. 56 Prozent der Nichtnutzerinnen und Nichtnutzer von Telearbeit und Homeoffice gaben bei der D21-Befragung als wesentlichen Grund dafür an, dass diese Form der Arbeit in ihrem Beruf nicht möglich sei. Ein Viertel sagte zudem, dass ihr Unternehmen die notwendigen Voraussetzungen dafür nicht schaffen würde. Die in unserer Umfrage vorliegenden hohen Werte von Menschen in Bürotätigkeit und Inhaltsarbeitern sowie die niedrigen Werte derer, die in sozialen Interaktionen arbeiten, sind folglich nicht verwunderlich. Nach wie vor scheinen Arbeitsplätze in Berufen, deren Tätigkeit überwiegend auf sozialen Interaktionen basiert, nicht die räumliche und zeitliche Flexibilität am Arbeitsplatz zu bieten bzw. bieten zu können, wie dies in anderen Berufen der Fall ist.

Abschließend wurde zudem abgefragt, ob die Befragten sich ganz grundsätzlich ein moderneres und digitaleres Arbeitsumfeld wünschen würden. 42 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland stimmen dieser Aussage „voll und ganz“ beziehungsweise „eher“ zu. Der Wunsch nach Fortschritt in Richtung Modernisierung und Digitalisierung scheint folglich gegeben. Nichtsdestotrotz gilt es anzuerkennen, dass ein fast ebenso großer Anteil von 40 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland mit dem aktuellen Arbeitsumfeld zufrieden scheint und ablehnend auf den Wunsch nach mehr Digitalisierung reagiert hat. Ob diese Zweiteilung eine tiefergehende digital-kulturelle Spaltung der Erwerbstätigen darstellt, kann an dieser Stelle nicht zweifelsfrei gesagt werden. Die in Abbildung 8 dargestellten Ergebnisse legen jedoch nahe, dass Alter ein entscheidender Faktor bei dem Wunsch nach einem digitaleren Arbeitsumfeld ist.

**ABBILDUNG 4: Wahrnehmung der Digitalisierung im Arbeitsleben**

Grundsätzlich sind Erwerbstätige der digitalen Transformation von Unternehmen gegenüber positiv gestimmt.

Meine Kollegen bzw. mein Arbeitsumfeld sind sehr aufgeschlossen gegenüber digitalen Arbeitsweisen und Technologien.

65

Die Technologien, die in meinem Unternehmen eingesetzt werden, sind modern und digital.

63

Bürotätigkeit: 72 %  
Technische Arbeitsmittel: 56 %

Die Digitalisierung bringt mehr positive Veränderungen in mein Arbeitsleben als negative.

61

Mein Unternehmen verfügt über eine Digitalisierungsstrategie und setzt diese aktiv um.

54

Bürotätigkeit: 62 %  
Technische Arbeitsmittel: 46 %

Die Digitalisierung erleichtert mir die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

51

Inhalt: 67 %  
Soziale Interaktion: 42 %  
Ablehnung: 30 %

In meinem Unternehmen arbeiten wir räumlich und zeitlich flexibel, z. B. mobiles Arbeiten, Homeoffice, virtuelle/standortübergreifende Teams etc.

47

Inhalt: 66 %  
Soziale Interaktion: 35 %

Ich würde mir in meinem Unternehmen ein moderneres und digitaleres Arbeitsumfeld wünschen.

42

Ablehnung: 40 %

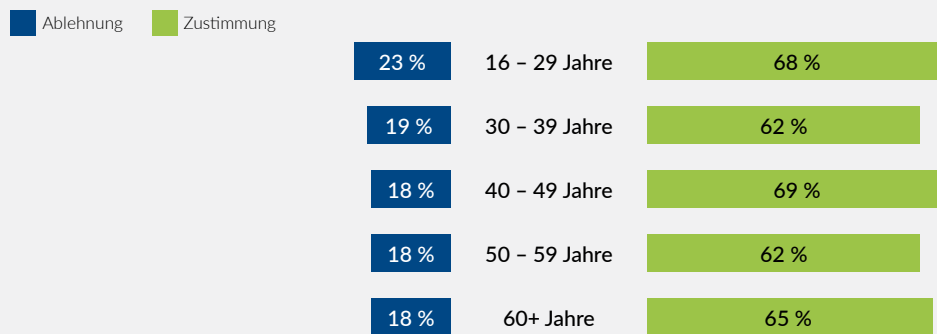
Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?; hier, sofern nicht anders gekennzeichnet, Darstellung der Top2-Werte, d. h. „stimme voll und ganz zu“ sowie „stimme eher zu“; Bottom2-Werte: „stimme eher nicht zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“; Basis: n=2.088; Ergebnisse in Prozent  
Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung

**Jüngere Erwerbstätige haben eine positivere und forderndere Haltung gegenüber der Digitalisierung der Arbeitswelt als ältere**

Im Vergleich der Altersgruppen ergeben sich einige interessante Erkenntnisse, die in den folgenden Abbildungen dargestellt sind: Die bereits angesprochene hohe Aufgeschlossenheit gegenüber digitalen Arbeitsweisen und Technologien im Kollegenkreis liegt im Durchschnitt aller Befragten bei 65 Prozent und auch über alle Altersgruppen hinweg konstant bei 62 Prozent oder mehr (Abbildung 5). Die jüngste Altersgruppe (16 bis 29 Jahre) fällt bei dieser Frage in zweierlei Hinsicht auf: Einerseits bescheinigen hier 68 Prozent der Befragten ihren Kollegen sowie ihrem Arbeitsumfeld eine digitale Offenheit. Andererseits ist in dieser Altersgruppe auch die Ablehnung am größten, da fast ein Viertel (23 Prozent) der 16- bis 29-Jährigen der Aussage nicht zustimmt, dass sie eine Offenheit gegenüber digitalen Arbeitsweisen und Technologien im Kollegenkreis finden. Damit liegt der Wert der Ablehnung um einiges höher als in den anderen Altersgruppen (dort liegt er zwischen 18 und 19 Prozent). Grund für diese Abweichung könnte eine kritischere und ambitioniertere Sicht der jüngsten Erwerbstätigen sein, die als Digital Natives ins Berufsleben eingestiegen sind.

ABBILDUNG 5: **Meine Kollegen bzw. mein Arbeitsumfeld sind sehr aufgeschlossen gegenüber digitalen Arbeitsweisen und Technologien.**

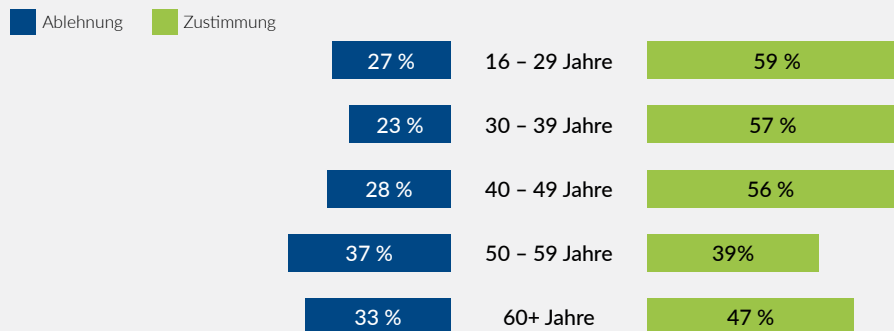


Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?; hier in Grün Darstellung der Top2-Werte, d. h. „stimme voll und ganz zu“ sowie „stimme eher zu“; in Blau Darstellung der Bottom2-Werte: „stimme eher nicht zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“; Basis: n=2.088; Ergebnisse in Prozent  
Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung

Auch bei Fragen nach dem Nutzen der Digitalisierung der Arbeit für das eigene Leben zeigen sich die jüngeren Erwerbstätigen positiver (Abbildung 6): Während 59 Prozent der 16- bis 29-Jährigen der Aussage zustimmen, dass die Digitalisierung ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtere, liegt dieser Wert bei den über 60-Jährigen nur bei 47 Prozent. Die Gruppe der 50- bis 59-jährigen Erwerbstätigen fällt hier durch einen besonders niedrigen Wert auf: Unter diesen Befragten sind lediglich 39 Prozent der Meinung, die Digitalisierung erleichtere ihnen die Vereinbarkeit.

ABBILDUNG 6: **Die Digitalisierung erleichtert mir die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.**

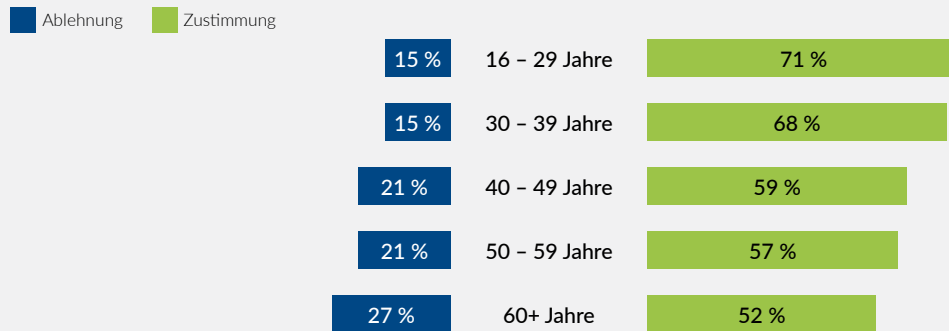


Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?; hier in Grün Darstellung der Top2-Werte, d. h. „stimme voll und ganz zu“ sowie „stimme eher zu“; in Blau Darstellung der Bottom2-Werte: „stimme eher nicht zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“; Basis: n=2.088; Ergebnisse in Prozent  
Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung

Ähnlich große Abweichungen von rund 20 Prozent über die unterschiedlichen Altersgruppen hinweg ergeben sich bei der Aussage „Die Digitalisierung bringt mehr positive Veränderungen in mein Arbeitsleben als negative“ (Abbildung 7). Während bei den 16- bis 29-Jährigen 71 Prozent und bei den 30- bis 39-Jährigen 68 Prozent eine solch positive Sicht auf die Digitalisierung des Arbeitslebens haben, sinkt dieser Wert bei den über 40-Jährigen unter 60 Prozent. In der Gruppe 60+ ist sogar nur jeder Zweite der Meinung, durch die Digitalisierung positive Veränderungen im Arbeitsleben zu erfahren. Mehr als jeder Vierte in dieser Altersgruppe (27 Prozent) hat eine ablehnende Haltung gegenüber den digitalisierungsbedingten Veränderungen im Arbeitsleben.

ABBILDUNG 7: Die Digitalisierung bringt mehr positive Veränderungen in mein Arbeitsleben als negative.

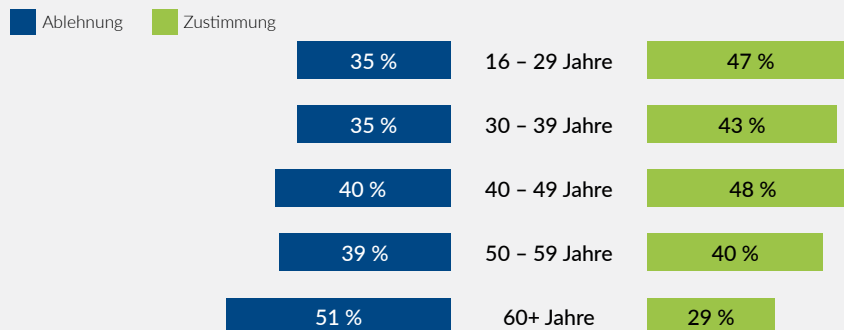


Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?; hier in Grün Darstellung der Top2-Werte, d. h. „stimme voll und ganz zu“ sowie „stimme eher zu“; in Blau Darstellung der Bottom2-Werte: „stimme eher nicht zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“; Basis: n=2.088; Ergebnisse in Prozent  
Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung

Dieses starke Aufeinandertreffen der unterschiedlichen Altersgruppen offenbart sich ebenfalls sehr deutlich bei der Frage nach dem Wunsch eines moderneren und digitaleren Arbeitsumfelds (Abbildung 8): Während 47 Prozent der 16- bis 29-Jährigen diesem Wunsch zustimmen, so sind es in der Gruppe 60+ nur 29 Prozent, die diesen Wunsch in sich tragen – ganze 51 Prozent dieser Altersgruppe lehnen ein digitaleres Arbeitsumfeld ab.

ABBILDUNG 8: Ich würde mir in meinem Unternehmen ein moderneres und digitaleres Arbeitsumfeld wünschen.



Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu?; hier in Grün Darstellung der Top2-Werte, d. h. „stimme voll und ganz zu“ sowie „stimme eher zu“; in Blau Darstellung der Bottom2-Werte: „stimme eher nicht zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“; Basis: n=2.088; Ergebnisse in Prozent  
Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung



## Unsere Einschätzung:

Wie sind die Werte der Zustimmung bzw. Ablehnung der Befragten auf die verschiedenen Aussagen zum Thema betriebliche Digitalisierung zu bewerten? Gefragt nach der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sagen rund 50 Prozent, dass die Digitalisierung diese erleichtere. 30 Prozent der Erwerbstätigen stimmen dem eher nicht oder überhaupt nicht zu. Für uns stellte sich angesichts dieser Zahlen die Frage: Sind die 30 Prozent, die eine ablehnende Haltung haben, wirklich der Meinung, dass die Digitalisierung ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nicht erleichtern könne, etwa, weil sich dieses Potenzial in ihrem Beruf einfach grundsätzlich nicht bietet? Oder haben sie ablehnend geantwortet, weil in ihrem Unternehmen die Möglichkeiten noch nicht angeboten, dementsprechend nicht genutzt werden und somit auch keinen positiven Effekt haben können?

Ein genauerer Blick zeigt nämlich, dass ganze 42 Prozent der Befragten angeben, in ihrem Unternehmen werde nicht räumlich und zeitlich flexibel gearbeitet. Es steht völlig außer Frage, dass es Berufe gibt, in denen Telearbeit oder Homeoffice nicht möglich sind (vgl. D21-Digitalindex 2018/19). Nichtsdestotrotz ist diese Zahl in Relation zur Vereinbarkeitsfrage zu sehen: Wenn es in so vielen Unternehmen keine flexiblen Arbeitsmöglichkeiten gibt, dann ist es wenig verwunderlich, dass rund 30 Prozent der Erwerbstätigen gar nicht erst eine Erleichterung der Vereinbarkeit durch Digitalisierung sehen. Das befähigende Potenzial der Digitalisierung wird insofern nicht ausgenutzt, was insbesondere Führungskräften zu denken geben sollte: Auf einem Arbeitsmarkt, der sich deutlich zugunsten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entwickelt (vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt) und in dem Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zunehmend um qualifizierte Mitarbeitende buhlen, sind flexible Arbeitsmöglichkeiten enorm wichtig für die Zufriedenheit und Bindung der Beschäftigten (Bertelsmann Stiftung 2019b).

Die Ergebnisse bezüglich des Wunsches nach einem moderneren und digitaleren Arbeitsumfeld sind beachtlich: Während 42 Prozent der Befragten diesen Wunsch äußern, so verspüren ihn mit 40 Prozent fast ebenso viele nicht. Aus unserer Sicht wird diese Spaltung nicht durch die Art der Tätigkeit erklärt. Zugespitzt könnte man hier von einem frontalen Aufeinandertreffen zweier Arbeitskulturen sprechen. Die Interessen und Wünsche dieser beiden Gruppen in Balance zu bringen, die Chancen digitalen Arbeitens zu beleuchten, ohne Risiken aus dem Auge zu lassen – dies sind zentrale Herausforderungen für deutsche Unternehmen im Zuge der digitalen Transformation.

Ein Aufeinandertreffen unterschiedlicher Wahrnehmungen und Ambitionen kommt auch beim Vergleich der Altersgruppen zum Vorschein. Insbesondere beim Wunsch nach einer Modernisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt klaffen die Ergebnisse der Erwerbstätigen unter 40 Jahren und denen über 40 Jahren (oder älter) auseinander. Hier gilt es, gegenseitiges Verständnis sowie Respekt für die jeweils andere Position zu entwickeln. Die Ambition der jüngeren Generationen sollte jedoch ein Ansporn für ältere Erwerbstätige sein, da man der Digitalisierung der Arbeitswelt nicht mit einer Abwarte- oder Aussitzhaltung begegnen kann: Selbst wenn das Renteneintrittsalter naht, ist man gut beraten, wenn man sich auf neue Arbeitsweisen und Technologien einlässt. Die Digitalisierung der Arbeit ist gekommen, um zu bleiben – und selbst wenn man in absehbarer Zeit aus dem Erwerbsleben ausscheidet, so durchdringen digitale Technologien alle Lebensbereiche. Ein souveräner Umgang mit digitalen Technologien bietet insbesondere im Alter vielfältiges Unterstützungspotenzial im privaten Kontext (Stubbe, Schaat, Ehrenberg-Silies 2019). Unsere Ergebnisse zeigen erfreulicherweise nämlich auch, dass die Offenheit gegenüber digitalen Technologien im Kollegenkreis über alle Altersgruppen hinweg ähnlich hoch eingeschätzt wird – ein Ergebnis, das Anlass zur Zuversicht gibt.

## Glauben die Erwerbstätigen in Deutschland an ihr Unternehmen?

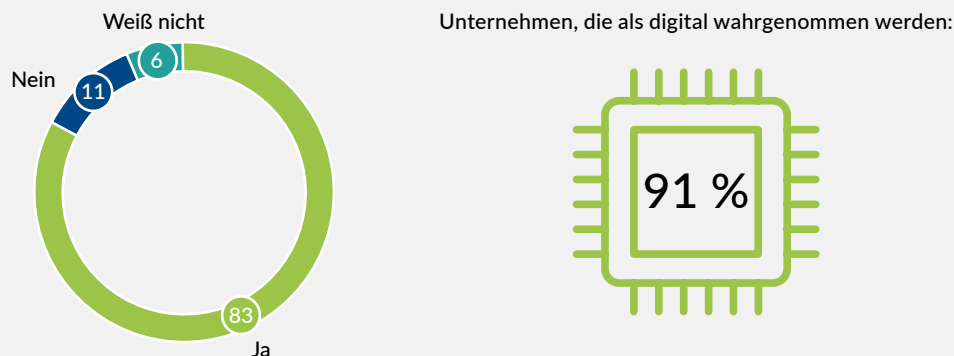
*Die Erwerbstätigen in Deutschland glauben in einem hohen Maße an die richtige Ausrichtung ihrer Unternehmen – je digitaler Unternehmen sind, desto positiver die Prognosen.*

Mit der Digitalisierung gehen neue Anforderungen an Unternehmen einher. Um sich auch in Zukunft mit erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen am Markt behaupten zu können, ist im Kontext der digitalen Transformation die Fähigkeit zur Innovation und Veränderung eine zentrale Voraussetzung für Unternehmen (Bertelsmann Stiftung 2019d). Aus diesem Grund wurden die Befragten um ihre Einschätzung gebeten, inwiefern sie daran glauben, dass ihr Unternehmen für den zukünftigen Erfolg am Markt ausgerichtet ist.

Die Ergebnisse in Abbildung 9 zeigen, dass die große Mehrheit aller Befragten an die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens glaubt. 83 Prozent sind der Meinung, dass sich ihr Unternehmen langfristig erfolgreich am Markt behaupten kann. Lediglich jeder zehnte Beschäftigte sieht dies nicht so. Betrachtet man nur die Antworten derjenigen, die zuvor ihr eigenes Unternehmen als äußerst oder sehr digital eingestuft haben, so ist das Bild noch deutlicher: Hier sind 91 Prozent der Befragten der Meinung, dass ihr Unternehmen sich auch künftig erfolgreich am Markt durchsetzen wird.

ABBILDUNG 9: Erfolgreiche Marktpositionierung von Unternehmen

Erwerbstätige in Deutschland glauben in hohem Maße an den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens, digitale Unternehmen liegen vorne.



Basis: Alle Befragten, n=2.088; Ergebnisse in Prozent.  
Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung

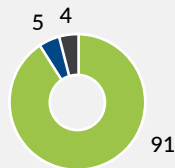
Auch bei dieser Frage lohnt sich ein Blick auf die Ergebnisse der erweiterten Abfrage nach der hauptsächlichen beruflichen Tätigkeit und dem Arbeitsergebnis (Abbildung 10). Diejenigen Erwerbstätigen, die ihren Beruf mit intelligenten Maschinen sowie technischen Arbeitsmitteln oder -geräten ausüben, glauben zu 91 bzw. 90 Prozent an die erfolgreiche Positionierung ihres Unternehmens am Markt. Nur fünf Prozent unter diesen Befragten sind nicht vom Erfolg ihres Unternehmens überzeugt. Im Gegensatz dazu fällt auf, dass unter den Erwerbstätigen, die überwiegend mit Menschen arbeiten, 15 Prozent – und damit dreimal so viele – nicht an die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens glauben.

ABBILDUNG 10: **Erfolgreiche Marktpositionierung von Unternehmen nach Haupttätigkeit**

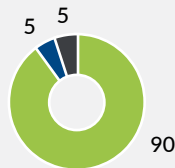
Glauben Sie, dass Ihr Unternehmen die richtigen Produkte herstellt bzw. Leistungen anbietet, um sich erfolgreich am Markt behaupten zu können?

■ Ja ■ Nein ■ Weiß nicht/keine Angabe

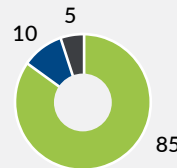
mit intellig. Geräten  
oder Maschinen



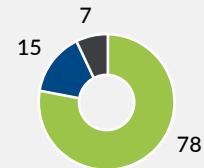
mit techn. Arbeits-  
mitteln/-geräten



in Bürotätigkeit



mit Menschen



Basis: Alle Befragten, n=2.088; mit Menschen: n=1.031; in Bürotätigkeit: n=518; mit techn. Arbeitsmitteln/Geräten: n=319; mit int. Geräten/Maschinen: n=184; Ergebnisse in Prozent  
Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung

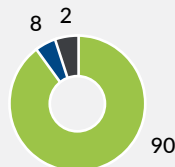
Ein ähnliches Bild zeigt sich, wenn man die Einschätzungen differenziert nach dem Ergebnis der beruflichen Tätigkeit betrachtet (Abbildung 11). Menschen, die ein Erzeugnis/Produkt oder eine Dienstleistung erarbeiten, glauben in hohem Maße an den künftigen Unternehmenserfolg (zu 90 bzw. 84 Prozent), während diese Werte bei Erwerbstätigen, die Inhalte erbringen oder im Wesentlichen sozial interagieren, deutlich niedriger ausfallen (74 und 72 Prozent).

ABBILDUNG 11: **Erfolgreiche Marktpositionierung von Unternehmen nach Arbeitsergebnis**

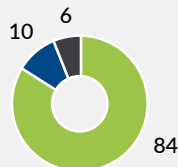
Glauben Sie, dass Ihr Unternehmen die richtigen Produkte herstellt bzw. Leistungen anbietet, um sich erfolgreich am Markt behaupten zu können?

■ Ja ■ Nein ■ Weiß nicht/keine Angabe

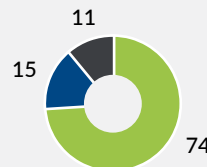
Erzeugnis/Produkt



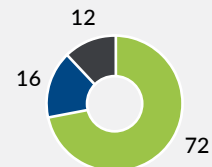
Dienstleistung



Inhalt



soziale  
Interaktion



Basis: Alle Befragten, n=2.088; ein Erzeugnis oder Produkt: n=387; eine Dienstleistung: n=1243; einen Inhalt: n=99; eine soziale Interaktion: n=328; Ergebnisse in Prozent  
Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung

## Unsere Einschätzung:

Die Erwerbstätigen in Deutschland glauben stark an die erfolgreiche Positionierung ihres Unternehmens am Markt. Für sich betrachtet, ist dies grundsätzlich eine gute Nachricht: Wer von der Ausrichtung seines Unternehmens überzeugt ist, begibt sich motivierter und zuversichtlicher zur Arbeit als jemand, der an der Strategie seines Unternehmens zweifelt. Diejenigen, die ihr Unternehmen eingangs als besonders digital eingestuft haben oder die mit intelligenten Geräten bzw. Maschinen oder technischen Arbeitsmitteln arbeiten, haben bei dieser Frage sogar überdurchschnittlich hohe Werte die vermuten lassen: Wer bei sich im Unternehmen sieht, dass bereits ein Stück auf dem Weg der digitalen Transformation zurück gelegt wurde, sieht den zukünftigen Unternehmenserfolg besonders optimistisch.

Befragte, die überwiegend mit Menschen arbeiten und deren Arbeitsergebnis eine soziale Interaktion ist, bewerten den zukünftigen Unternehmenserfolg am niedrigsten. Hier ist jedoch zu bedenken, ob in sozialen Berufskontexten die Frage nach dem langfristigen Unternehmenserfolg überhaupt die richtige ist oder ob eine andere Fragestellung mehr über die Zukunftsfähigkeit in sozialen Berufen aussagt. Dennoch ist auch in sozialen Arbeitsumfeldern der Glaube an das eigene Unternehmen oder Organisation entscheidend für die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden.

Bei reflektierterer Betrachtung dieser hohen Werte des Vertrauens in das eigene Unternehmen drängt sich die Frage auf, ob der „Erfolg am Markt“ von den Erwerbstätigen stets objektiv eingeschätzt werden kann. Womöglich ist auch an dieser Stelle das Phänomen der Rationalitätenfalle abzulesen, das bereits in Studien eine Rolle spielte, die sich mit der Gefahr des Verlustes des eigenen und fremder Arbeitsplätze infolge des Einsatzes von Robotern und Künstlicher Intelligenz beschäftigten? Einzelnen Erwerbstätige in ihrem Unternehmen mag es sehr vernünftig erscheinen, fest an den eigenen Unternehmenserfolg zu glauben, während dies aus Perspektive der Gesamtheit aller Individuen nicht der Fall sein mag. Dieses Auseinanderfallen zwischen individueller und kollektiver Rationalität beschreibt die Rationalitätenfalle. Vermutlich würden volkswirtschaftliche Expertinnen und Experten die Frage nach der Zukunftsfähigkeit deutscher Unternehmen anders und kritischer beantworten als die unternehmenseigene Belegschaft. Ökonomen und wirtschaftspolitische Journalisten weisen immer wieder darauf hin, dass Deutschland mehr tun müsse, um insbesondere bei den digitalen Zukunftstechnologien den Anschluss nicht zu verlieren (Deutschlandfunk Kultur 2019; Matthes 2018; Belitz und Gornig 2019). Entscheidungsträger in deutschen Unternehmen sollten es sich daher zum Ziel setzen, den hohen Erwartungen, die man aus dieser Umfrage schlussfolgern kann, gerecht zu werden und nicht für selbstverständlich zu nehmen, dass die Erwerbstätigen grundsätzlich an ihre Unternehmenspositionierung glauben und zuversichtlich in die Zukunft blicken.

## Wie werden Veränderungen und Innovationen in Unternehmen in Deutschland gebracht?

*Die Mitarbeitenden, konkret die Eigeninitiative dieser, ist in der Mehrheit der Unternehmen entscheidend für Innovationen oder Neuerungen.*

Die digitale Transformation von Betrieben erfordert in hohem Maße die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und Veränderungen einzuführen. Neuheiten können in Unternehmen auf vielfältige Weise eingebracht werden. Die Mitarbeiterschaft selbst kann über Vorschläge und Ideen neue Themen ins Unternehmen bringen (Bottom-up), aber auch die Einführung über die Geschäftsführung (Top-down) ist eine Möglichkeit, Veränderungen im Unternehmen zu bewirken. Inwiefern neue Themen und Innovationen in Unternehmen eingebracht werden, wurde in einer separaten Frage aufgegriffen. Ziel ist es zu verstehen, woher Neuerungen kommen und wie sie ihren Weg in die Unternehmen finden.

Interessant ist, dass die Eigeninitiative als der vorrangigste Weg gesehen wird: 55 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass jeder eine gute Idee eigeninitiativ ins Unternehmen einbringen kann (Abbildung 12). Mit über 50 Prozent Zustimmung zeigt sich aber auch, dass Neuerungen und Veränderungen oftmals hierarchisch in Unternehmen vorgegeben werden. Auch der funktionale Weg über bestimmte Abteilungen wie IT oder Personal wird laut 44 Prozent der Befragten in Unternehmen genutzt. Am wenigsten häufig genannt wird der Weg über Pilotprojekte oder einzelne Teams: Lediglich 34 Prozent der Befragten geben an, dass dieser Weg in ihrem Unternehmen angewandt wird.

In den als digital empfundenen Unternehmen gibt es weniger hierarchische Top-down-Abläufe zum Einbringen und Verbreiten von Innovationen, dafür ist der Innovationsprozess über alle anderen Kanäle intensiver. Vermutlich führt genau diese Tatsache dazu, dass die betroffenen Firmen als moderner und digitaler wahrgenommen werden.

Bei dieser Frage zeigt der Blick auf die Ergebnisse nach Unternehmensgröße in sehr interessantes Bild: Bei sehr kleinen Unternehmen ist die Eigeninitiative der Mitarbeitenden der primäre Kanal für Neuerungen. Die hierarchische oder funktionale Vorgabe ist in kleinen Unternehmen seltener anzutreffen (Abbildung 13). In größeren Unternehmen dominiert die hierarchische Vorgabe von Neuerungen, auch die Bedeutung der einzelnen Stabsstellen nimmt mit der Größe der Unternehmen stetig zu. Bei Unternehmen zwischen 500 und 1.000 Mitarbeitenden zeigt sich, dass alle Wege, Innovationen ins Unternehmen zu bekommen, in etwa gleich häufig Anwendung finden. Insbesondere fällt ins Auge, dass Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden häufig eine Pilotierung technologischer Neuerungen in einzelnen Teams nutzen, um diese von dort aus im Unternehmen zu verbreiten.

**ABBILDUNG 12: Umsetzung von Innovationen**

Wie werden bei Ihnen technologische Neuerungen oder Innovationen ins Unternehmen gebracht?


**Unternehmen, die als digital  
wahrgenommen werden:**

Über Eigeninitiative, jeder der eine gute Idee hat, kann sie einbringen	55 %	61 %
Neuerungen oder Veränderungen werden hierarchisch vorgegeben d. h. von oben herab	51 %	46 %
Neuerungen oder Veränderungen können über die entsprechenden Abteilungen oder Bereiche eingebracht werden. z. B. IT, Personal etc.	44 %	55 %
In einzelnen Teams oder Bereichen entstehen technologische Neuerungen oder Veränderungen, die sich von dort aus im Unternehmen verbreiten	34 %	46 %
Weiß nicht/keine Angabe	6 %	2 %

Mehrfachnennung möglich  
Basis: Alle Befragten, n=2.088  
Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 13: **Umsetzung von Innovationen nach Unternehmensgröße**

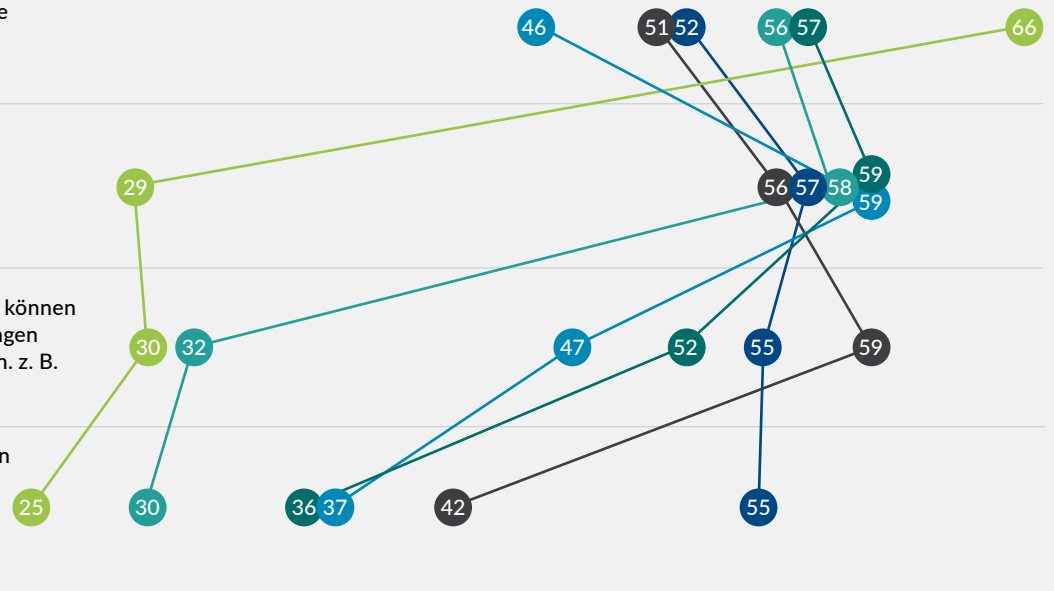
Wie werden bei Ihnen technologische Neuerungen oder Innovationen ins Unternehmen gebracht?

Über Eigeninitiative, jeder der eine gute Idee hat, kann sie einbringen

Neuerungen oder Veränderungen werden hierarchisch vorgegeben d. h. von oben herab

Neuerungen oder Veränderungen können über die entsprechenden Abteilungen oder Bereiche eingebracht werden. z. B. IT, Personal etc.

In einzelnen Teams oder Bereichen entstehen technologische Neuerungen oder Veränderungen, die sich von dort aus im Unternehmen verbreiten



Ergebnisse in Prozent



Mehrfachnennung möglich; Basis: Alle Befragten, n=2.088; <10 MA: n=409; 10-19 MA: n=145; 20-99 MA: n=359; 100-499

MA: n=361; 500-1.000 MA: n=175; >1.000 MA: n=594

Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

## Anhang: Wie arbeiten die Erwerbstätigen in Deutschland?



## Wie arbeiten die Erwerbstätigen in Deutschland?

Die folgenden Abbildungen stellen abschließend die zentralen demographischen und berufsspezifischen Merkmale der Befragten dar. Erläuterungen zur Verwendung der KldB 2010 der Bundesagentur für Arbeit sowie die Beweggründe zur erweiterten Tätigkeitsabfrage mit der Frage nach der Haupttätigkeit und dem Arbeitsergebnis sind im ersten Kapitel dieser Studie (Hintergrund, Zielsetzung und Methodik der Befragung) zu finden.

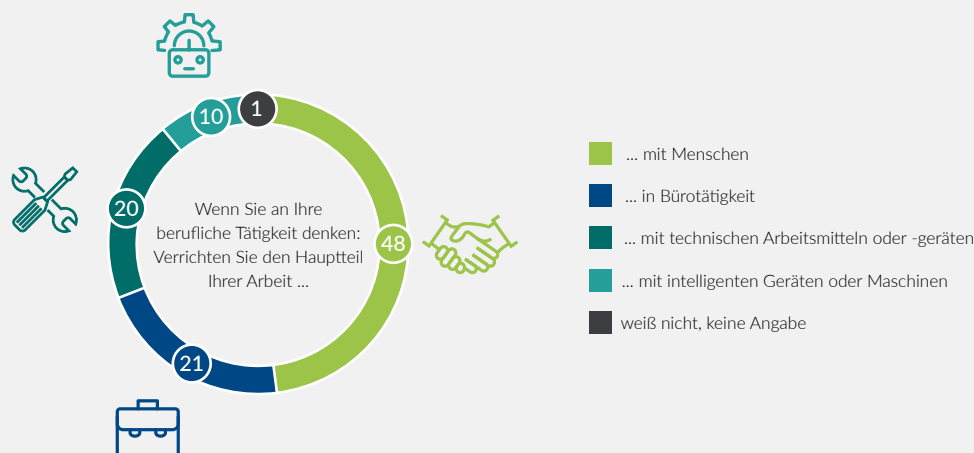
### Hauptsächliche Art der beruflichen Tätigkeit

Die Frage nach der Art und Weise der beruflichen Tätigkeit zeigt, dass fast die Hälfte der deutschen Erwerbstätigen (48 Prozent) von sich selber sagt, dass sie den Hauptteil ihrer Arbeit mit Menschen verrichtet (Abbildung 14). Gut ein Fünftel der Erwerbstätigen verrichtet nach eigener Einschätzung den Hauptteil der Arbeit in Bürotätigkeit. Weitere 20 Prozent sind bei der Verrichtung ihres Berufs hauptsächlich auf technische Arbeitsmittel oder -geräte angewiesen, während lediglich 10 Prozent von sich selbst behaupten, überwiegend mit intelligenten Geräten oder Maschinen zu arbeiten.

Der hohe Anteil der Befragten, der angibt, überwiegend mit Menschen zu arbeiten, ist beachtlich und verdeutlicht, wie sehr man den sozialen und zwischenmenschlichen Kontext bei der digitalen Transformation der Arbeitswelt berücksichtigen sollte. Da das Ergebnis auf der Selbsteinschätzung der Befragten basiert, ist es sehr wahrscheinlich, dass insbesondere Menschen mit einem Bürojob bewusst entscheiden mussten, ob der Hauptteil der Arbeit auf die Interaktion mit Menschen oder die Tätigkeit am Schreibtisch entfällt. Die in Abbildung 14 dargestellten Werte liefern insofern einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn, den eine reine Abfrage des numerischen Schlüssels der Berufsklassifikation nicht leisten kann.

ABBILDUNG 14: **Haupttätigkeit**

Wesentliche Art der beruflichen Tätigkeit



Basis: Alle Befragten, n=2.088; Ergebnisse in Prozent  
Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

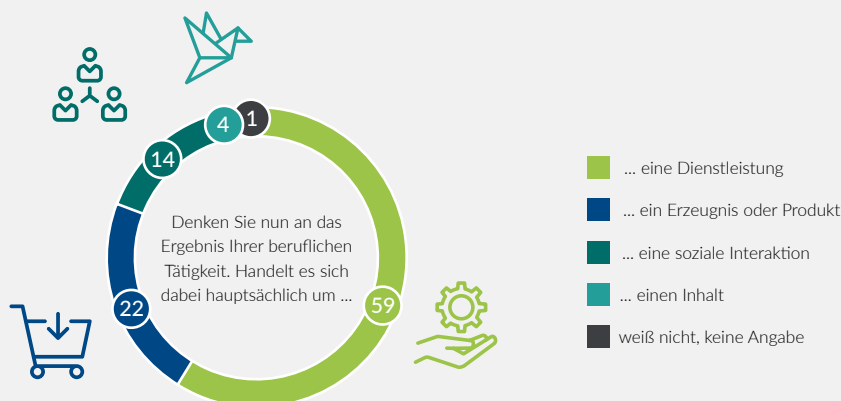
## Arbeitsergebnis

Nach dem Ergebnis ihrer beruflichen Tätigkeit befragt, geben 59 Prozent der Befragten an, eine Dienstleistung zu erbringen, weitere 4 Prozent einen Inhalt. Jeder Fünfte hat am Ende des Tages ein konkretes Produkt erzeugt, 14 Prozent arbeiten in Berufen, die auf sozialen Interaktionen basieren (Abbildung 15).

Betrachtet man diese Ergebnisse im Zusammenspiel mit der vorherigen Frage, so mag es überraschend erscheinen, dass zunächst 48 Prozent der Befragten gesagt haben, ihre berufliche Tätigkeit hauptsächlich mit Menschen zu verrichten, und dann lediglich 14 Prozent angeben, dass eine soziale Interaktion das Ergebnis ihrer Arbeit sei. Diese vermeintliche Diskrepanz ist jedoch auf den hohen Wert im Bereich der Dienstleistungen (59 Prozent) zurückzuführen, in dem sich wohl viele der mit Menschen arbeitenden Befragten selbst eingeordnet haben. Die 22 Prozent der Erwerbstätigen, deren Arbeitsergebnis ein Erzeugnis oder Produkt ist, korrespondieren mit den 20 Prozent der Erwerbstätigen, die mit technischen Arbeitsmitteln oder -geräten tätig sind.

ABBILDUNG 15: **Arbeitsergebnis**

Wesentliches Ergebnis der beruflichen Tätigkeit



Basis: Alle Befragten, n=2.088; Ergebnisse in Prozent  
Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung

## Berufsbereiche

ABBILDUNG 16: **Berufsbereiche (nach KldB 2010)**



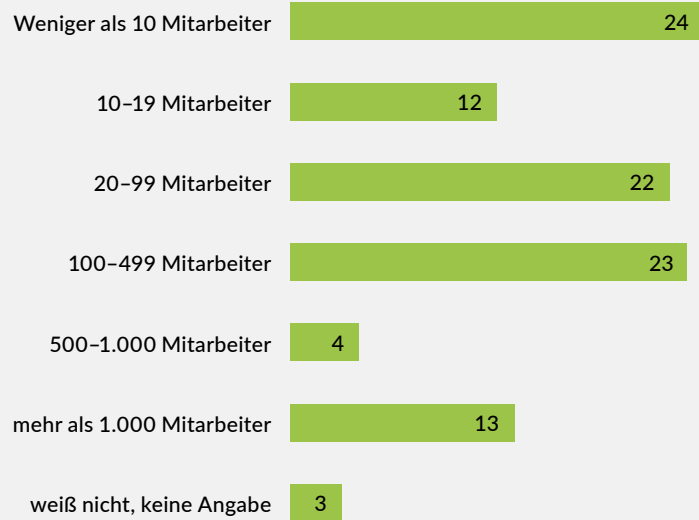
Welcher Branche lässt sich Ihr Unternehmen am ehesten zuordnen?

Basis: Alle Befragten, n=2.088; Ergebnisse in Prozent

Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

## Unternehmensgröße

ABBILDUNG 17: Unternehmensgröße



Wie viele Beschäftigte hat das Unternehmen, in dem Sie derzeit arbeiten?

Basis: Alle Befragten, n=2.088; Ergebnisse in Prozent

Quelle: Kantar, Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung



# Literatur

- Belitz, Heike, und Martin Gornig (2019). *Internationaler Vergleich des sektoralen Wissenskaptals*. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/BST\\_PIW05\\_08lay.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/BST_PIW05_08lay.pdf) (Download 13.1.2020).
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2015). *Digitalisierung im Mittelstand – Ergebnisse eines Studienüberblicks*. Gütersloh. [https://de.slideshare.net/BirgitWintermann/digitalisierung-im-mittelstand?qid=b981ea48-13d7-4b19-abee-9eba9c5eb840&v=&b=&from\\_search=2](https://de.slideshare.net/BirgitWintermann/digitalisierung-im-mittelstand?qid=b981ea48-13d7-4b19-abee-9eba9c5eb840&v=&b=&from_search=2) (Download 13.1.2020)
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2016). *2050: Die Zukunft der Arbeit – Ergebnisse einer internationalen Delphi-Studie des Millenium Project*. Gütersloh. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/2050-die-zukunft-der-arbeit/?tx\\_rsmbstpublications\\_pi2%5Bpage%5D=1&cHash=3eb522fba93bb8f274db96bcc54c78fe](https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/2050-die-zukunft-der-arbeit/?tx_rsmbstpublications_pi2%5Bpage%5D=1&cHash=3eb522fba93bb8f274db96bcc54c78fe) (Download 13.1.2020)
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2018). *Zukunft der Arbeit in deutschen KMU – Werkstattbericht*. Gütersloh. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Zukunft\\_der\\_Arbeit\\_in\\_deutschen\\_KMU\\_Werkstattbericht.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Zukunft_der_Arbeit_in_deutschen_KMU_Werkstattbericht.pdf) (Download 13.1.2020).
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2019a). *Arbeit 2050: Drei Szenarien – Neue Ergebnisse einer internationalen Delphi-Studie des Millennium Project*. Gütersloh. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/arbeit-2050-drei-szenarien/> (Download 13.1.2020)
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2019b). *Booksprint Vereinbarkeit 4.0*. Gütersloh. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/Booksprint\\_Vereinbarkeit.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Booksprint_Vereinbarkeit.pdf) (Download 13.1.2020).
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2019c). *Plattformarbeit in Deutschland. Freies und flexibles Arbeiten ohne soziale Sicherung*. Gütersloh. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Plattform\\_07lay.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Plattform_07lay.pdf) (Download 13.1.2020).
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2019d). *Innovative Milieus – Die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen*. Gütersloh. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/NW\\_Innovative\\_Milieus.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/NW_Innovative_Milieus.pdf) (Download 13.1.2020)
- Bisello, Martina, Enrique Fernández-Macías, Eleonora Peruffo und Ricardo Rinaldi (2019): *How computerisation is transforming jobs: Evidence from the European Working Conditions Survey*, Seville. European Commission, JRC117167.
- bitkom (2019). „Digitalisierung kommt in den deutschen Unternehmen an“. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalisierung-kommt-den-deutschen-Unternehmen> (Download 13.1.2020).
- BMAS und BMBF – Bundesministerium für Arbeit und Soziales, und Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2019). „Nationale Weiterbildungsstrategie“. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Aus-Weiterbildung/strategiepapier-nationale-weiterbildungsstrategie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Aus-Weiterbildung/strategiepapier-nationale-weiterbildungsstrategie.pdf?__blob=publicationFile&v=6) (Download 13.1.2020).
- BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2018). *Monitoring-Report. Wirtschaft DIGITAL 2018*. Berlin. [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-langfassung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=12](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=12) (Download 13.1.2020).
- Bughin, Jacques, Erich Hazan, Susan Lund, Peter Dahlstrom, Anna Wiesinger und Amresh Subramaniam (2018). *Skill shift: automation and the future of the workforce*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-organizations-and-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce> (Download 13.1.2020)

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2011). *Klassifikation der Berufe 2010. Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen. KLDB 2010*. Nürnberg. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Grundlagen/Klassifikationen/Klassifikation-der-Berufe/KldB2010/Printausgabe-KldB-2010/Generische-Publikationen/KldB2010-Printversion-Band1.pdf> (Download 13.1.2020).

Bundesregierung – Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (2019). *Digitalisierung gestalten. Umsetzungsstrategie der Bundesregierung*. Aktualisierte Ausgabe – September 2019. Berlin. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975292/1605036/bb4752f95e3f5f6e634cc835f1b2538b/digitalisierung-gestalten-download-bpa-data.pdf?download=1> (Download 13.1.2020).

Cappgemini (2019). „Studie IT-Trends 2019. Intelligente Technologien. Vorreiter erzielen bereits Ergebnisse“. <https://www.cappgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2019/02/IT-Trends-Studie-2019.pdf> (Download 13.1.2020).

D21 – Initiative D21 e.V. (2019). *D21 Digital Index 2018/2019*. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. Berlin. [https://initiated21.de/app/uploads/2019/01/d21\\_index2018\\_2019.pdf](https://initiated21.de/app/uploads/2019/01/d21_index2018_2019.pdf)

Deutschlandfunk Kultur (2019). „Ökonom Marcel Fratzscher über den Standort Deutschland. Deutsche Wirtschaft auf dem Weg in die zweite Liga?“. Beitrag vom 15.6.2019, [https://www.deutschlandfunkkultur.de/oekonom-marcel-fratzscher-ueber-den-standort-deutschland.990.de.html?dram:article\\_id=451378](https://www.deutschlandfunkkultur.de/oekonom-marcel-fratzscher-ueber-den-standort-deutschland.990.de.html?dram:article_id=451378) (Download 13.1.2020).

etventure GmbH (2019). *Studie Digitale Transformation 2019 – Die Zukunftsfähigkeit deutscher Unternehmen*. Berlin. [https://service.etventure.de/digitale-transformation-2019-registrierung?\\_ga=2.130861642.412725642.1570779339-1710217396.1570779339](https://service.etventure.de/digitale-transformation-2019-registrierung?_ga=2.130861642.412725642.1570779339-1710217396.1570779339) (Download 13.1.2020).

Gonzalez Vazquez, Ignacio, Santo Milasi, Stephanie Carretero Gomez, Joanna Napierala, Nicolas Robledo Bottcher, Koen Jonkers, Xabier Goenaga Beldarrain (Hrsg.) Eskarne Arregui Pabollet, Margherita Bacigalupo, Frederico Biagi, Marcelino Cabrera Giraldez, Francesa Caena, Jonatan Castano Munoz, Isabel Clara Centeno Mediavilla, John Edwards, Enrique Fernandez Macias, Emilia Gomez Gutierrez, Estrella Gomez Herrera, Andreia Inamorato Dos Santos, Panagiotis Kampylis, David Klenert, Montserrat López Cobo, Robert Marschinski, Annarosa Pesole, Yves Punie, Songul Tolan, Sergio Torrejon Perez, Cesira Urzi Brancati und Riina Vuorikari (2019). *The changing nature of work and skills in the digital age*. EUR 29823 EN. Publications Office of the European Union. Luxembourg. ISBN 978-92-76-09206-3, doi:10.2760/679150, JRC 117505. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC117505> (Download 16.12.2019)

h&z – h&z Unternehmensberatung AG (Hrsg.) (2016). *Digitalisierung 2016. Digitalisierung mehr Wunsch als Wirklichkeit*. München. <https://huz.de/2017/03/23/digitalisierung-mehr-wunsch-als-wirklichkeit/> (Download 13.1.2020).

Matthes, Sebastian (2018). „Die deutsche Industrie ist nicht so digital, wie viele ihrer Vertreter glauben“. *Handelsblatt online* 26.12.2018. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/vordenker/kommentar-die-deutsche-industrie-ist-nicht-so-digital-wie-viele-ihrer-vertreter-glauben/23790092.html?ticket=ST-41329621-fseCcROYaLPpZqnMoukR-ap4> (Download 16.12.2019).

Stubbe, Julian, Samer Schaat und Simone Ehrenberg-Silies (2019). *Digital souverän? Kompetenzen für ein selbstbestimmtes Leben im Alter*. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh, [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart\\_Country/Digitale\\_Souveraenitaet\\_2019\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart_Country/Digitale_Souveraenitaet_2019_final.pdf) (Download 16.12.2019)

Tata Consultancy Services (Hrsg.) (2019). *Don't Panic! Gelassen zur Digitalisierung. Wie sich deutsche Unternehmen in der neuen Zeit orientieren*. Die Trendstudie von Tata Consultancy Services (TCS) und Bitkom Research. Frankfurt/Main. [https://downloads.studie-digitalisierung.de/2019/de/Trendstudie\\_TCS\\_2019\\_Bericht\\_DE.pdf](https://downloads.studie-digitalisierung.de/2019/de/Trendstudie_TCS_2019_Bericht_DE.pdf) (Download 16.12.2019).

United Planet GmbH (2017). „Kurzstudie Chance & Challenge – Digitalisierung im Mittelstand“. <https://de.slideshare.net/ChristophHerzog1/kurzstudie-chance-challenge-digitalisierung-im-mittelstand> (Download 13.1.2020).

# Über das Projekt „Die betriebliche Arbeitswelt in der Digitalisierung“ der Bertelsmann Stiftung

Die Bertelsmann Stiftung setzt sich dafür ein, dass alle am gesellschaftlichen Leben teilhaben können. Dabei arbeitet sie operativ: Ihre Projekte konzipiert sie selbst und setzt sie selbstständig um. Diese Publikation erscheint im Rahmen des Projektes „Die betriebliche Arbeitswelt in der Digitalisierung“ und dem dazugehörigen Blog „Zukunft der Arbeit“, die sich dem Thema widmen, wie der globale Megatrend Digitalisierung die Art und Weise unserer täglichen Arbeit und gewohnte Geschäftsmodelle verändert. Das Projekt möchte Berufstätige und Unternehmen bei dieser digitalen Transformation unterstützen. Denn: Die Digitalisierung stellt wirtschaftliche, zivilgesellschaftliche und politische Institutionen sowie Unternehmen vor große Herausforderungen. Gemeinsam mit den Megatrends der Demographie, der ökonomisch vernetzten Welt und der Governance-Herausforderungen für Unternehmen und ganze Staaten kommt der Digitalisierung sowohl als Treiber als auch als Lösungsansatz für globale Herausforderungen eine zentrale Rolle zu. Die Digitalisierung zeichnet sich dabei gegenüber früheren gesellschaftlichen Veränderungen durch eine exponentielle Geschwindigkeit, die Kombination verschiedener technologischer Entwicklungssprünge sowie die grenzen- und insitutionsübergreifende Wirkung aus. Es kommt demnach darauf an, für diese neue Qualität der Entwicklung ein Bewusstsein zu entwickeln und einen Raum oder auch eine Plattform zu bieten, um jenseits tradierter Paradigmen über Handlungsansätze angesichts dieser Herausforderungen zu diskutieren. Das Internet der Dinge, das Arbeiten in der Cloud und das Denken in den ökonomischen Dimensionen der Plattformökonomie wie Airbnb und Uber stellen gewohnte Arbeits- und Geschäftsparadigmen auf den Kopf und fordern ein flexibleres Anpassen aller Akteure. Eine Fortschreibung der Logik der Effizienzsteigerung greift angesichts des qualitativen Sprungs der wirtschaftlichen Entwicklung hierbei zu kurz. Digitalisierung bedeutet nicht Technisierung, sondern Disruption, bedeutet nicht ein neues Planungsparadigma, sondern den Umgang mit dem Ungewohnten, bedeutet nicht Ex-ante-Gewissheit, sondern Ex-post-Lernen. Mehr Informationen finden Sie unter [www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/betriebliche-arbeitswelt-digitalisierung/](http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/betriebliche-arbeitswelt-digitalisierung/) und [www.zukunftderarbeit.de](http://www.zukunftderarbeit.de).







# Impressum

Januar 2020

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

## Verantwortlich

Viktoria Grzymek, Dr. Ole Wintermann

## Studiendurchführung

Kantar GmbH

Landsberger Straße 284

80687 München

[www.kantardeutschland.de](http://www.kantardeutschland.de)

## Verantwortlich

Stefanie Exel, Kerstin Motzet

## Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz (team 4media&event)

## Gestaltung

Oliver Helbig (OH Design + Medienproduktion)

## Titelbild

flickr, Martin Melcher, Poerzbrauerei-Rudolstadt-16, Creative Commons Namensnennung-Nicht.kommerziell 2.0 Generic (CC BY-NC 2.0)

## Lizenz

Der Text dieser Publikation ist urheberrechtlich geschützt und lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 3.0 International (CC BY-SA 3.0) Lizenz (Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen). Sie dürfen das Material vervielfältigen und weiterverbreiten, solange Sie angemessene Urheber- und Rechteangaben machen. Sie müssen angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Wenn Sie das Material verändern, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz wie das Original verbreiten. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/legalcode.de>.





#### **Adresse | Kontakt**

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0

Dr. Ole Wintermann  
Senior Project Manager  
Programm Unternehmen in der Gesellschaft  
Telefon +49 5241 81-81232  
ole.wintermann@bertelsmann-stiftung.de

Viktoria Grzymek  
Project Manager  
Programm Megatrends  
Telefon +49 30 275788-139  
viktoria.grzymek@bertelsmann-stiftung.de

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)