

# FIT FÜR DEN DIGITALEN WANDEL?

Ergebnisse einer Online-Befragung zu Anforderungen an Personal- und Kompetenzentwicklung im digitalen Wandel

September 2016



# Zielsetzung und thematische Ausrichtung der Befragung

## ■ Zielsetzung

Mit der Online-Befragung »Fit für den digitalen Wandel« sollte ermittelt werden, wie sich Unternehmen der Digitalwirtschaft und anderer wissensintensiver Dienstleistungsbereiche mit ihrem Personal- und Kompetenzmanagement auf den digitalen Wandel einstellen. Die folgenden Themenfelder wurden vorab als wichtige Bestandteile dynamischer Personalentwicklung im Rahmen einer Trendanalyse ermittelt und schwerpunktmäßig in der Befragung adressiert:

- Einfluss und Aufgabe des Personalbereichs im digitalen Wandel
- Einsatz von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung in Unternehmen und ihre zukünftige Bedeutung
- Stellenwert individualisierter Kompetenzentwicklung in Unternehmen
- Anforderungen an Führungskultur und –verhalten im digitalen Wandel
- Reaktionen von Unternehmen auf dynamische Unternehmensumfelder

Die Ergebnisse dazu sind auf den nachfolgenden Seiten dargestellt.

## ■ Ausblick

Die vorliegenden Ergebnisse der Online-Befragung fließen in die Konzeption eines Benchmarking-Tools ein, mit welchem Unternehmen ihr Kompetenzmanagement verorten und darüber hinaus eigene Gestaltungsansätze aus den Vergleichswerten besonders erfolgreicher Unternehmen gleicher Größenklasse ableiten können. Das Tool steht interessierten Unternehmen ab November 2016 zur Verfügung!

# Wie gelingt Kompetenzmanagement im digitalen Wandel?

## Eine Zusammenfassung der Befragungsergebnisse 1/2

### ■ **Die Personalentwicklung als starker Partner**

Erfolgreiche Unternehmen setzen im digitalen Wandel auf den Personalbereich als wichtigen strategischen Partner. Dies drückt sich nicht zuletzt durch eine Personalentwicklungsstrategie aus, die unternehmensweit bekannt ist und umgesetzt wird sowie über ein abgestimmtes Zusammenspiel zwischen Personal- und Fachbereichen bei der Auswahl und Umsetzung passgenauer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung.

### ■ **Die Bedeutung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung nimmt zu**

Sowohl Personalverantwortliche als auch Beschäftigte gehen davon aus, dass im Zuge des digitalen Wandels die Bedeutung von Kompetenzentwicklung deutlich zunehmen wird. Die Befragungsergebnisse unterstreichen zudem, dass Unternehmen hierbei insbesondere auch den sich zunehmend etablierenden Trend individualisierter Kompetenzentwicklung aufgreifen und über geeignete Maßnahmen der Kompetenzentwicklung umsetzen sollten.

# Wie gelingt Kompetenzmanagement im digitalen Wandel?

## Eine Zusammenfassung der Befragungsergebnisse 2/2

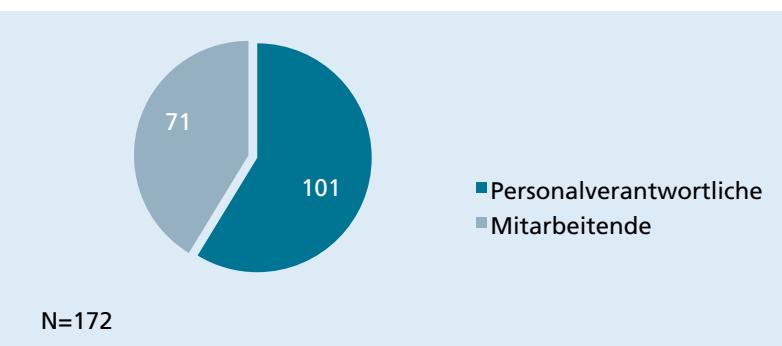
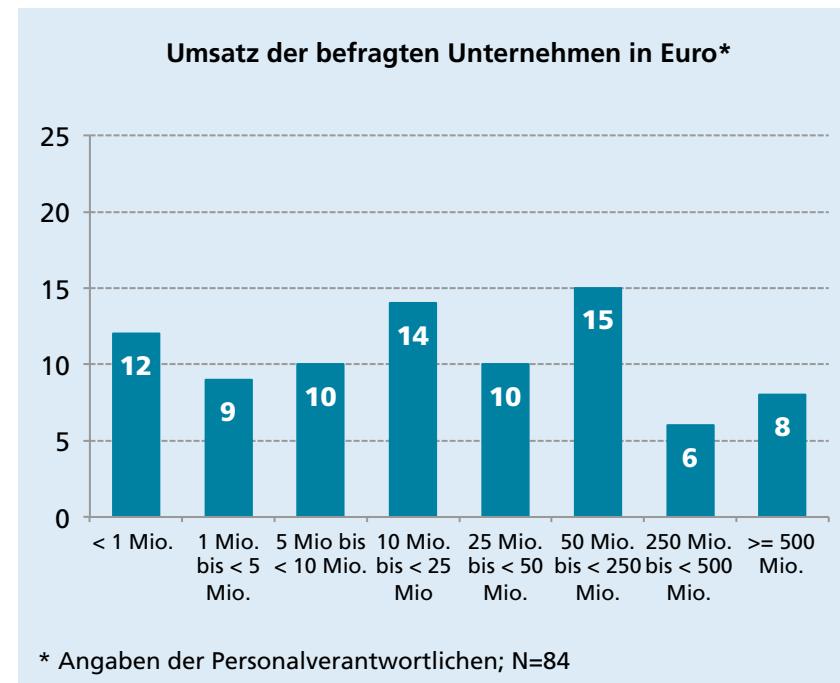
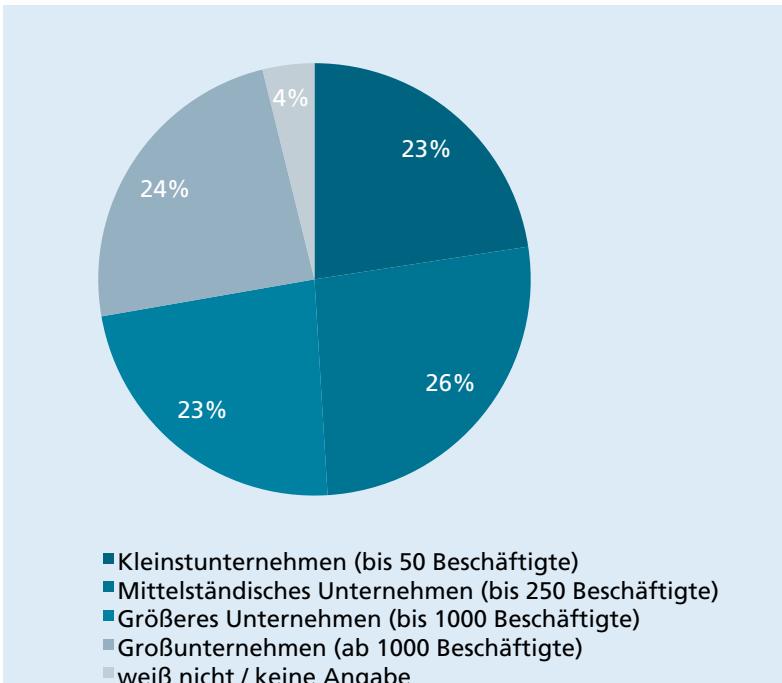
### ■ **Die Mischung verschiedener Maßnahmen ist entscheidend**

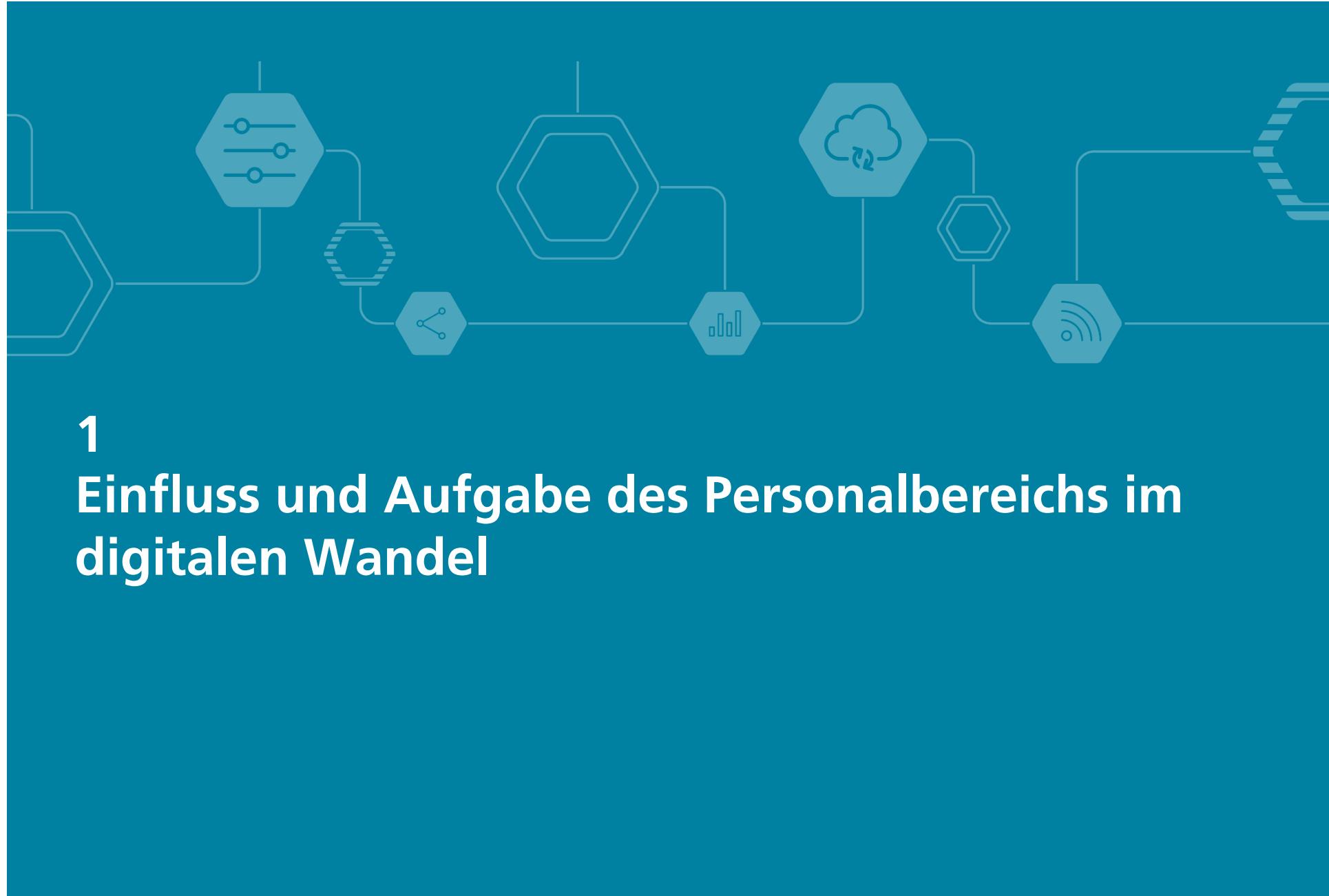
Aktuell wie zukünftig werden klassische Maßnahmen der Kompetenzentwicklung, wie beispielsweise fachspezifische Seminare oder Einarbeitungsprogramme für neue Mitarbeiter, in Unternehmen am häufigsten eingesetzt. Um für die veränderten Anforderungen gewappnet zu sein, nutzen erfolgreiche Unternehmen aber schon heute eine ausgewogene Kompetenzentwicklung mit klassischen und vernetzten Maßnahmen. Damit wird beispielsweise digital gestützten Selbstlernprogrammen oder Learning Networks ein neuer Stellenwert zugeschrieben. 29 Prozent der befragten Unternehmen setzen bereits heute auf den erfolgsversprechenden Weg einer ausgewogenen Kompetenzentwicklung.

### ■ **Die Führungskraft als wichtiger »Enabler« für Kompetenzmanagement im digitalen Wandel**

Führungskräfte ermöglichen und unterstützen individualisiertes und selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung ihrer Beschäftigten. Dies setzt unter anderem eine Vertrauens- und positive Fehlerkultur voraus sowie die Fähigkeit von Führungskräften von führen auf Distanz bzw. in virtuellen Teams.

# Teilnehmerstruktur an der Befragung



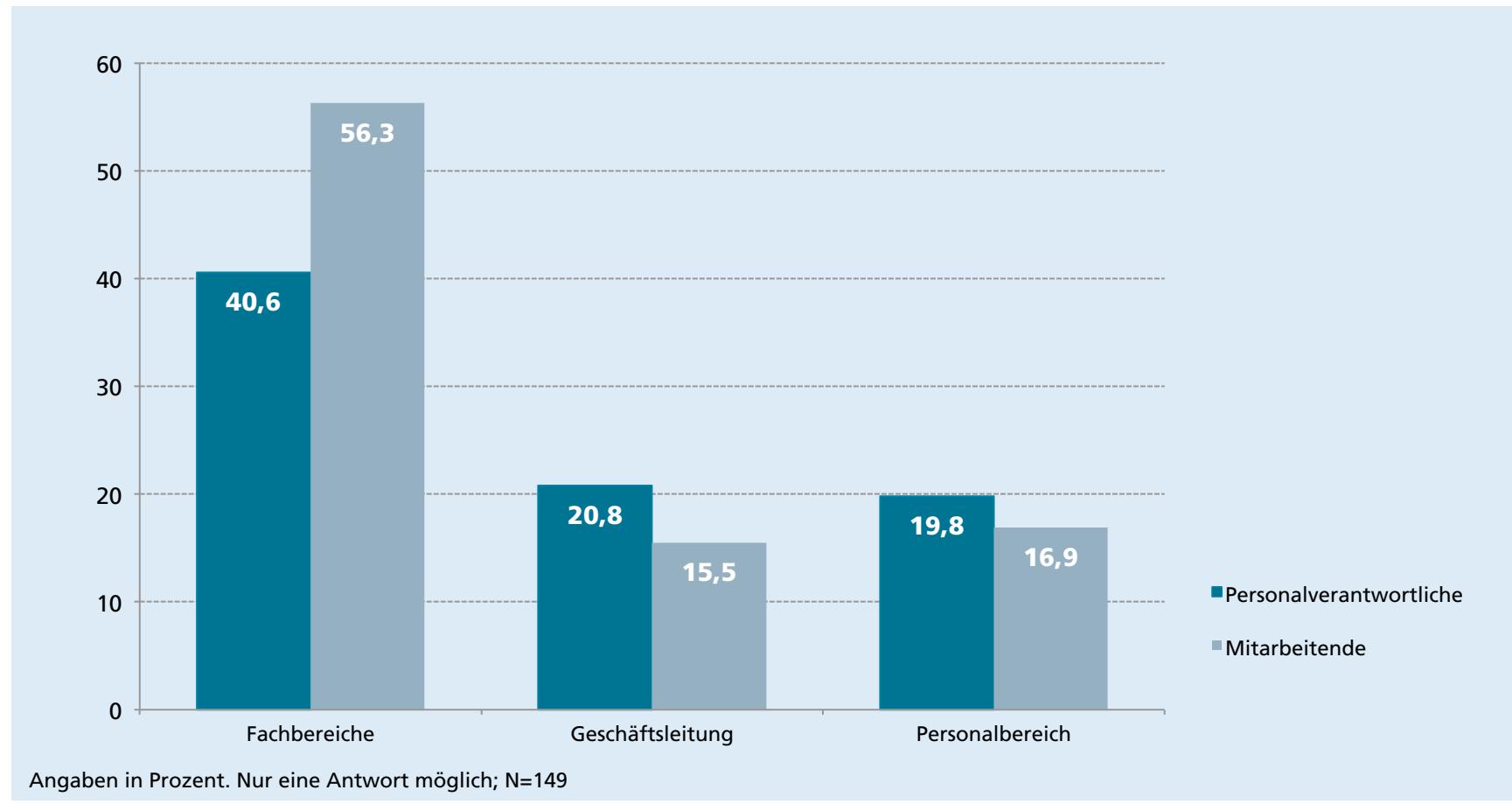


1

# Einfluss und Aufgabe des Personalbereichs im digitalen Wandel

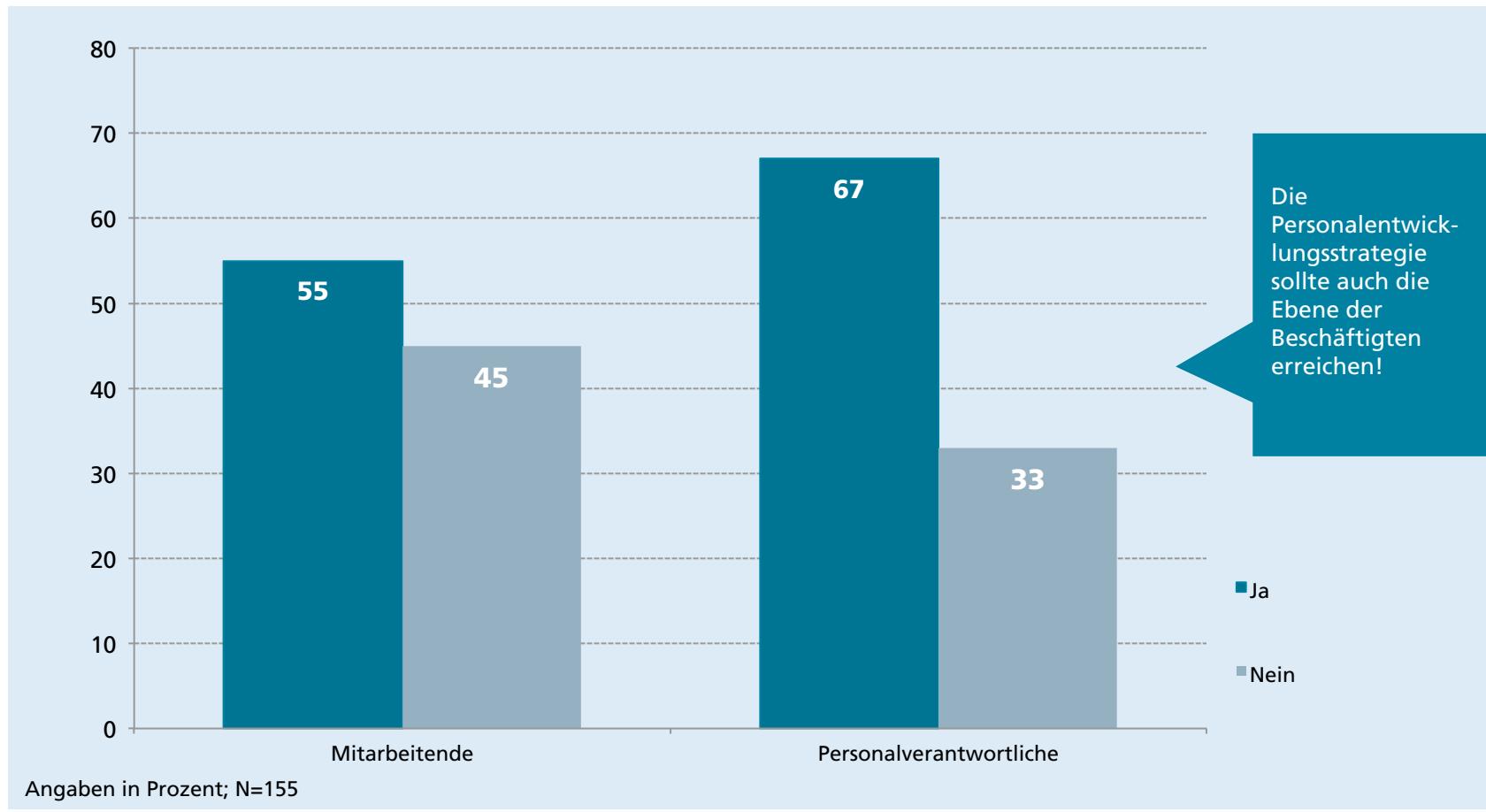
# Fachbereiche geben entscheidende Anstöße zur Kompetenzentwicklung

Welche Unternehmensbereiche stellen Bedarf an Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung vorrangig fest?



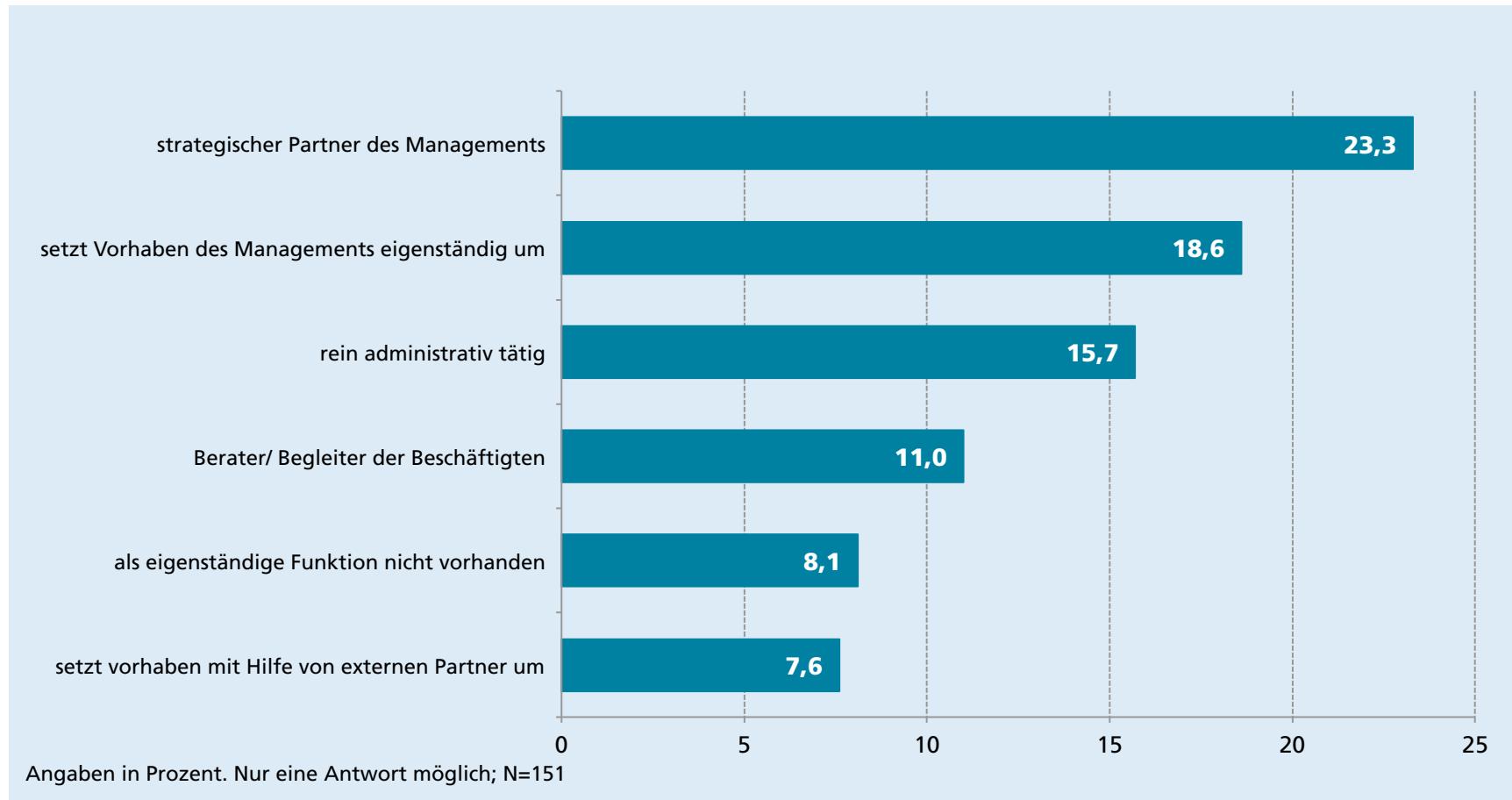
# Mehrheit der befragten Unternehmen setzt auf eine Personalentwicklungsstrategie

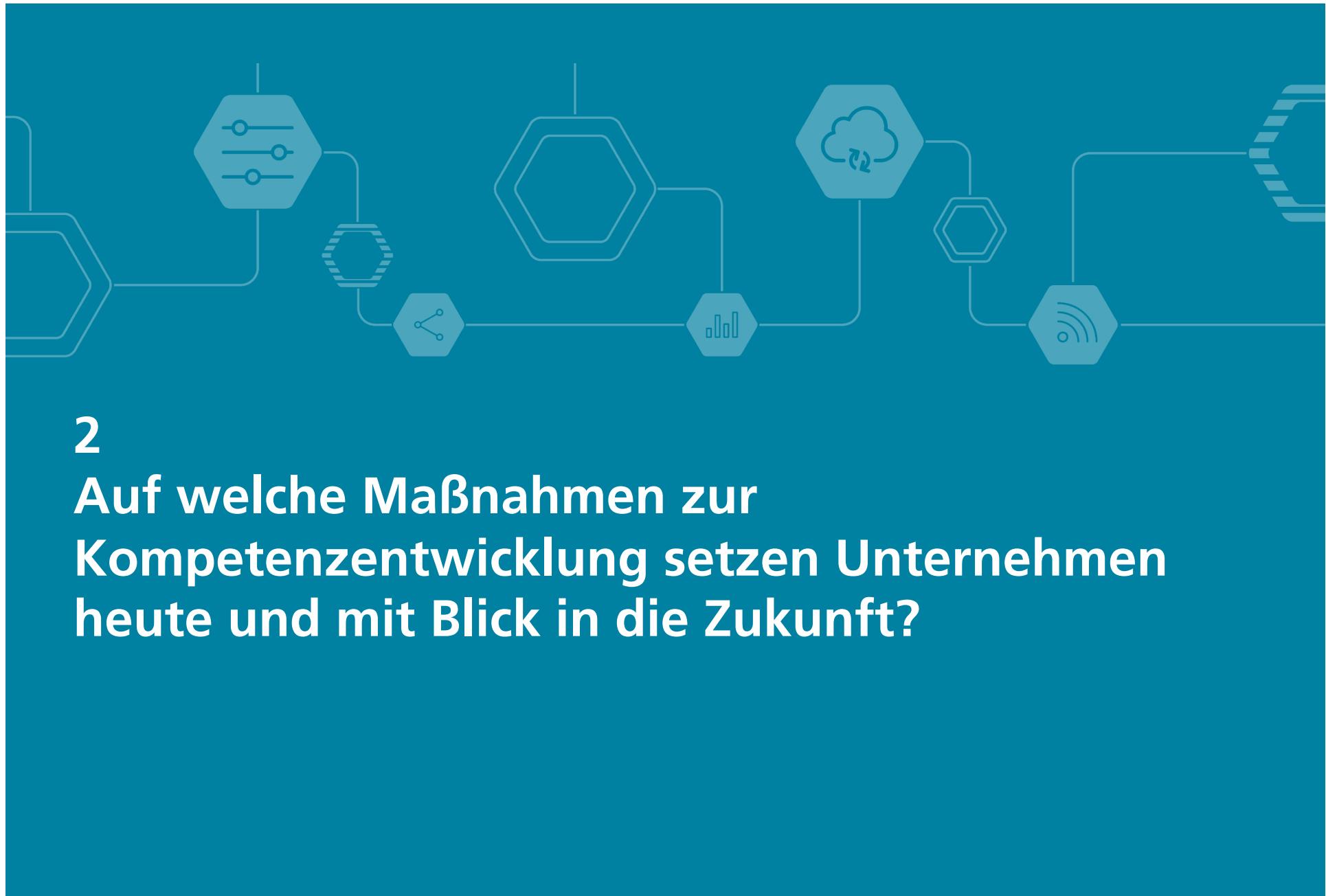
## Gibt es in Ihrem Unternehmen eine den Beschäftigten bekannte Personalentwicklungsstrategie?



# Personalbereich wird als wichtiger strategischer Partner des Managements wahrgenommen

**Wenn größere Veränderungsprozesse anstehen, welche Rolle spielt der Personalbereich Ihrer Meinung nach dabei vorrangig?**



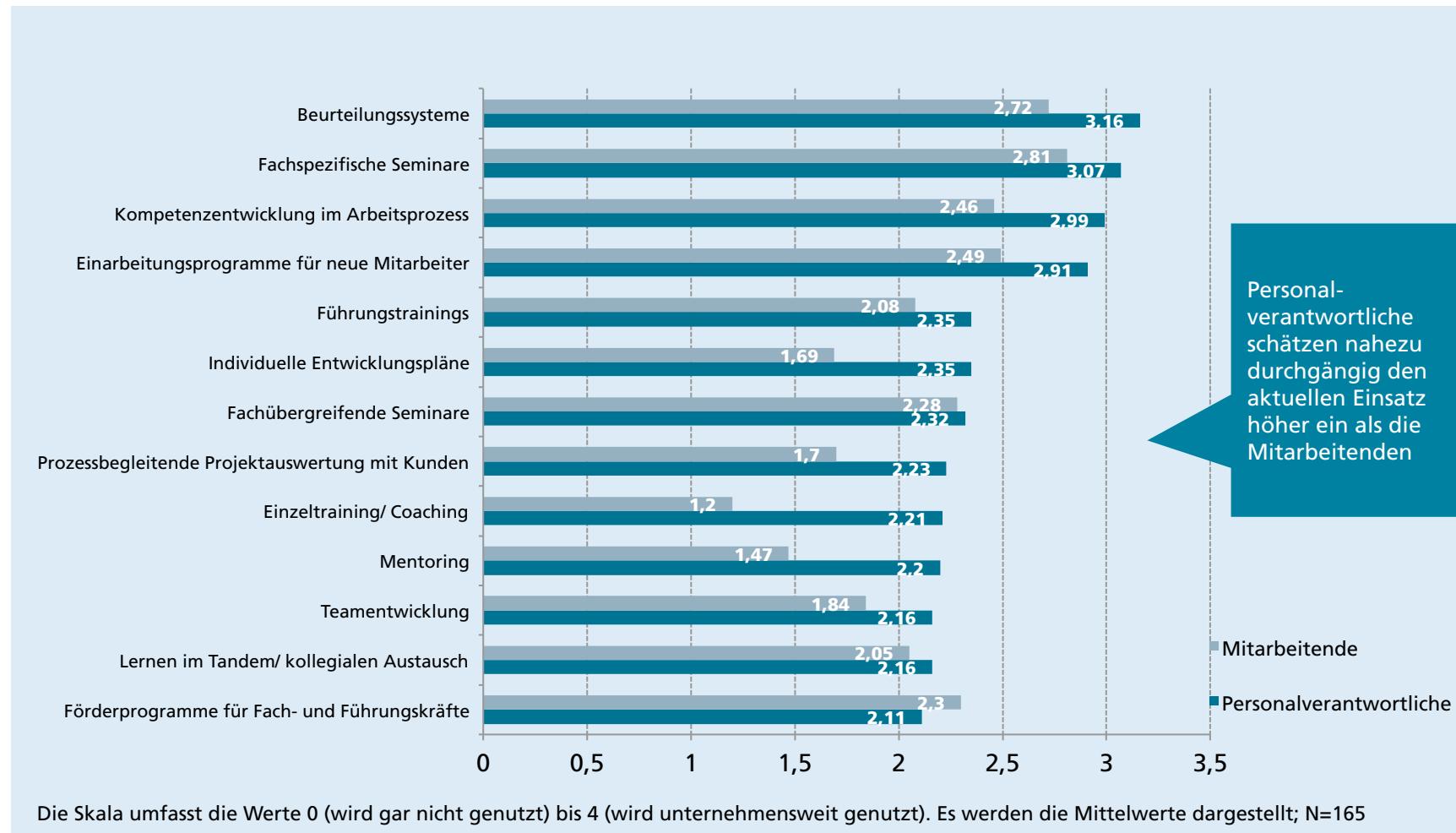


2

**Auf welche Maßnahmen zur  
Kompetenzentwicklung setzen Unternehmen  
heute und mit Blick in die Zukunft?**

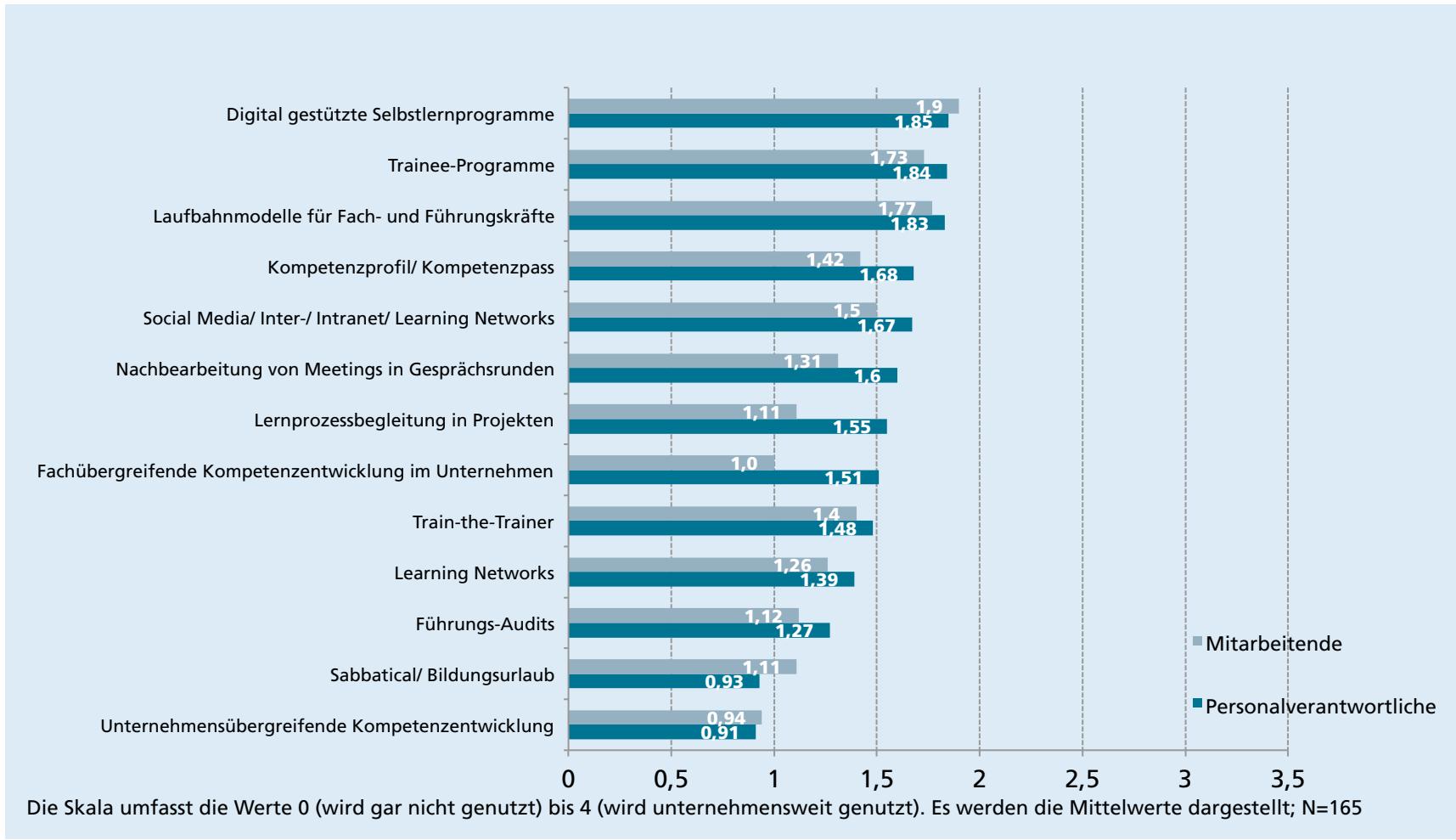
# Klassische Maßnahmen liegen im Trend

## Welche Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung setzen Unternehmen heute bereits ein? 1/2



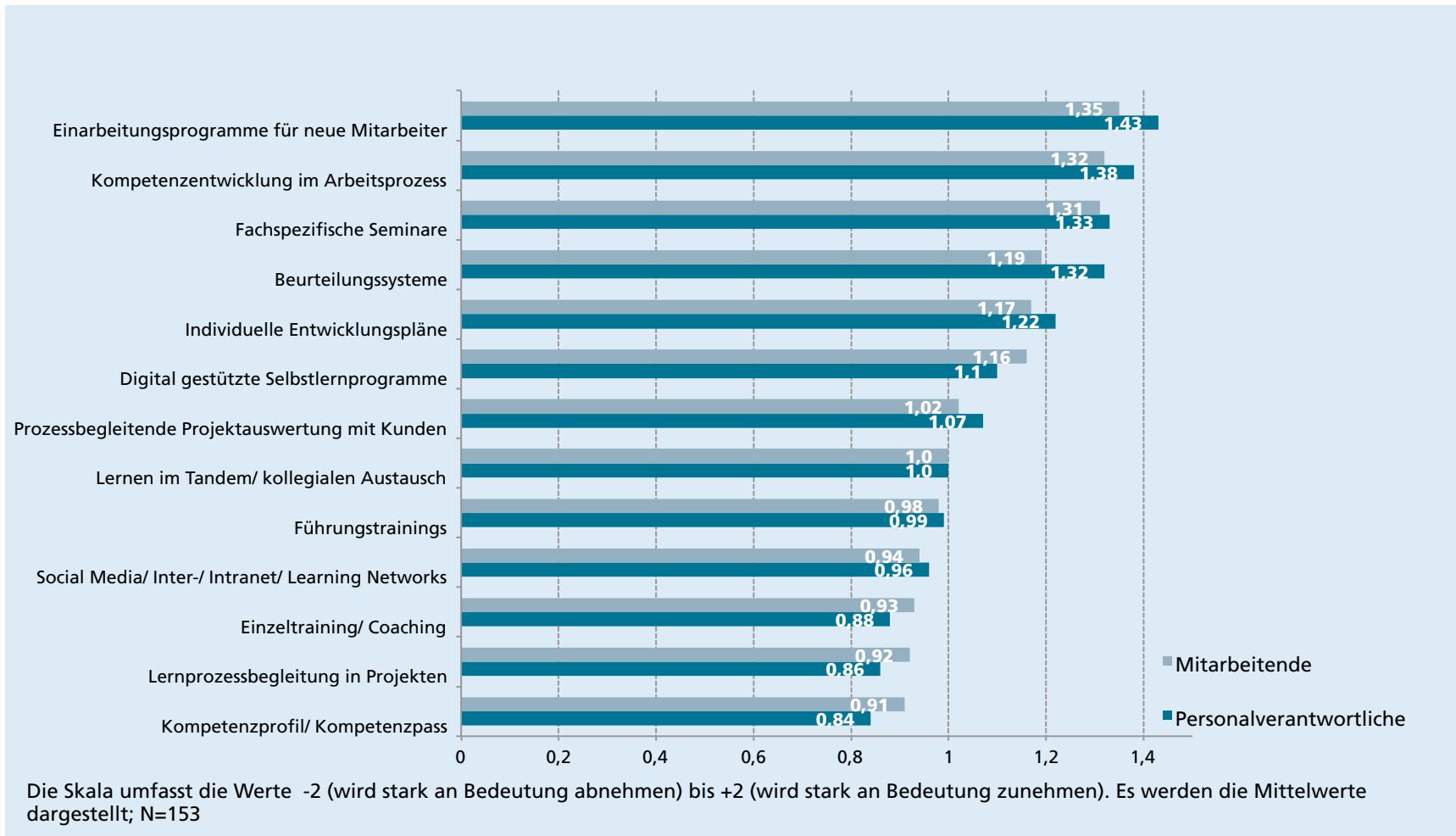
# Klassische Maßnahmen liegen im Trend

## Welche Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung setzen Unternehmen heute bereits ein? 2/2



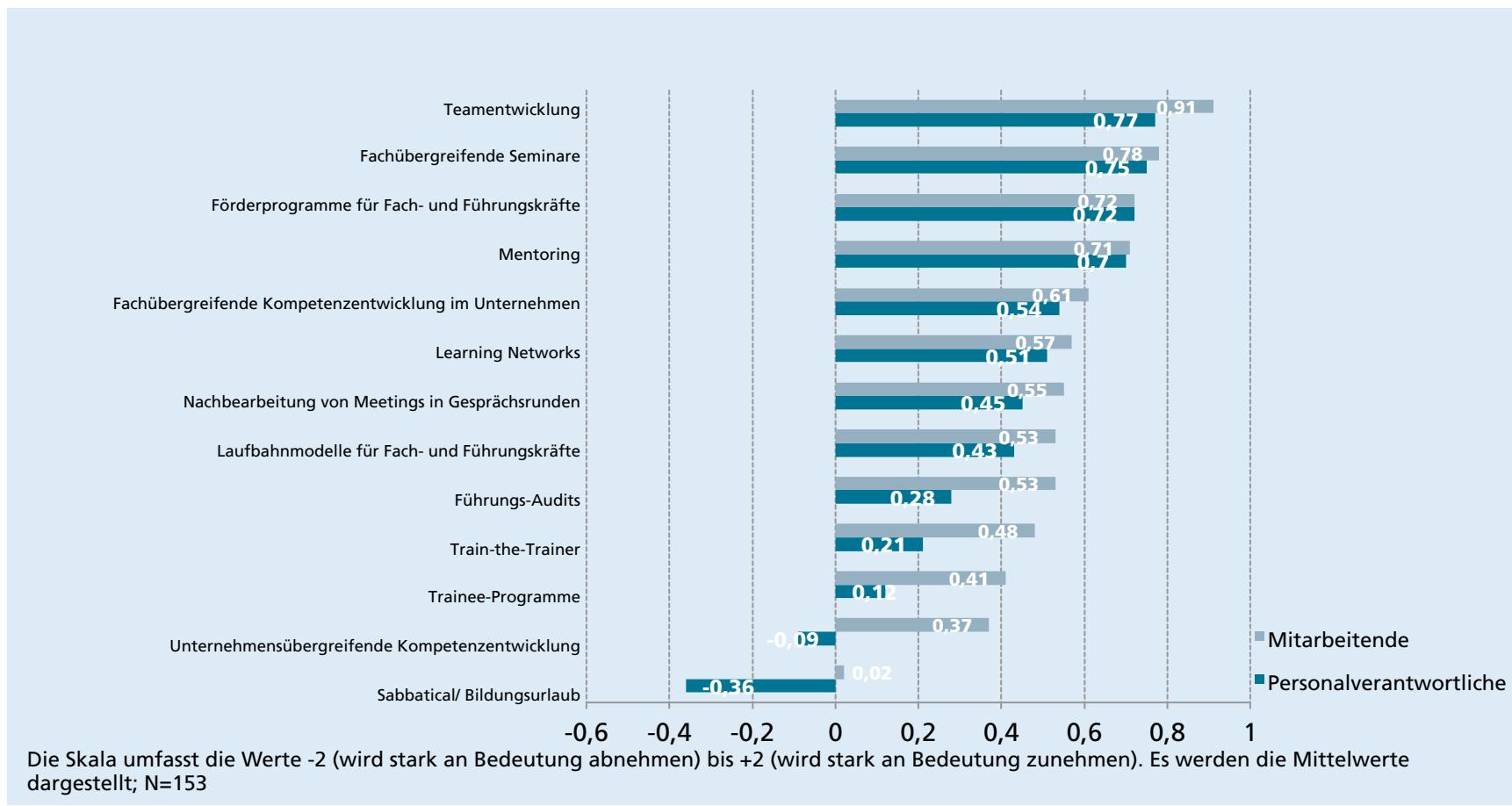
# Bedeutung digitaler Lernformen nimmt zu

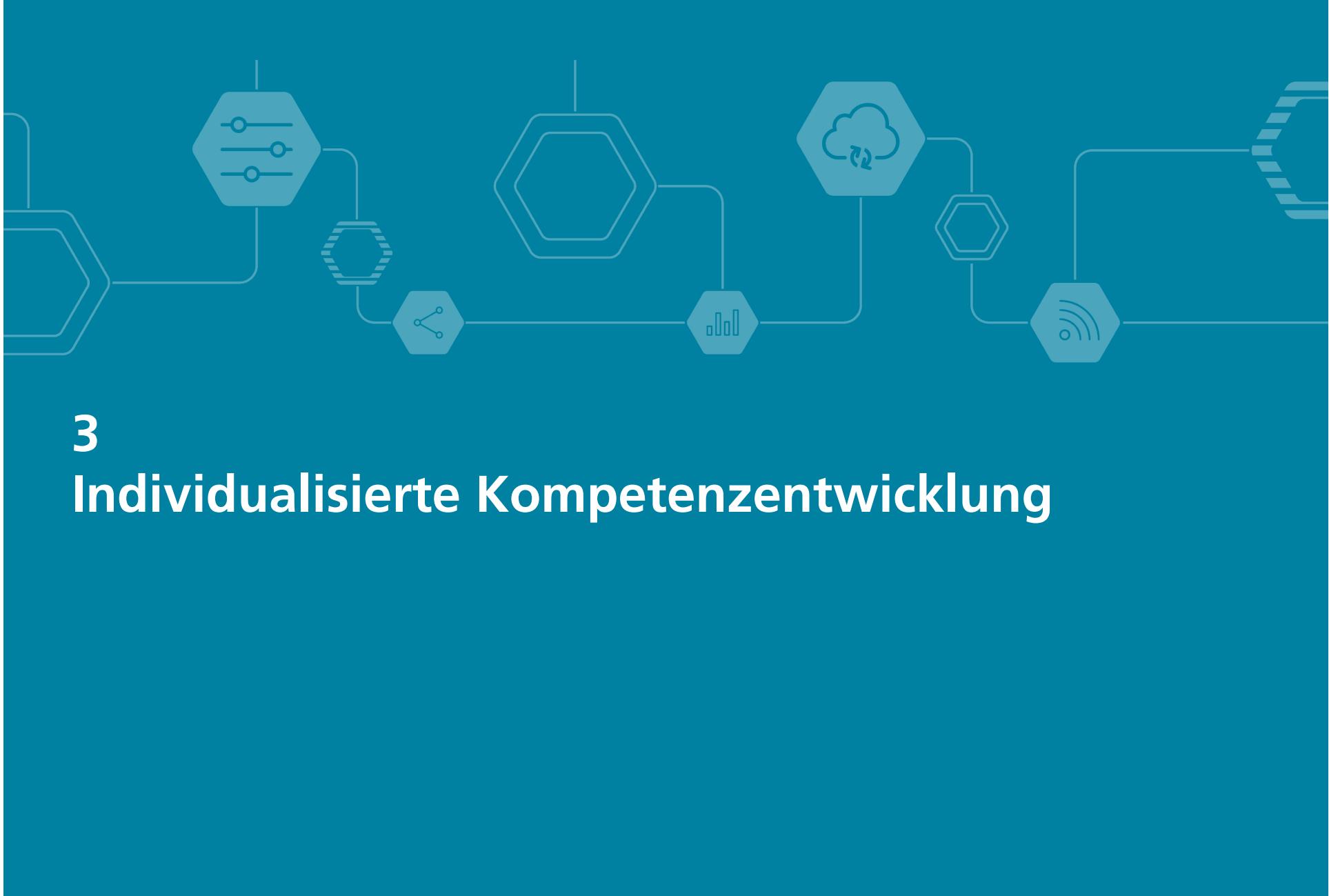
## Wie schätzen Unternehmen die zukünftige Bedeutung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ein? 1/2



# Beschäftigte sehen höheren Bedarf an Weiterbildung für Führungskräfte als Personalverantwortliche

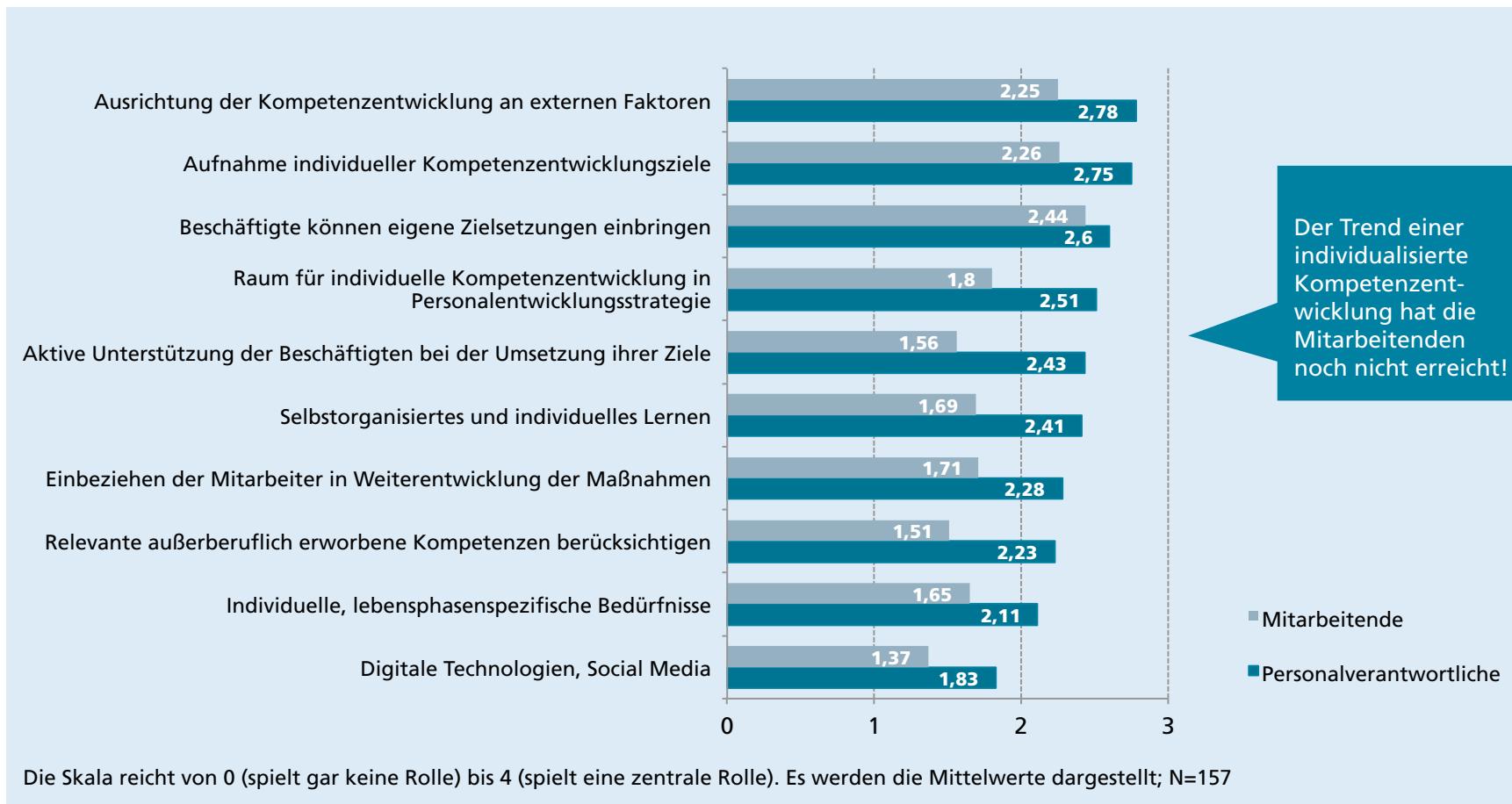
## Wie schätzen Unternehmen die zukünftige Bedeutung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ein? 2/2





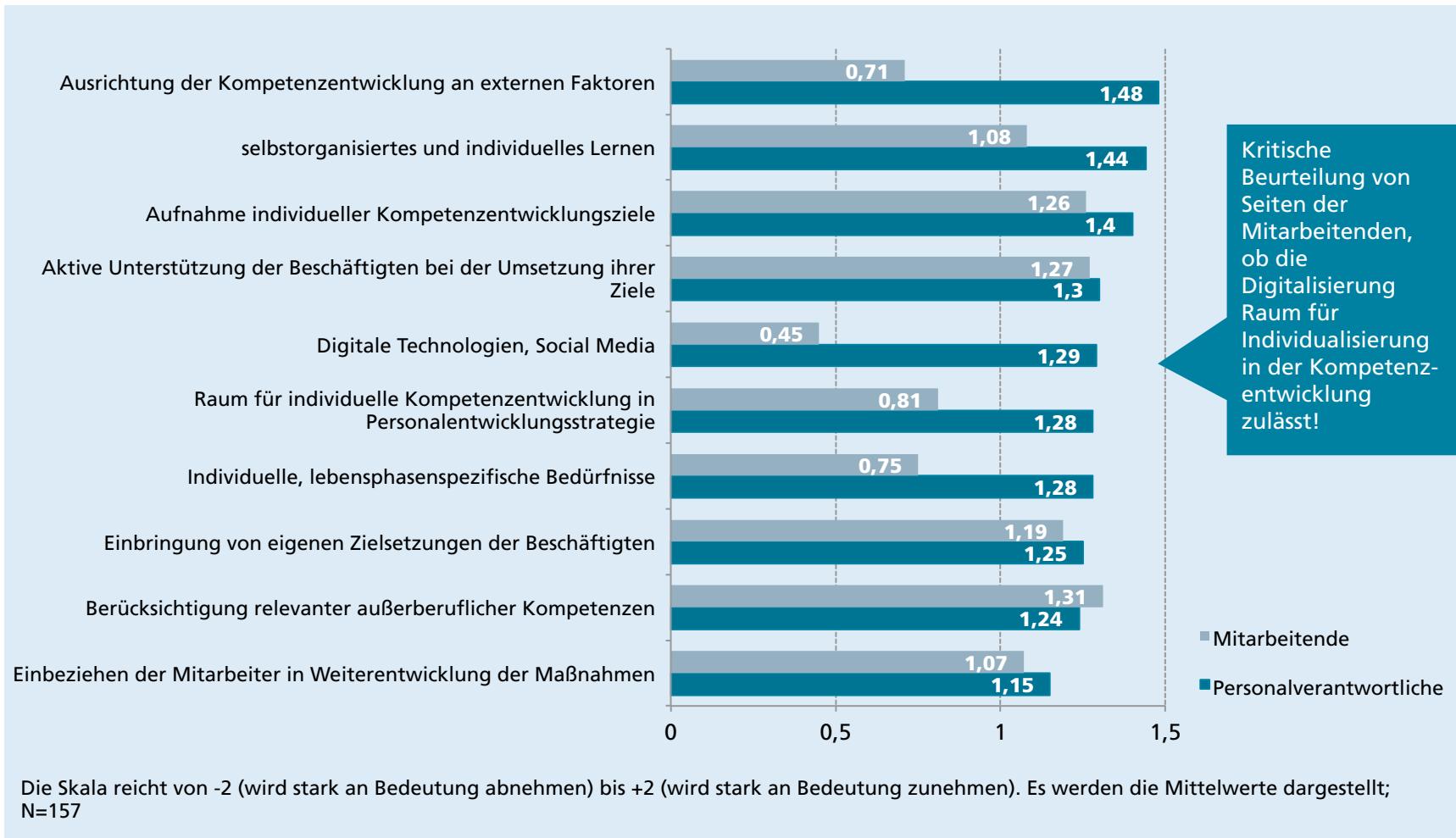
# Trend individualisierter Kompetenzentwicklung bei Personalverantwortlichen angekommen

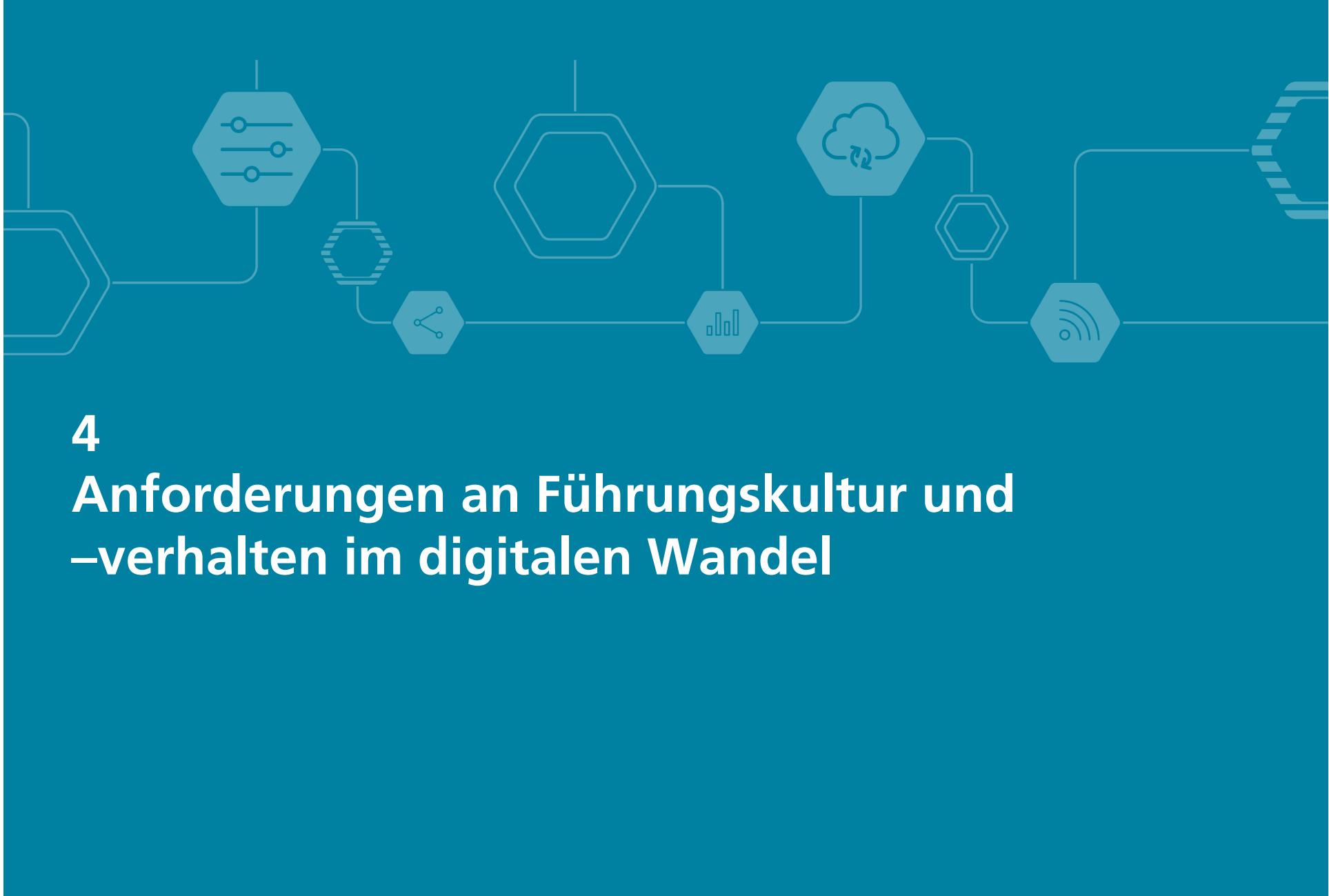
## Welche Rolle spielen folgende Aspekte individueller Kompetenzentwicklung in ihrem Unternehmen heute?



# Die Einschätzungen gehen auseinander

## Welche Rolle spielen folgende Aspekte individueller Kompetenzentwicklung in ihrem Unternehmen zukünftig?



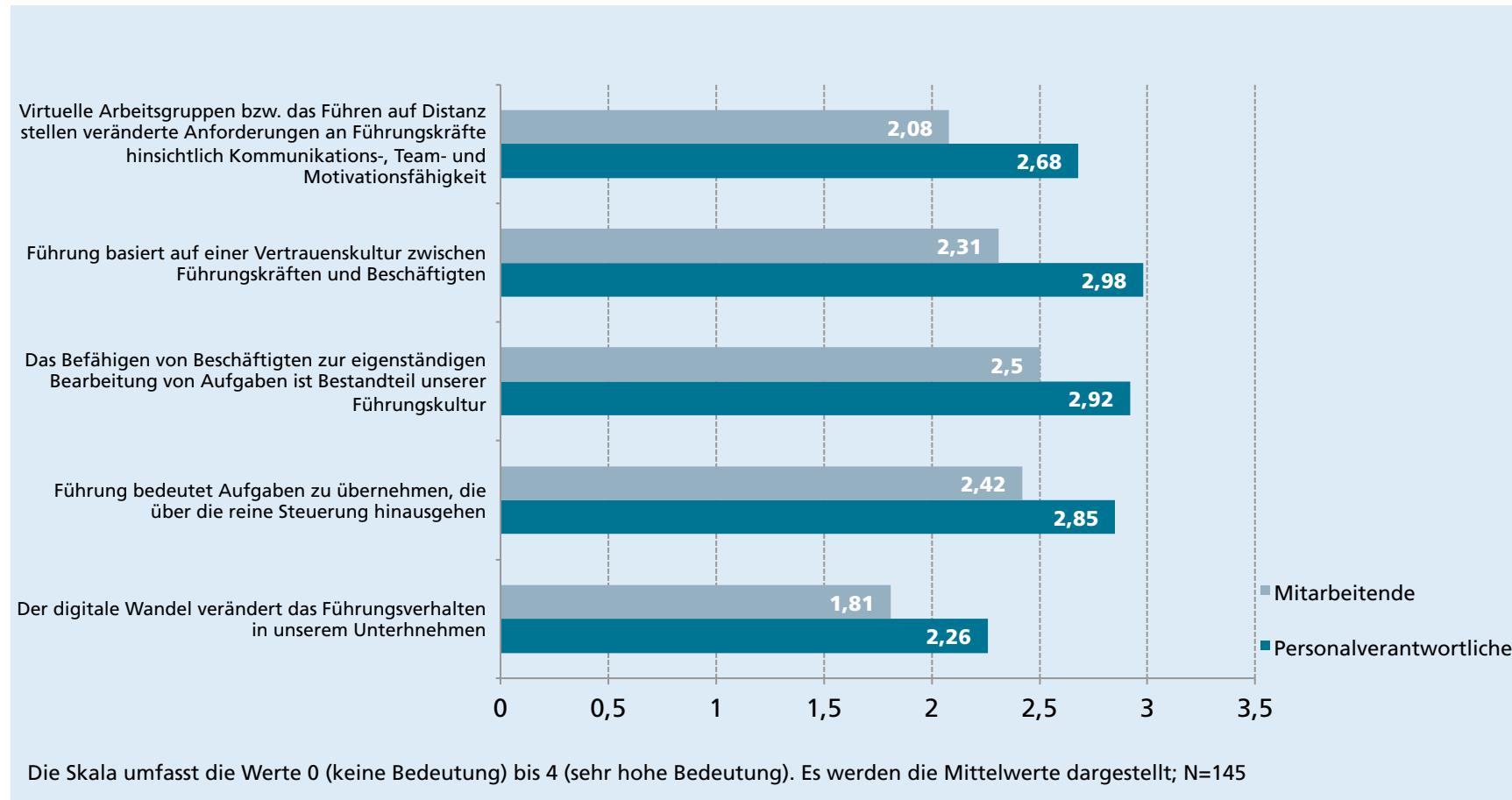


## 4

# Anforderungen an Führungskultur und –verhalten im digitalen Wandel

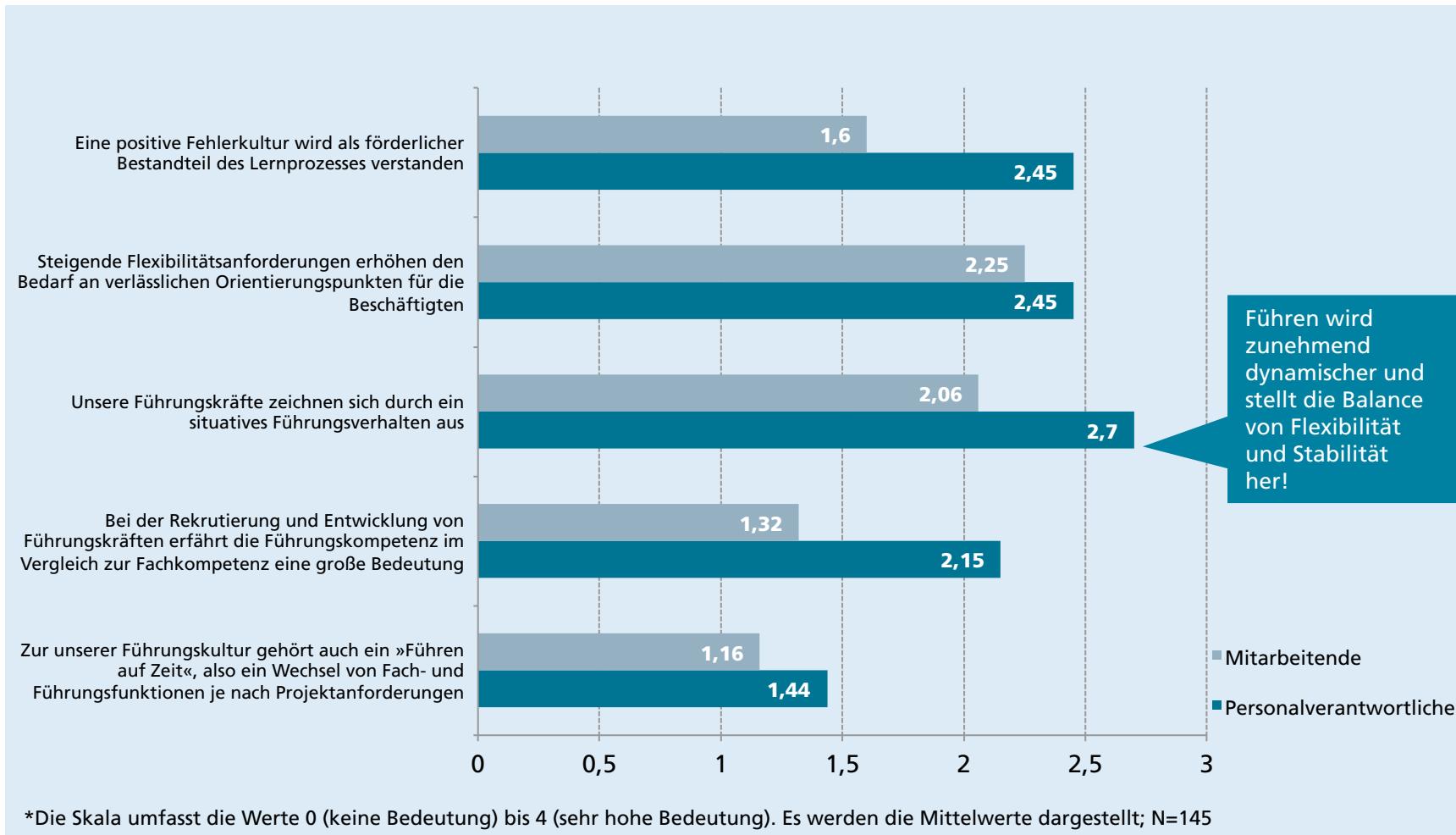
# Vertrauenskultur als Basis von Kompetenzentwicklung im digitalen Wandel

## Welche Bedeutung haben die folgenden Aspekte von Führungskultur und –verhalten heute? 1/2



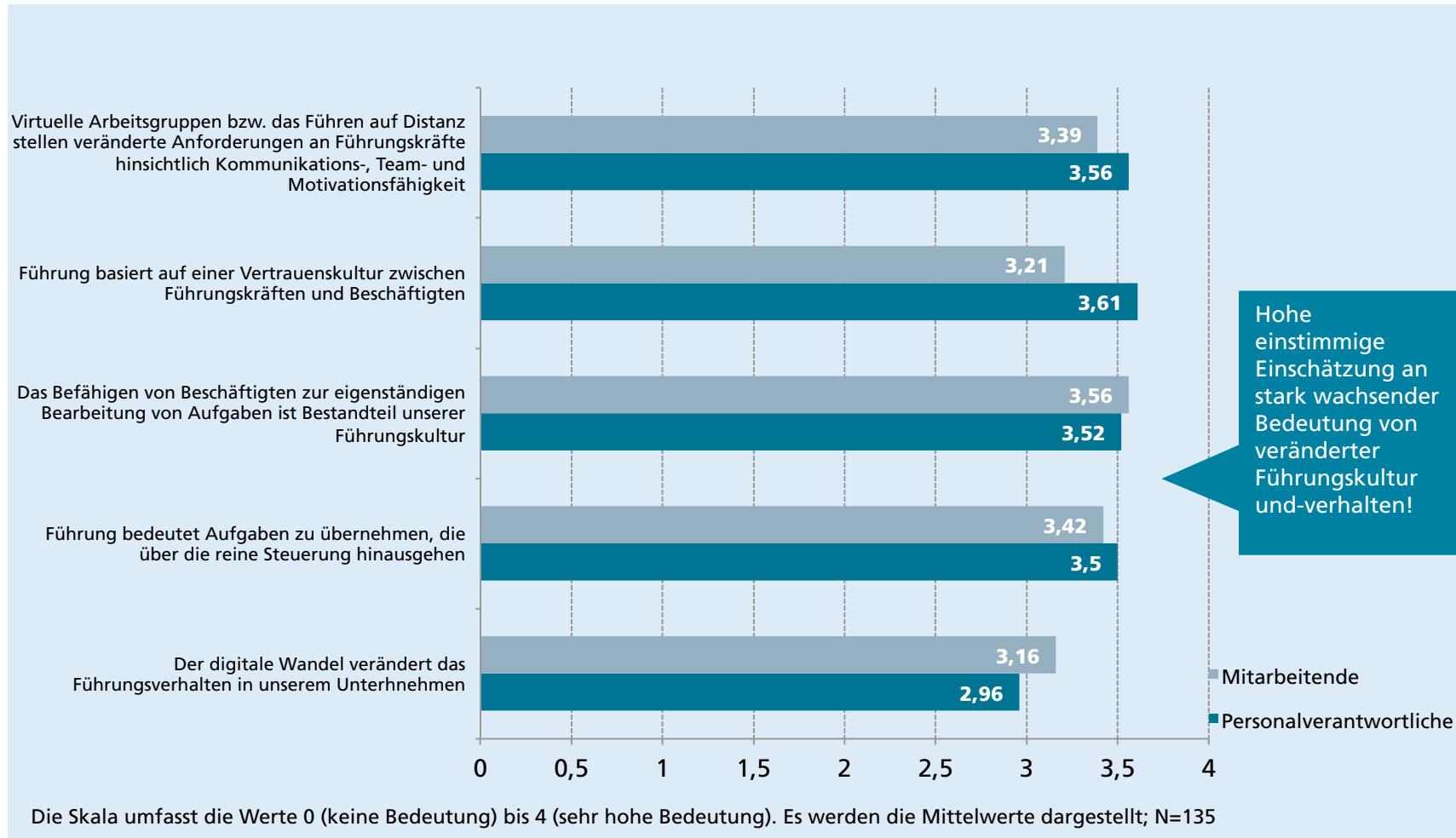
# Führung im Umbruch

## Welche Bedeutung haben die folgenden Aspekte von Führungskultur und –verhalten heute? 2/2



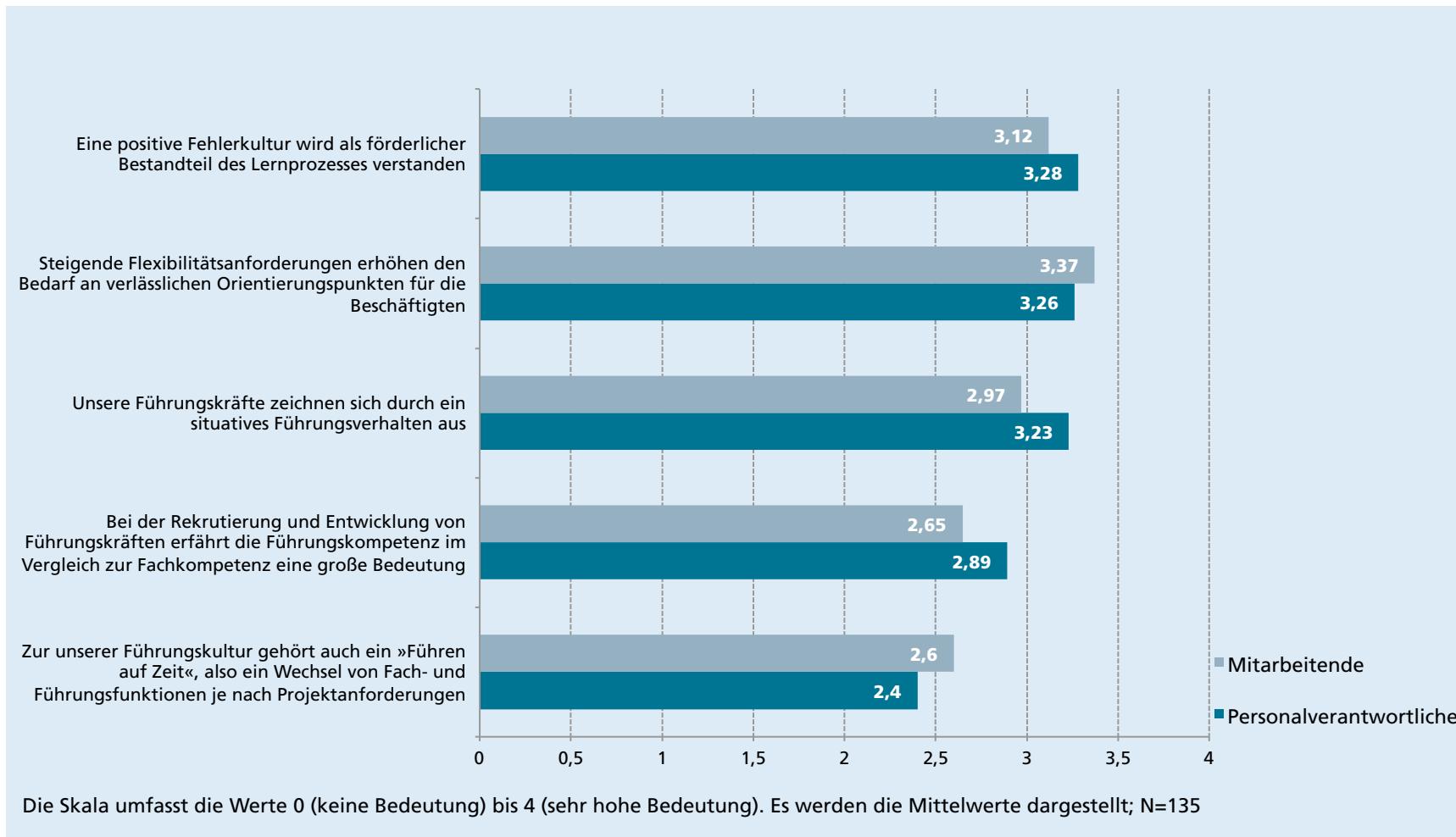
# Die Führungskraft als »Enabler« gewinnt an Bedeutung

## Wie schätzen Sie die Bedeutung von Aspekten von Führungskultur und –verhalten zukünftig ein? 1/2



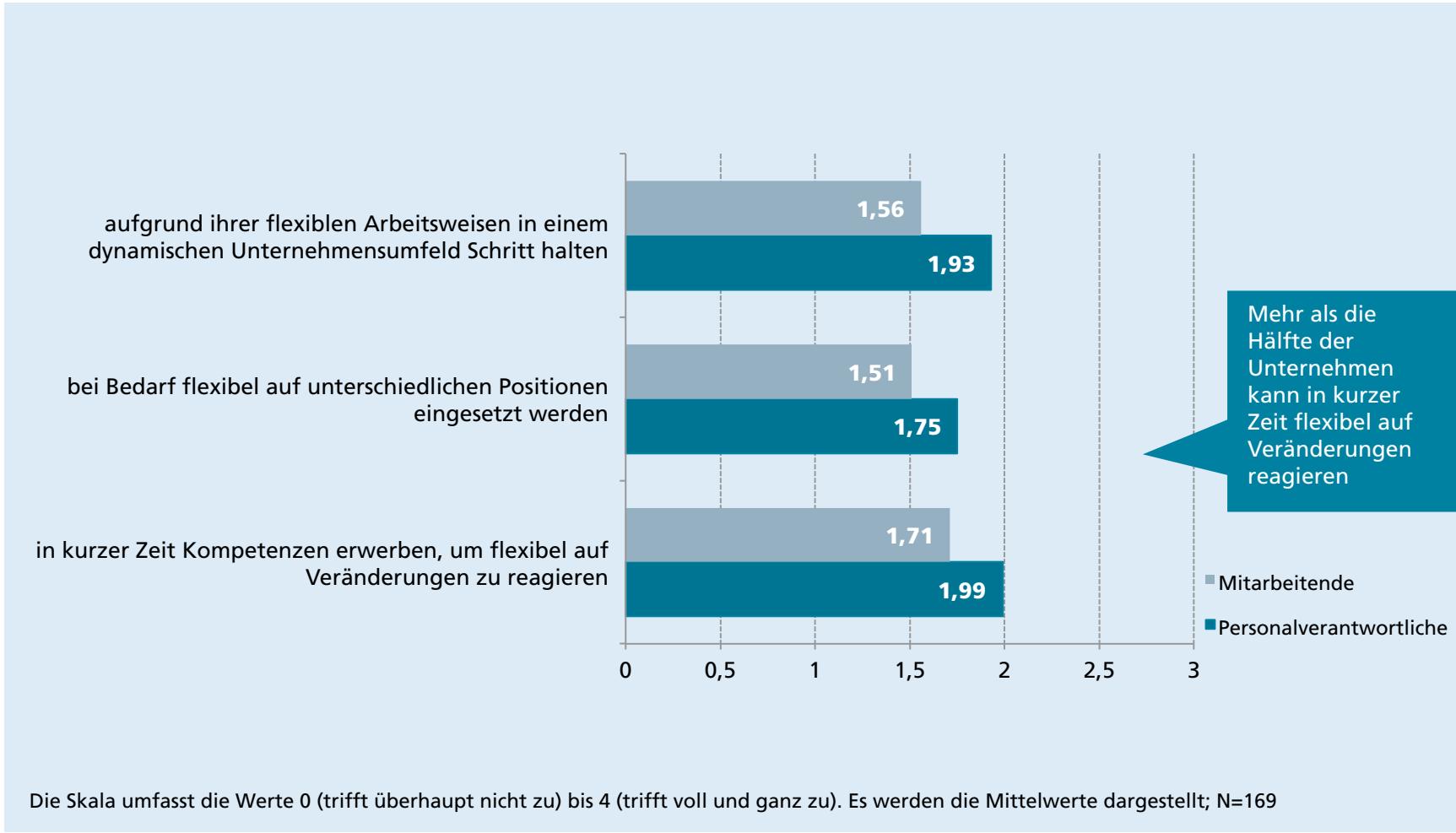
# Die Führungskraft als »Enabler« gewinnt an Bedeutung

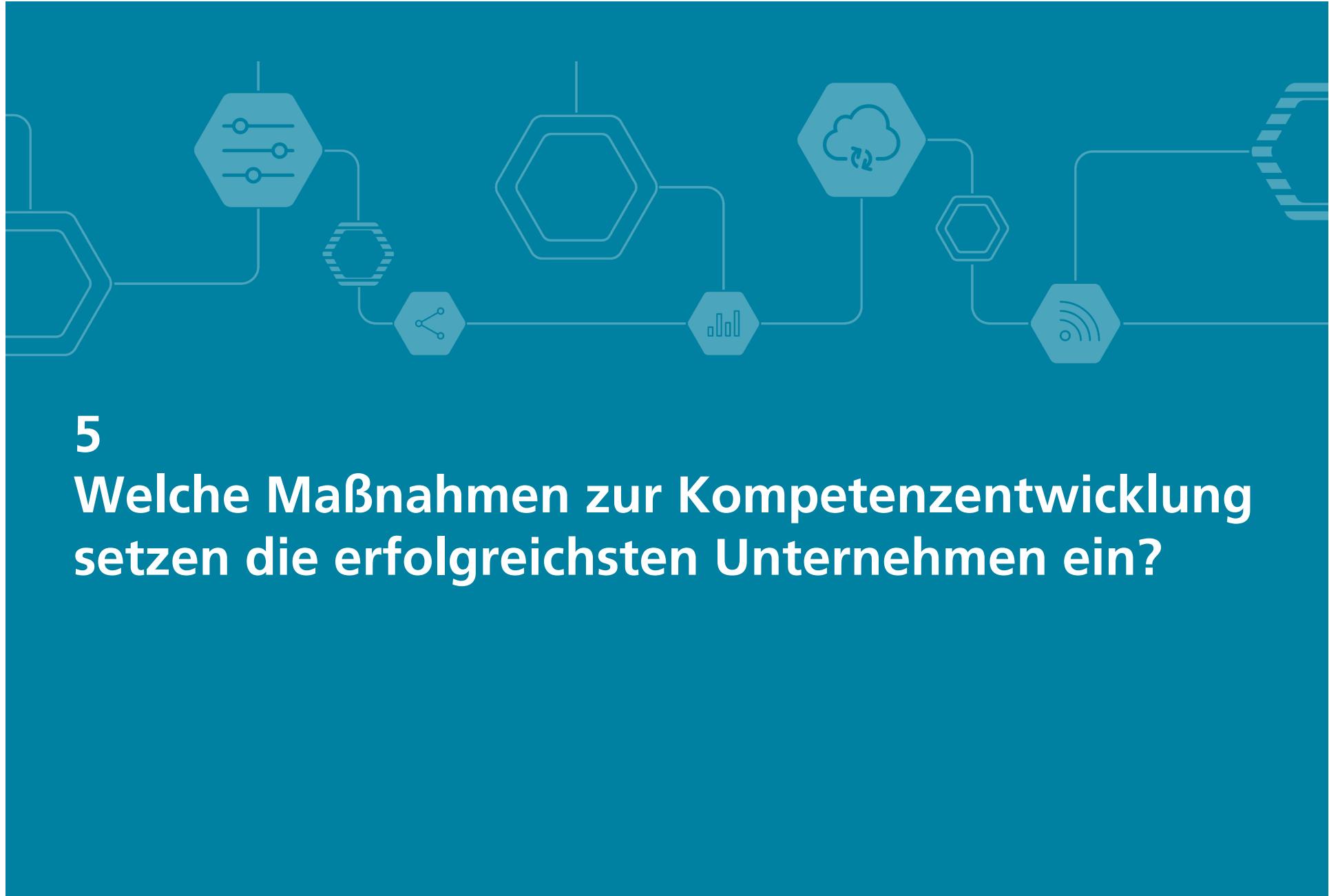
## Wie schätzen Sie die Bedeutung von Aspekten von Führungskultur und –verhalten zukünftig ein? 2/2



# Wie gut können Unternehmen auf die Dynamik des Unternehmensumfeldes reagieren?

## Mit unseren Beschäftigten können wir...





## 5

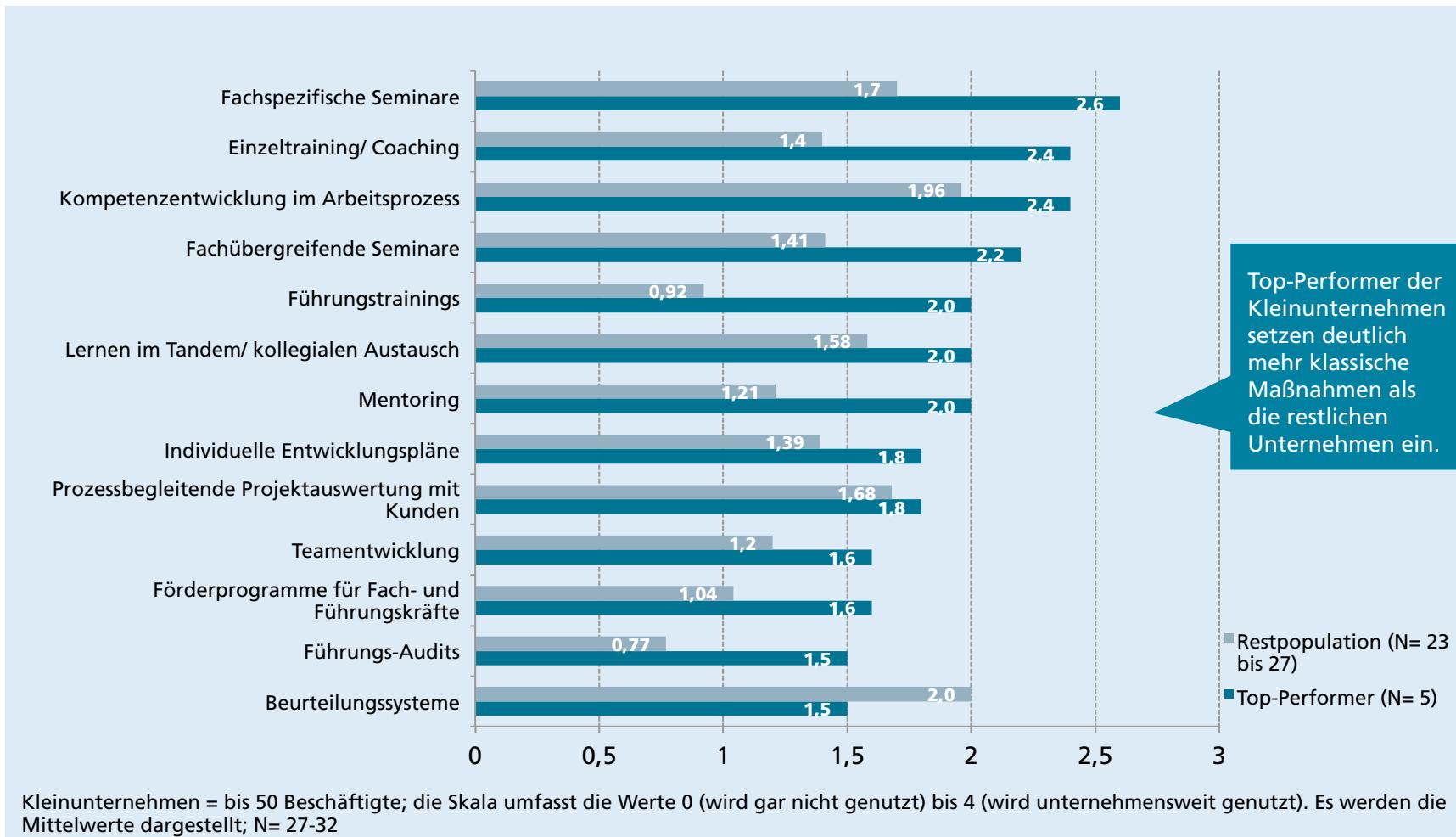
# Welche Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung setzen die erfolgreichsten Unternehmen ein?

# Welche Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung setzen die erfolgreichsten Unternehmen ein?

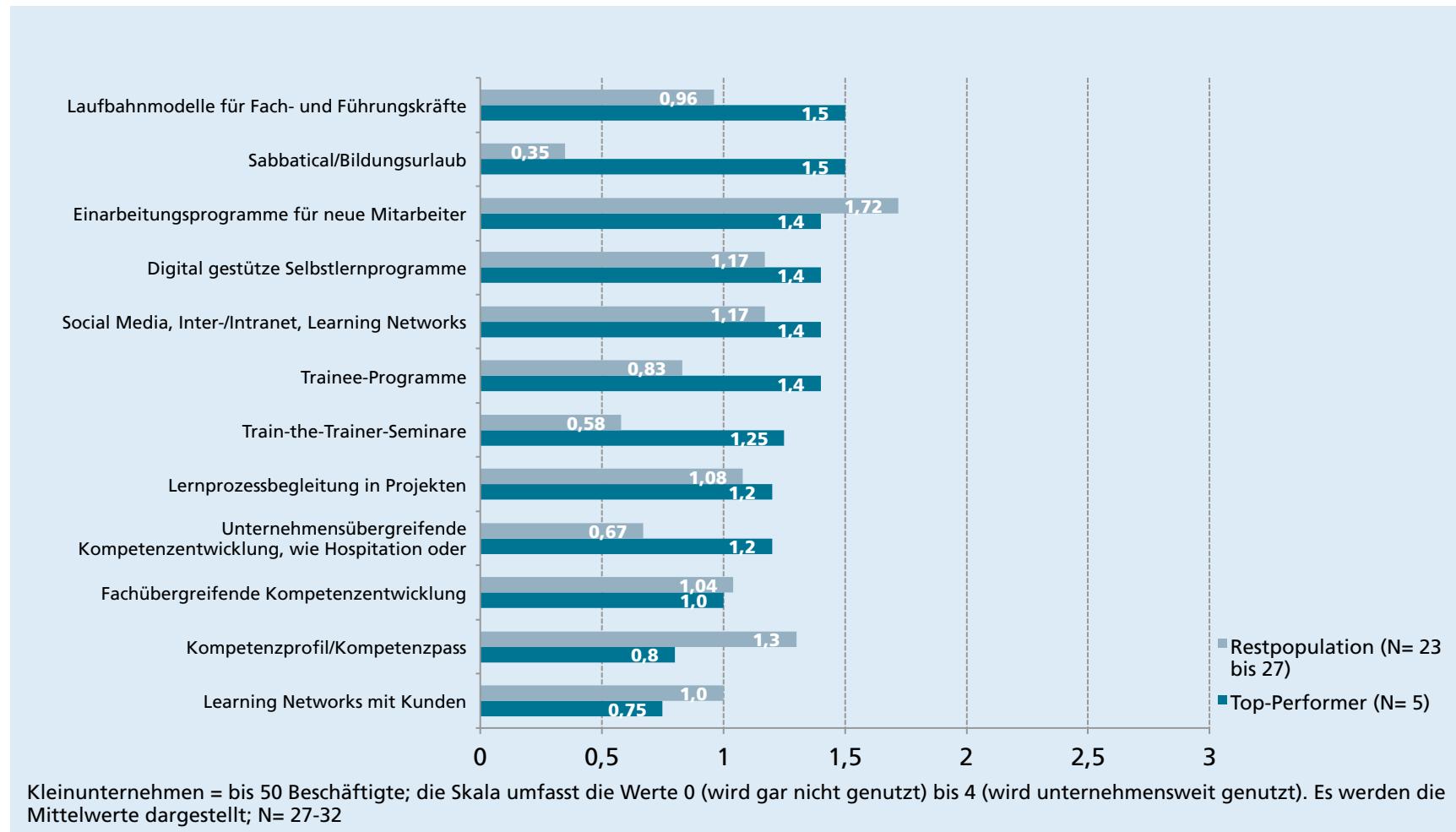
Die bisherigen Ergebnisse zeigen, wie sich Unternehmen der Digitalwirtschaft und anderer wissensintensiver Dienstleistungsbereiche mit ihrem Kompetenzmanagement auf den digitalen Wandel einstellen. Darüber hinaus interessierte uns die Fragestellung, ob es Unternehmen gibt, die sich besonders gut auf den digitalen Wandel einstellen und wenn ja, auf welche Maßnahmen sie dabei setzen.

- Vorgehensweise
  - Ableitung von Performanz-Indikatoren, welche in einem Index zusammengefasst wurden. Die Performanz-Indikatoren sind: Erfolgreicher als die Wettbewerber, Unternehmenswachstum, finanzieller Erfolg sowie Innovationserfolg.
  - Ableitung von Top-Performern aus den aus der Befragung vorliegenden Daten, also diejenigen Unternehmen, die in den oben aufgeführten Indikatoren die besten Werte erzielten, differenziert nach Unternehmensgrößenklassen.
  - Dabei zeigte sich, dass die besonders erfolgreichen Unternehmen tatsächlich andere Maßnahmen ergreifen, als die restlichen Unternehmen ihrer Größenklasse. Die Ergebnisse sind auf den nachfolgenden Folien zusammengestellt.

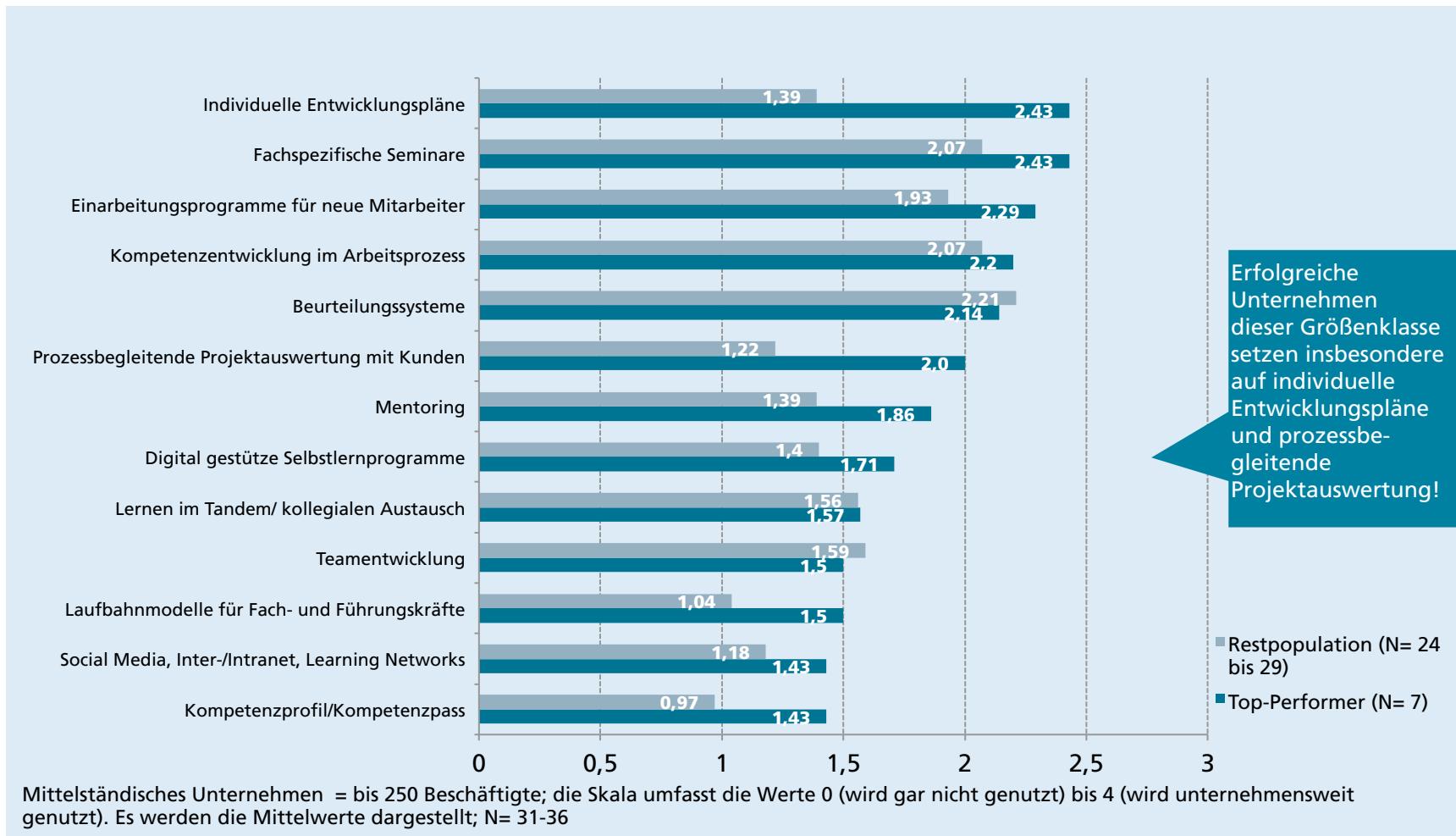
# Maßnahmen, die aktuell zur Kompetenzentwicklung in kleinen Unternehmen eingesetzt werden 1/2



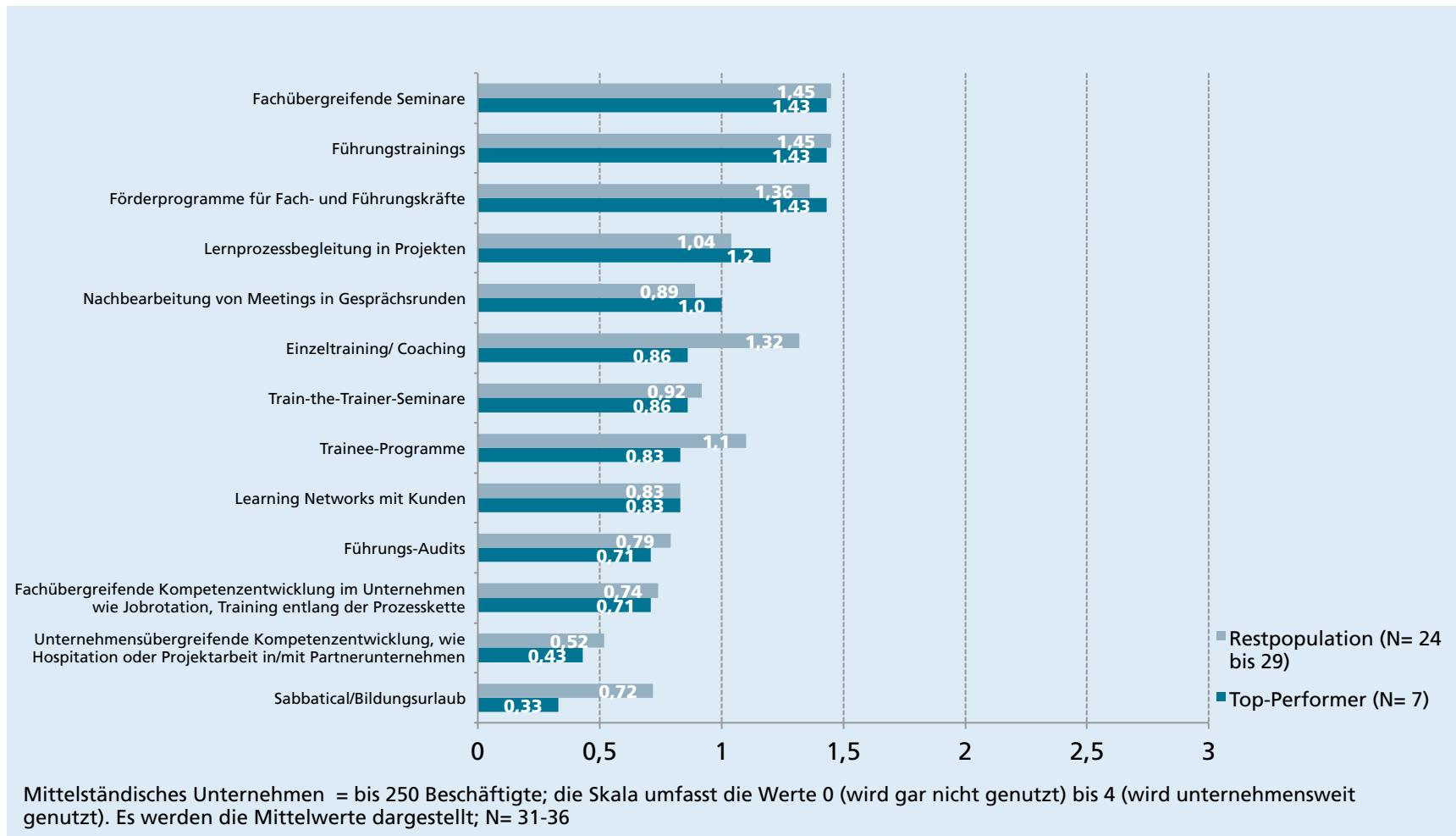
# Maßnahmen, die aktuell zur Kompetenzentwicklung in kleinen Unternehmen eingesetzt werden 2/2



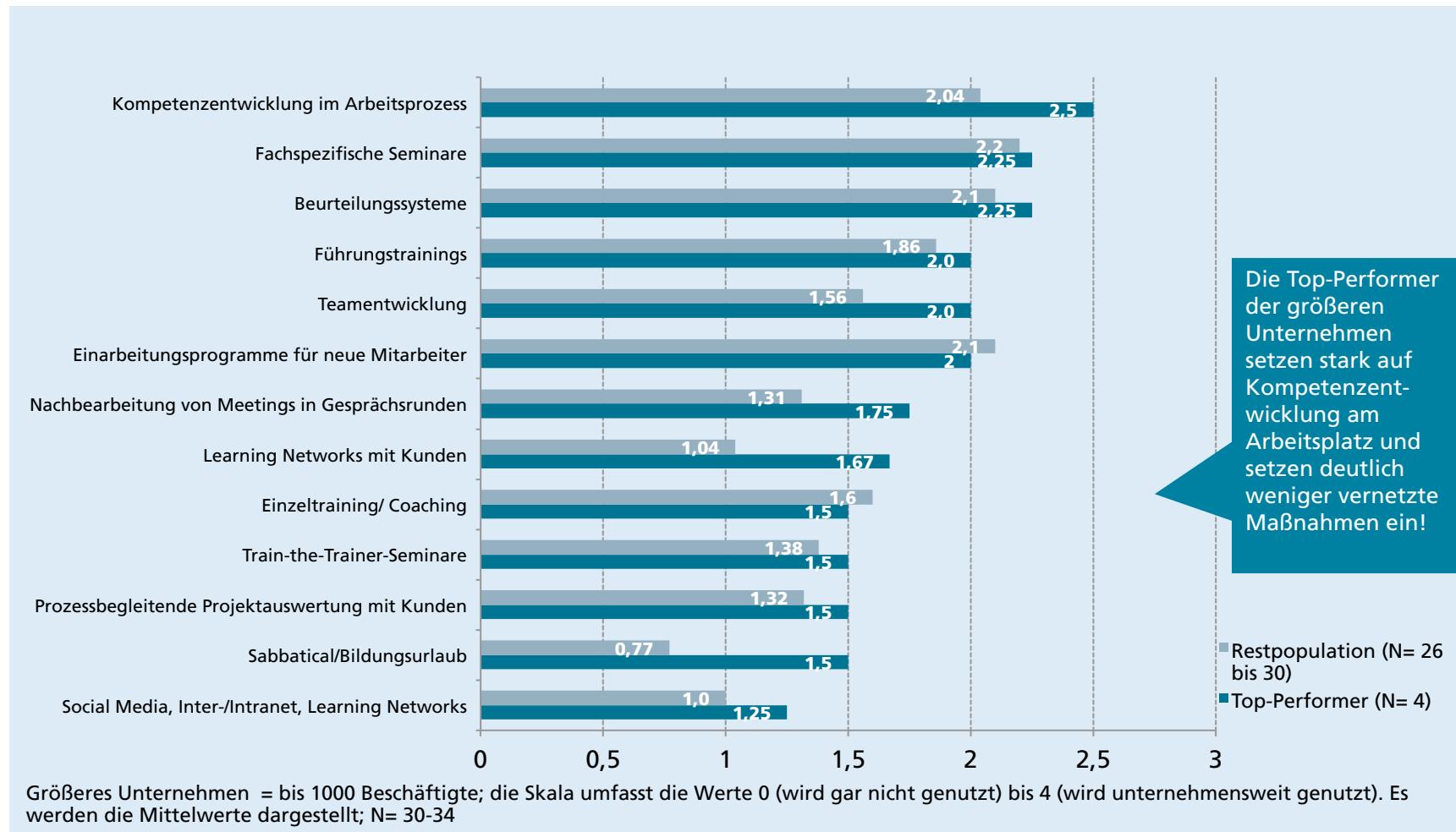
# Maßnahmen, die aktuell zur Kompetenzentwicklung in mittelständischen Unternehmen eingesetzt werden 1/2



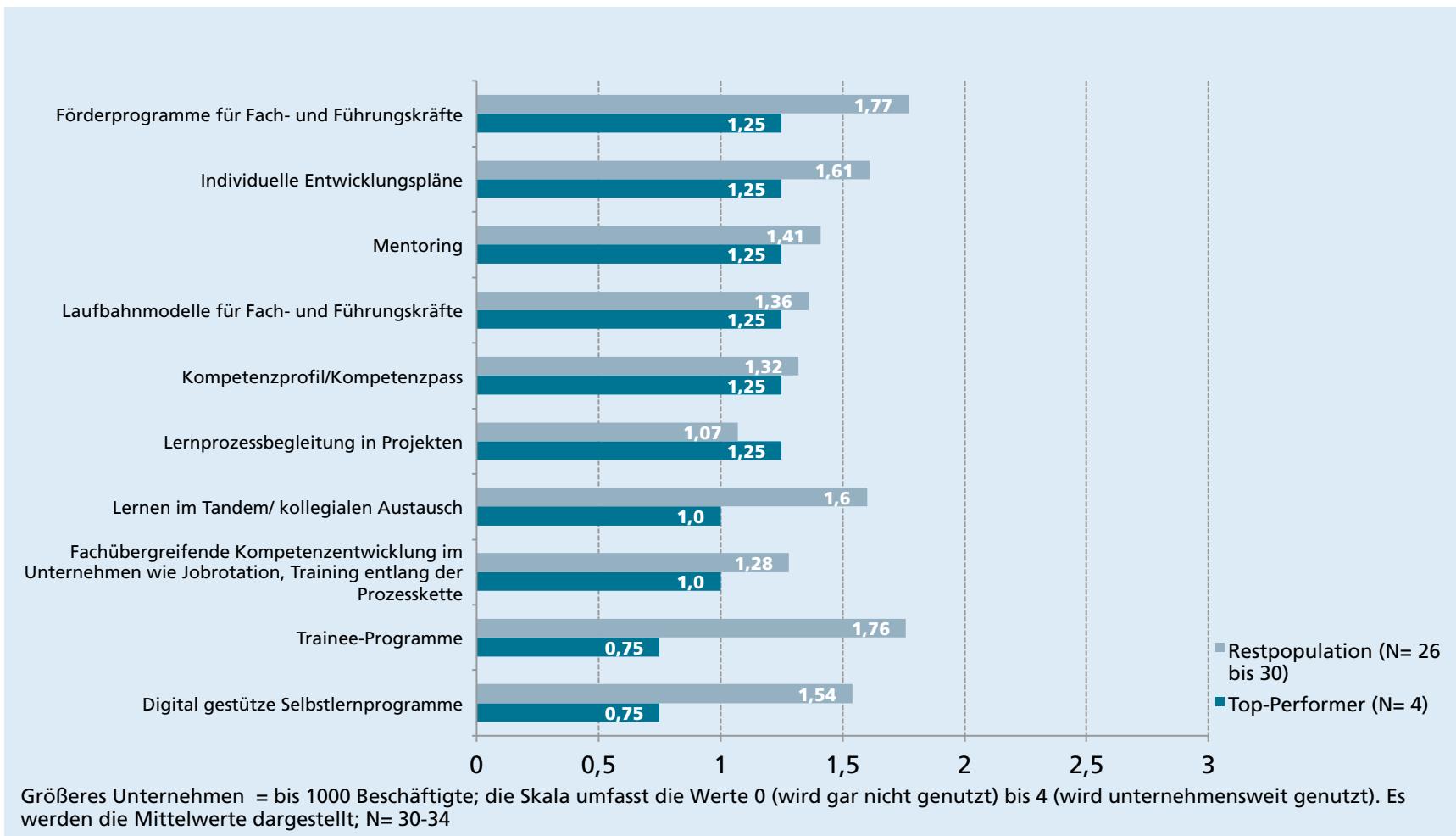
# Maßnahmen, die aktuell zur Kompetenzentwicklung in mittelständischen Unternehmen eingesetzt werden 2/2



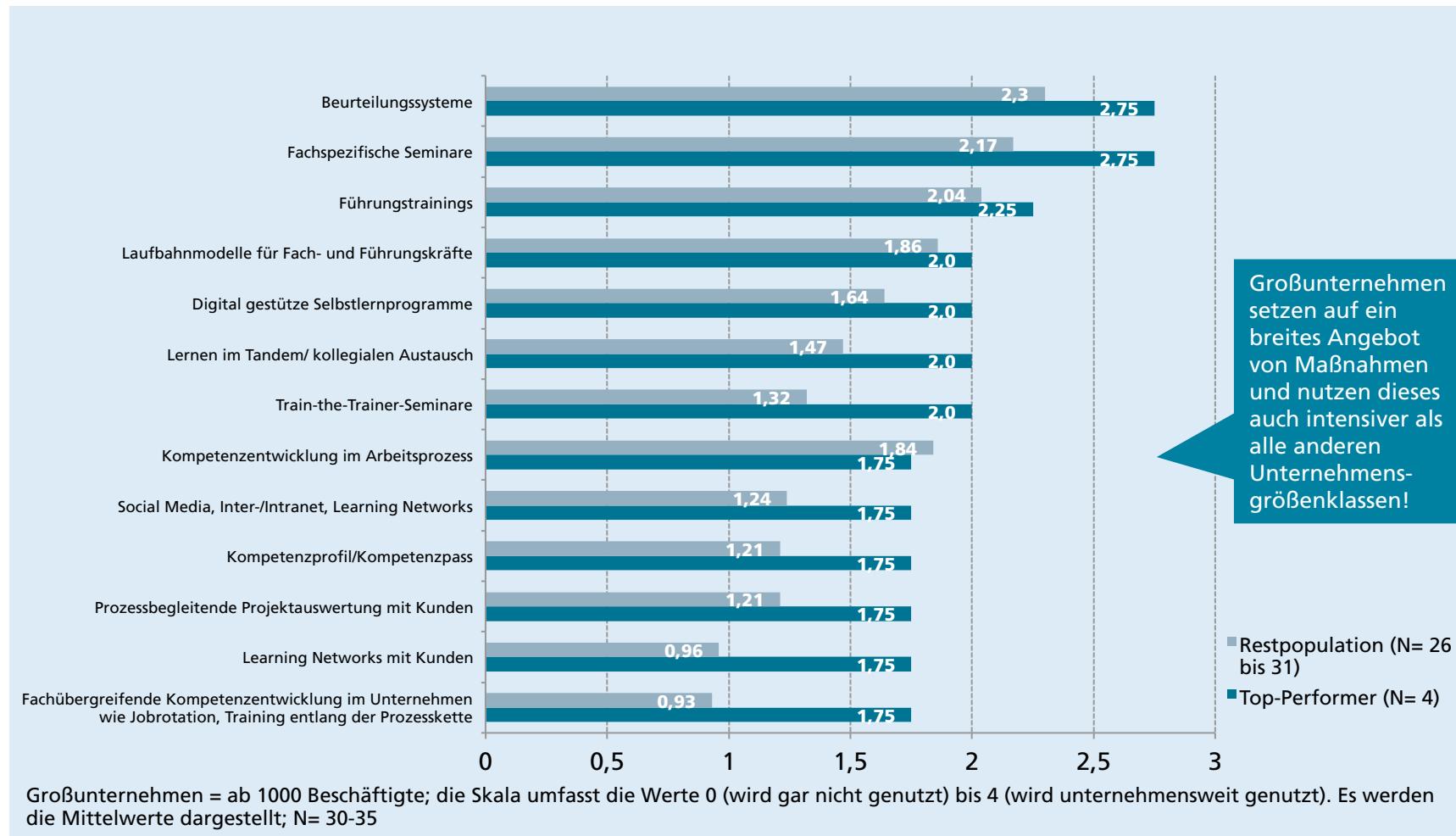
# Maßnahmen, die aktuell zur Kompetenzentwicklung in größeren Unternehmen eingesetzt werden 1/2



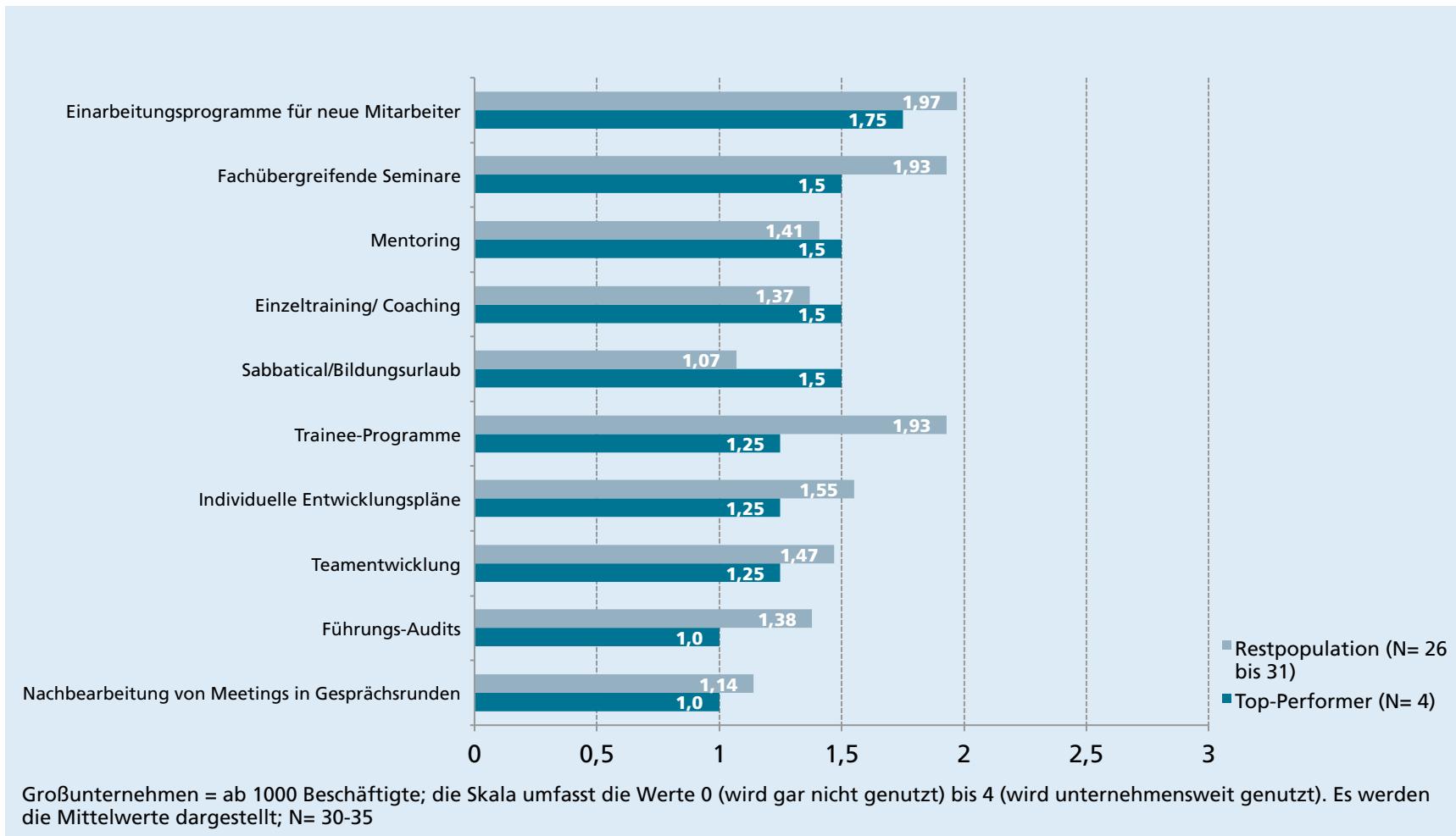
# Maßnahmen, die aktuell zur Kompetenzentwicklung in größeren Unternehmen eingesetzt werden 2/2



# Maßnahmen, die aktuell zur Kompetenzentwicklung in Großunternehmen eingesetzt werden 1/2



# Maßnahmen, die aktuell zur Kompetenzentwicklung in Großunternehmen eingesetzt werden 2/2



# Welche Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung setzen die erfolgreichsten Unternehmen ein?

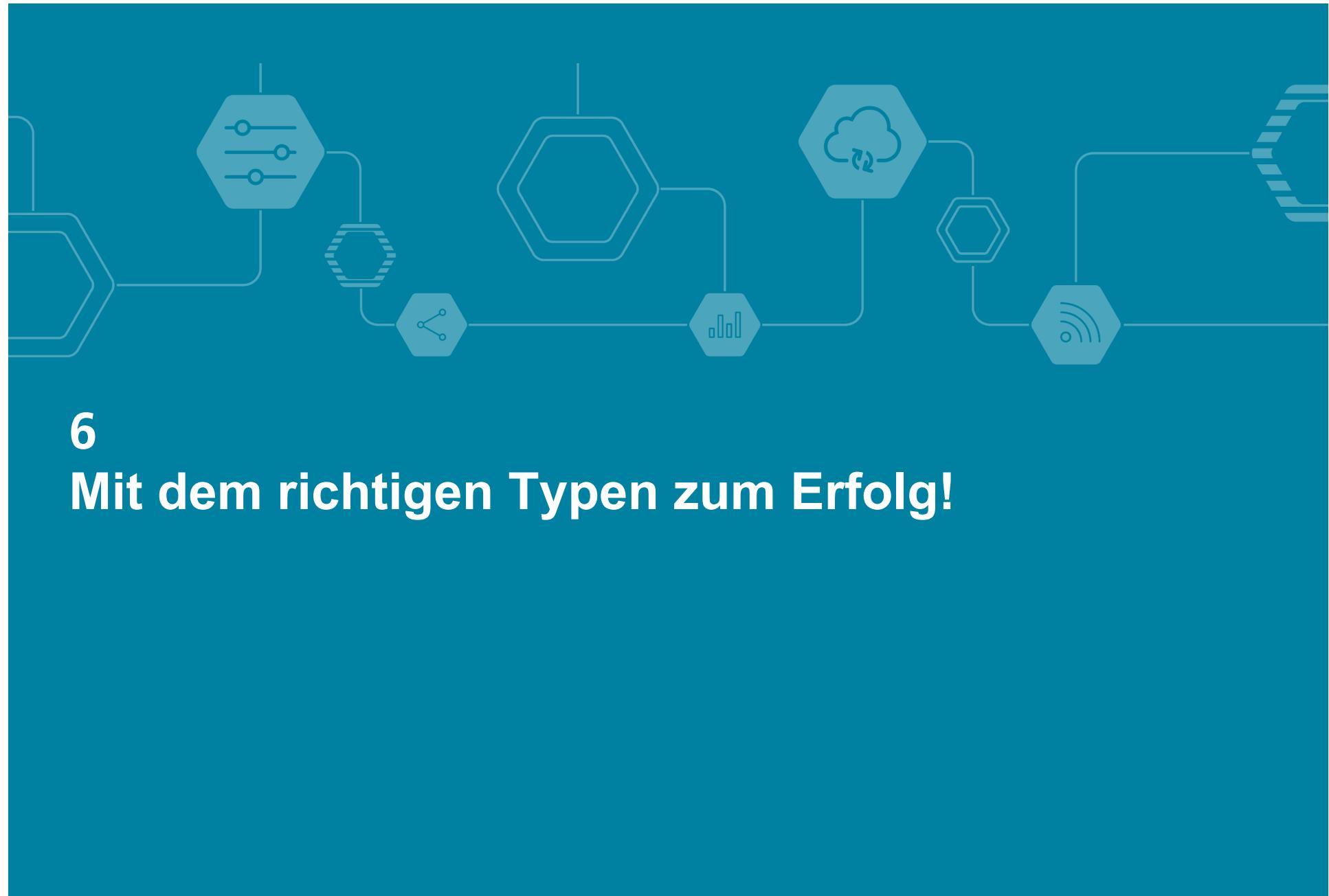
## Ein Zwischenfazit 1/2

- Insgesamt betrachtet zeigen die Ergebnisse, dass die erfolgreichsten Unternehmen aller Unternehmensgrößen durchschnittlich mehr Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung anbieten und diese auch intensiver nutzen als die übrigen Unternehmen. Klassische Maßnahmen der Kompetenzentwicklung wird dabei sowohl von den erfolgreichsten Unternehmen als auch von den restlichen Unternehmen eine besonders hohe Bedeutung zugeschrieben.
  - Die Top-Performer von **Kleinunternehmen** setzen insbesondere auf den Einsatz von fachspezifische Seminare, Einzeltraining/Coaching und Führungstrainings.
  - Bei **mittelständischen Unternehmen** liegen die Nutzungsgrade von Maßnahmen der Kompetenzentwicklung relativ nahe beieinander. Ein Unterschied lässt sich lediglich für die Maßnahmen individuelle Entwicklungspläne und prozessbegleitende Projektauswertung mit Kunden feststellen, welche von den erfolgreichen Unternehmen dieser Größenklasse eingesetzt werden.

# Welche Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung setzen die erfolgreichsten Unternehmen ein?

## Ein Zwischenfazit 2/2

- Erfolgreiche **größere Unternehmen** setzen überwiegend Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz und überraschend wenig vernetzte Maßnahmen ein. Auffallend ist, dass die restlichen Unternehmen dieser Größenklasse deutlich mehr individuelle und digital gestützte Maßnahmen der Kompetenzentwicklung nutzen.
- Die Top-Performer **großer Unternehmen** setzen großenklassenübergreifend im Vergleich zu allen restlichen Unternehmen auf ein breiteres Angebot von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und nutzen dieses auch intensiver. Weiterhin auffallend ist, dass sie neben klassischen auch deutlich mehr innovative Maßnahmen anbieten als alle restlichen Unternehmen.



6

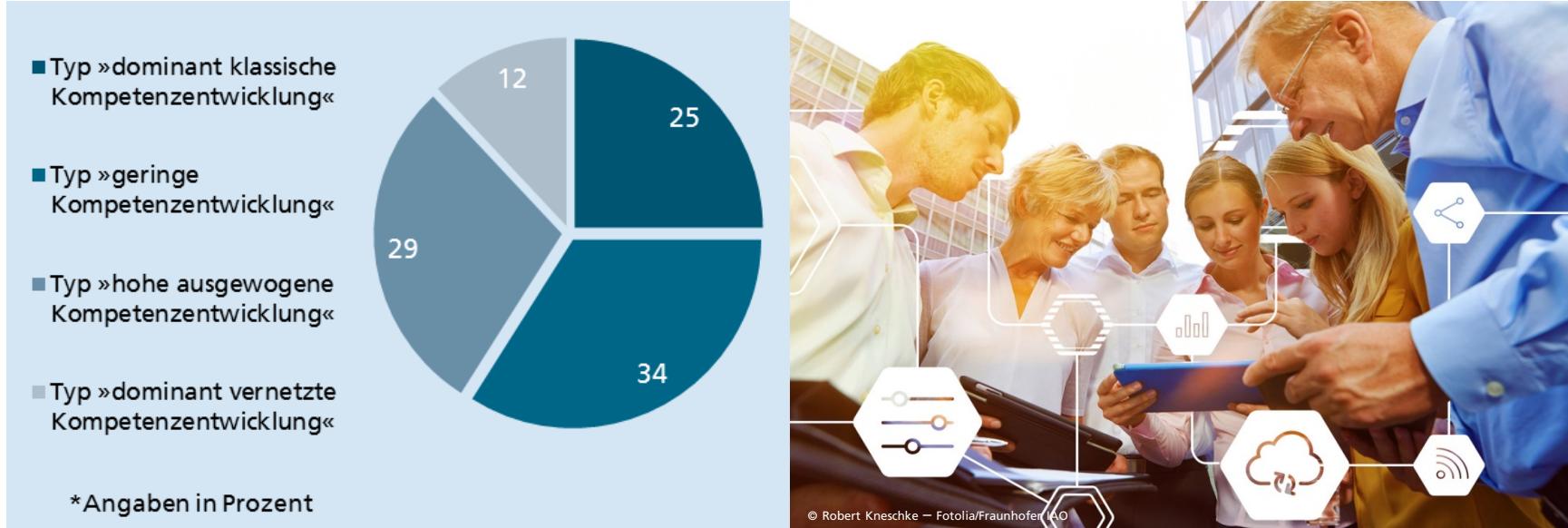
## Mit dem richtigen Typen zum Erfolg!

# Mit dem richtigen Typen zum Erfolg!

Der bisherige Fokus der Ergebnisdarstellung zielt auf einzelne Maßnahmen der Kompetenzentwicklung ab und zeigt, welche Maßnahmen im Einzelnen von den erfolgreichsten Unternehmen genutzt werden. Im Folgenden wurde aus den vorliegenden Befragungsergebnissen Kompetenzentwicklungs-Typen abgeleitet, die eine spezifische Kombination von Maßnahmen der Kompetenzentwicklung besonders erfolgreich einsetzen.

- Vorgehensweise
  - Gruppierung der Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung in den Dimensionen »klassische Kompetenzentwicklung« sowie »vernetzte Kompetenzentwicklung«. Anschließende Gruppierung der Unternehmen anhand der Dimensionen.
  - Identifikation von vier Unternehmens-Clustern, die jeweils für einen spezifischen Kompetenzentwicklungs-typ von Unternehmen stehen. Auf der nachfolgenden Folie sind die einzelnen Typen kurz beschrieben.

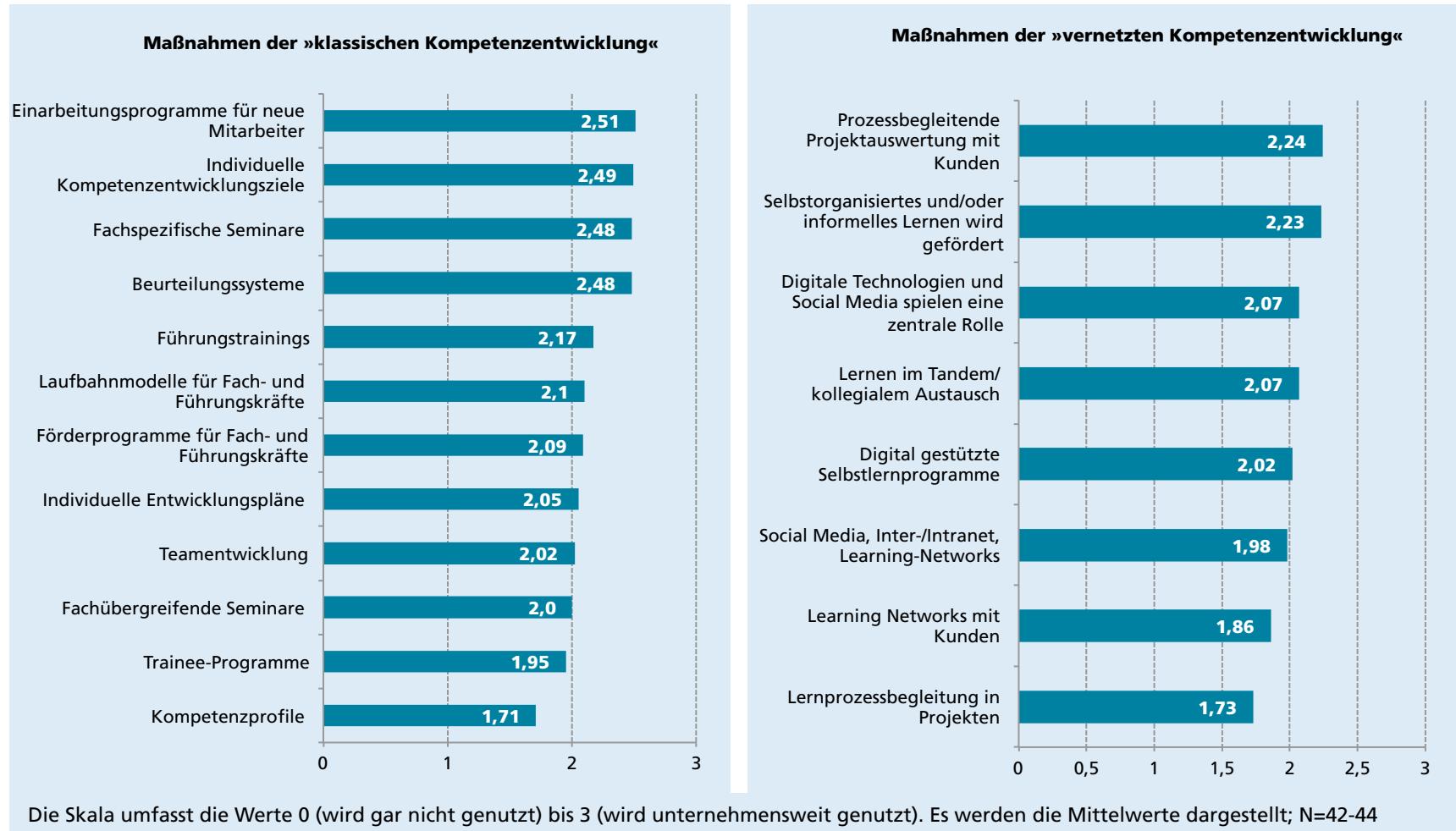
# Mit dem richtigen Typen zum Erfolg!



- Typ »dominant klassische Kompetenzentwicklung« (25 Prozent der Unternehmen )
- Typ »geringe Kompetenzentwicklung« (34 Prozent der Unternehmen)
- Typ »hohe ausgewogene Kompetenzentwicklung« (29 Prozent der Unternehmen)
- Typ »dominant vernetzte Kompetenzentwicklung« (12 Prozent der Unternehmen)

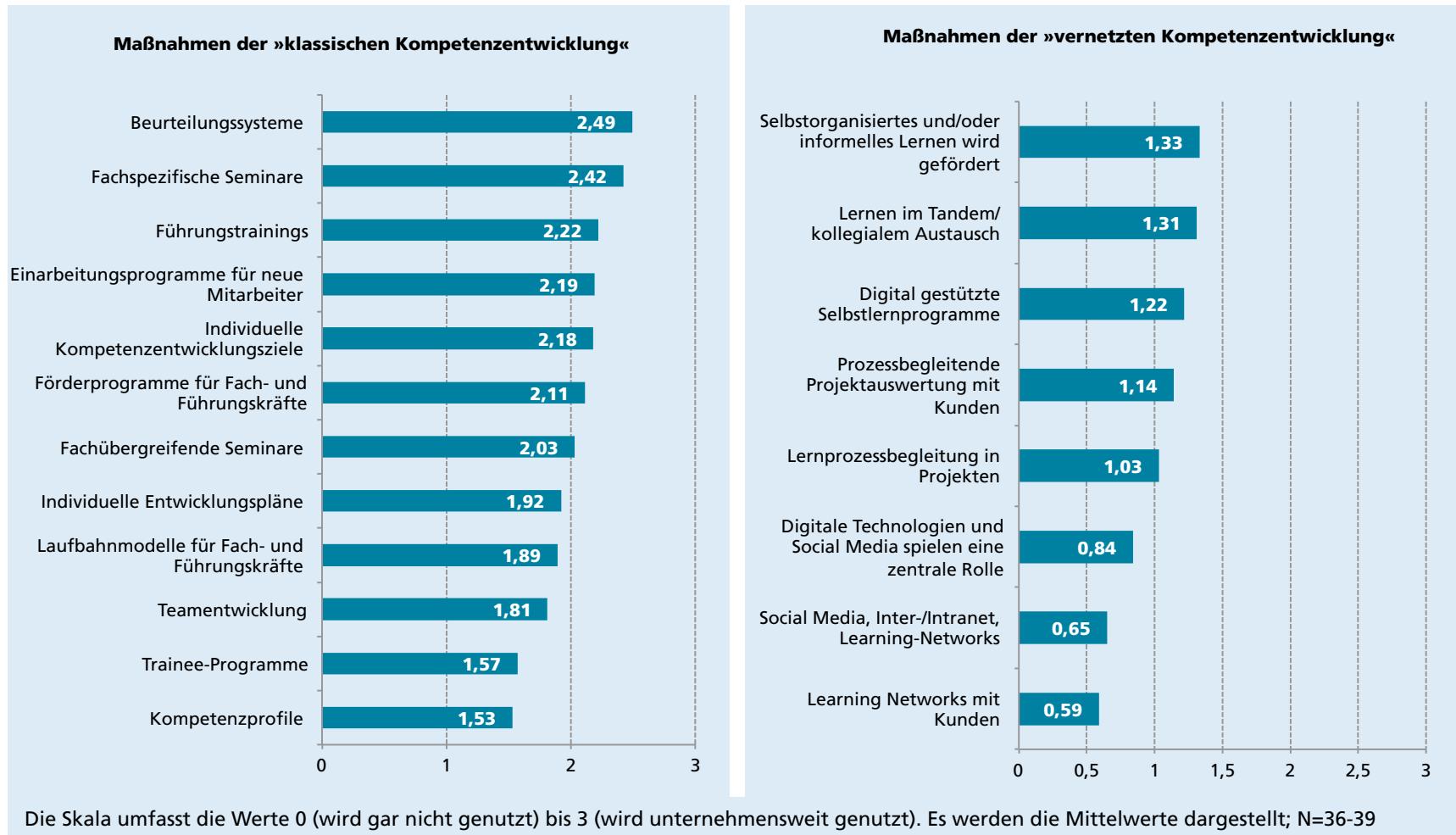
# Typ »hohe ausgewogene Kompetenzentwicklung«

## Breites Spektrum und hohe Nutzung aller Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung



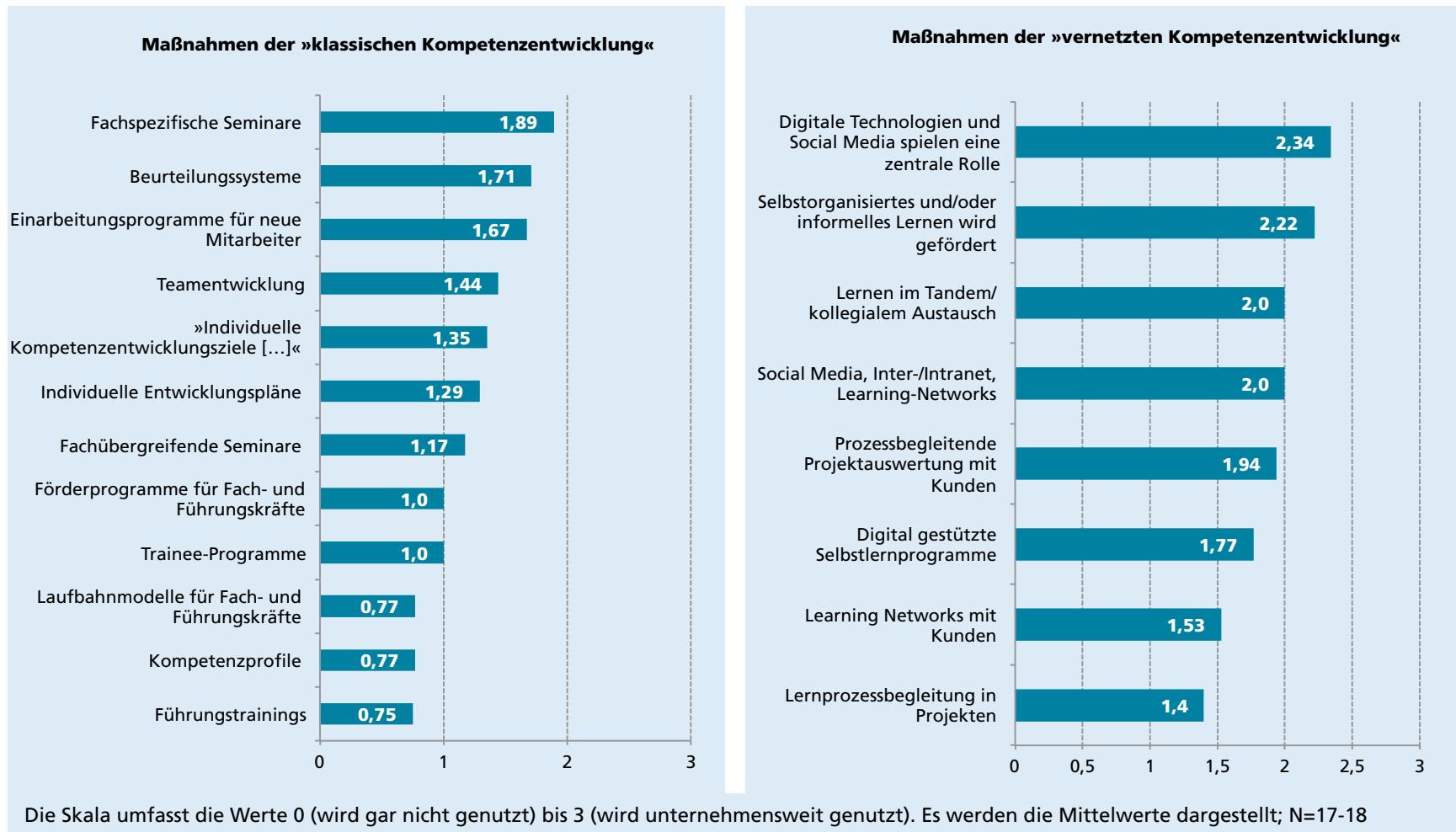
# Typ »dominante klassische Kompetenzentwicklung«

## Starke Orientierung an klassischen Maßnahmen der Kompetenzentwicklung überschattet die digitale Vernetzung



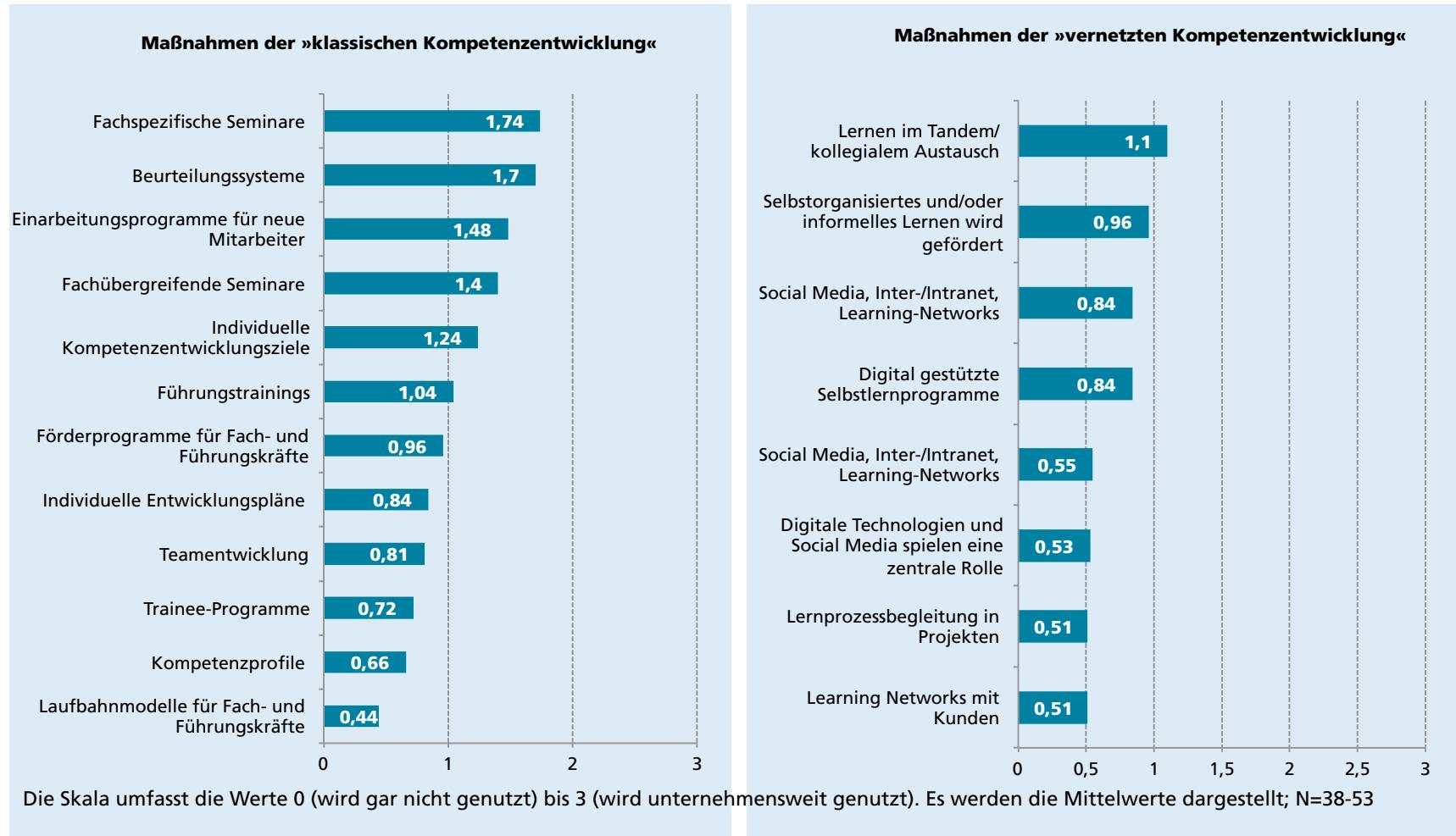
# Typ »dominante vernetzte Kompetenzentwicklung«

## Deutliche Ausprägung digital vernetzter Maßnahmen

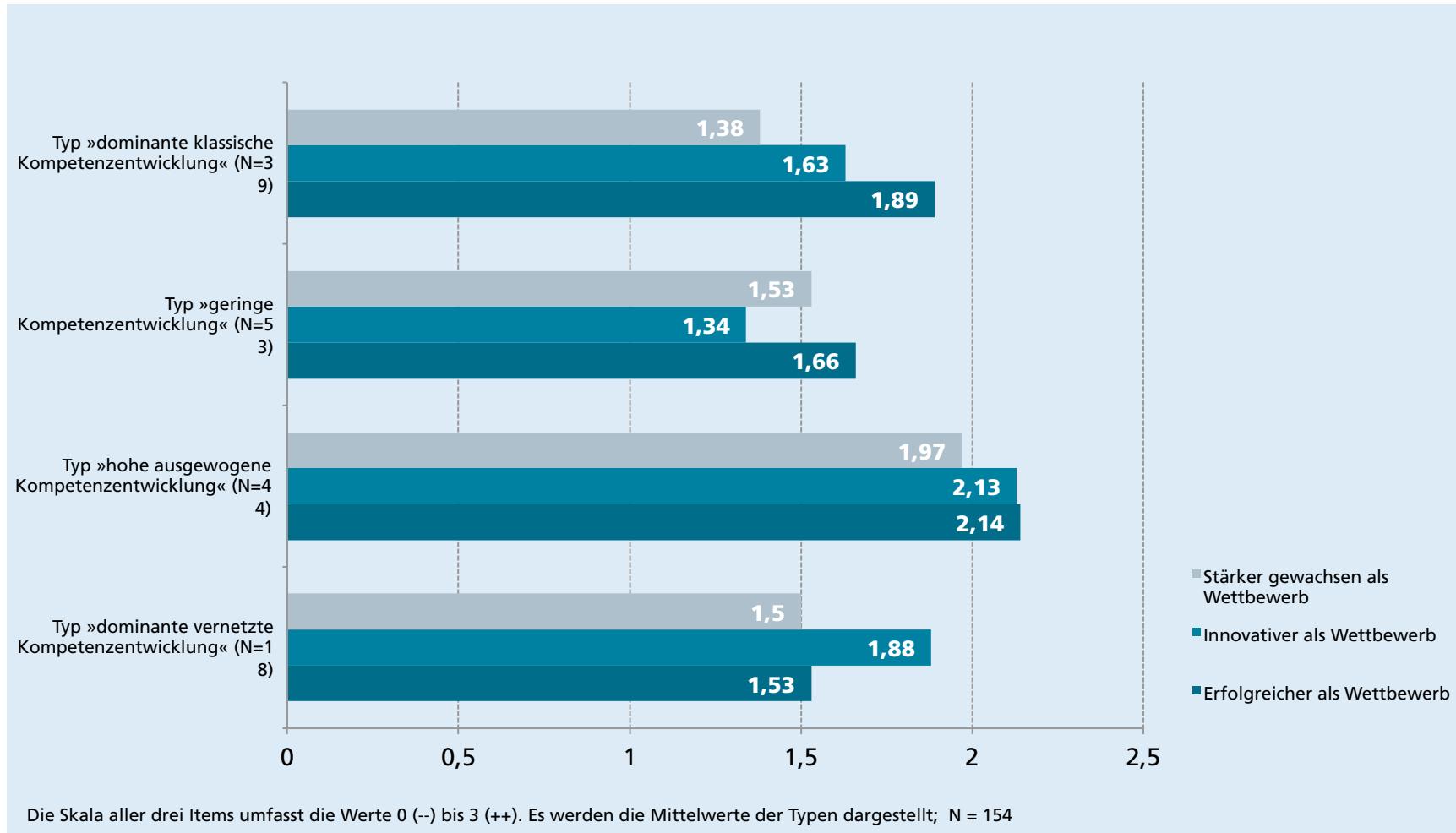


# Typ »geringe Kompetenzentwicklung«

## Ausgeprägter Fokus auf klassische Maßnahmen der Kompetenzentwicklung



# Welcher Typ führt zum Erfolg? Eine hohe ausgewogene Kompetenzentwicklung!



# Mit dem richtigen Typen zum Erfolg!

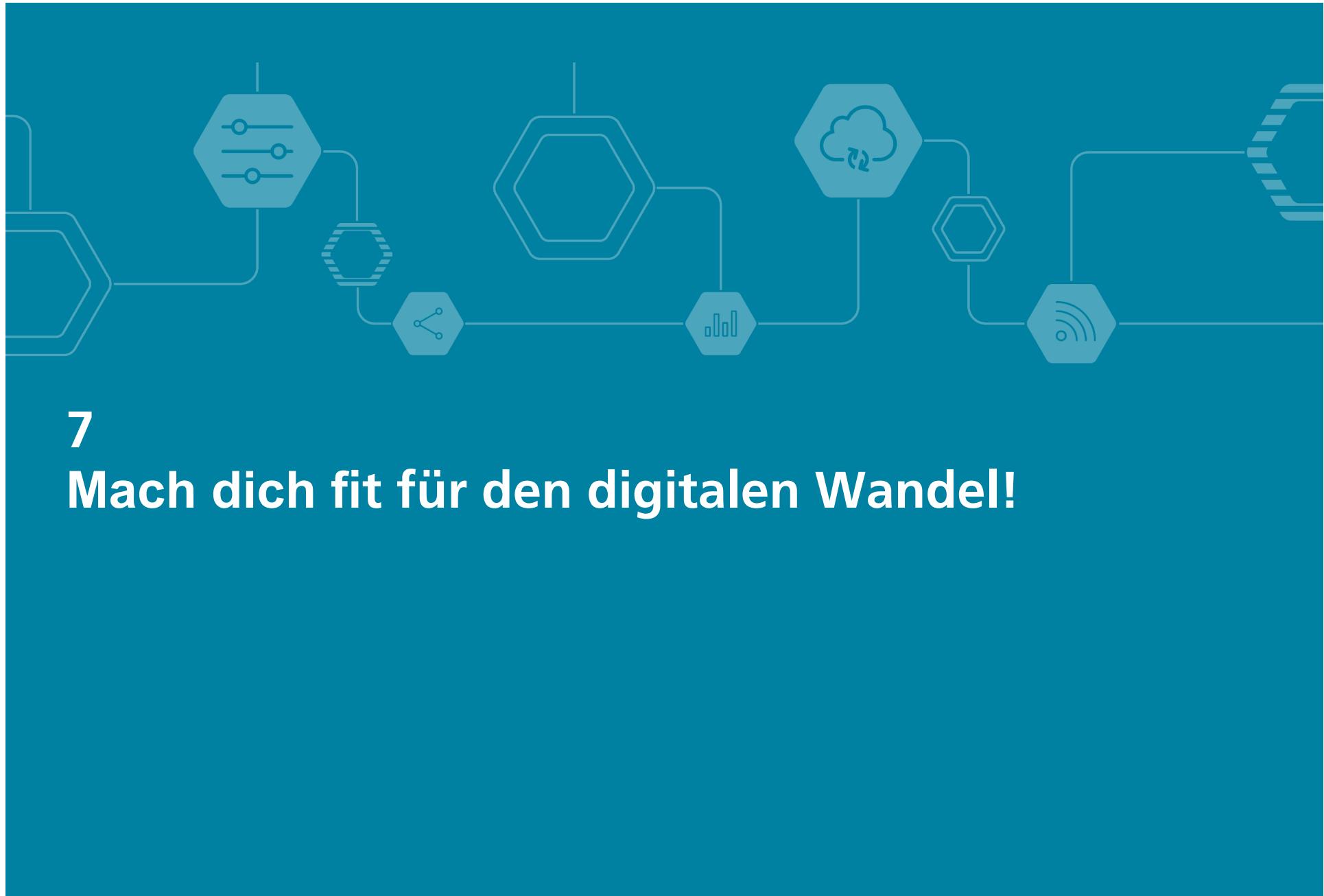
## Ein Zwischenfazit 1/2

- Die Auswertungen der Typologie lassen die Schlussfolgerung zu, dass der Typ **»hohe ausgewogene Kompetenzentwicklung«** am besten abschneidet. Sein Erfolg ist darin begründet, dass er innovativer, stärker gewachsen und finanziell erfolgreicher im Vergleich zu seinen Wettbewerbern ist. Weiterhin zeichnet er sich dadurch aus, dass er auf ein breites Spektrum sowohl klassischer als auch vernetzter Maßnahmen von Kompetenzentwicklung setzt und diese auch umfangreich nutzt. Kennzeichnend für diesen Typ sind darüber hinaus eine Führungskultur und ein Führungsverhalten, die eine positive Fehlerkultur und ein situatives Führungsverhalten begünstigen und den Fokus auf Führungskompetenz statt auf Fachkompetenz legen. Mit diesem Kompetenzentwicklungs-typ geht zudem ein hoher Einfluss des Personalbereichs sowie das überwiegende Vorhandensein einer Personalentwicklungsstrategie einher.
- Die höhere Ausprägung auf der Dimension der klassischen Kompetenz-entwicklung von Typ **»dominant klassische Kompetenzentwicklung«** geht mit der zweitstärksten Performanz im Vergleich zu den anderen Typen einher. Allerdings ermöglicht die klassische Kompetenzentwicklung im Vergleich zur ausgewogenen und vernetzten Kompetenzentwicklung ein geringeres Maß an Mitarbeiter- und Unternehmensflexibilität. In Bezug auf eine positive Fehlerkultur schneidet dieser Typ zudem am zweitbesten ab.

# Mit dem richtigen Typen zum Erfolg

## Ein Zwischenfazit 2/2

- Im Gesamtvergleich belegt der Typ »**dominant vernetzte Kompetenzentwicklung**« den dritten Platz. Er zeichnet sich jedoch gleichzeitig durch eine besonders hohe Innovationsfähigkeit aus. Zudem weist dieser Typ eine hohe Ausprägung in den Bereichen der Unternehmens- und Mitarbeiterflexibilität auf. In den Bereichen Führungsverhalten- und Führungskultur besitzt dieser Typ allerdings noch Defizite im Vergleich zu den beiden anderen Typen ausgewogener und klassischer Kompetenzentwicklung.
- Dass Kompetenzentwicklung für den Unternehmenserfolg relevant ist, wird bei der Betrachtung von **Typ »geringe Kompetenzentwicklung«** deutlich, welcher sowohl in der Nutzung der vernetzten als auch in der klassischen Kompetenzentwicklung die geringsten Werte aufweist. Dies wirkt sich auch auf alle Vergleichsbereiche des Unternehmenserfolgs aus, worin dieser Typ von Kompetenzentwicklung in Unternehmen einen deutlich letzten Platz belegt.



7

## Mach dich fit für den digitalen Wandel!

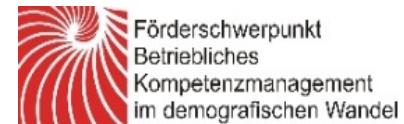
# Mach dich fit für den digitalen Wandel!

## Einige »How To's«, die Sie unbedingt beachten sollten...

- Setzen Sie auf eine sorgfältige Auswahl und ausgewogene Mischung unterschiedlicher Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung.
- Werfen Sie dabei ihre bisheriges Angebot nicht vollständig über Bord, sondern ergänzen Sie dieses bewusst um Maßnahmen, die den Anforderungen individualisierter Kompetenzentwicklung in der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen gerecht werden.
- Überprüfen Sie regelmäßig Ihr Angebot zur Kompetenzentwicklung, um in dynamischen Unternehmensumfeldern Schritt halten zu können.
- Benchmarken Sie sich regelmäßig mit den erfolgreichsten Unternehmen und ziehen Sie daraus Ihre Lesson's Learned.
- Greifen Sie veränderte Anforderungen an Personalentwicklung frühzeitig auf und machen Sie über eine transparente Personalentwicklungsstrategie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Partnern der Kompetenzentwicklung.
- Unterstützen Sie veränderte Anforderungen an Führungskultur und -verhalten indem Sie die Rahmenbedingungen dafür auf den Prüfstand stellen und erforderliche Anpassungen vornehmen.

# Allgemeine Hinweise zur Studie

- Die Online-Befragung wurde im Rahmen des Verbundprojekts »FLIP – Flexibilisierung durch dynamisches Personal- und Kompetenzmanagement für wissensintensive Dienstleistungen« durchgeführt. Das Verbundprojekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter den Kennzeichen 01FK14042 – 47 gefördert und vom Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT-DLR) betreut.
- Die Ausarbeitung und Auswertung der Online-Befragung sowie die Zusammenstellung der vorliegenden Ergebnisdarstellung erfolgte durch Alexander Schletz, Simone Martinetz, Matthias Rosenthal und Joanna Wilke (Fraunhofer IAO) in Zusammenarbeit mit Stefanie Brzoska (Bitkom).
- Weitere Informationen zum Verbundprojekt unter [www.flip-projekt.de](http://www.flip-projekt.de)



# Kontakt

## Alexander Schletz

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO  
Nobelstr. 12, 70569 Stuttgart  
Fon. +49 711 970-2184  
[alexander.schletz@iao.fraunhofer.de](mailto:alexander.schletz@iao.fraunhofer.de)



[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)  
[www.flip-projekt.de](http://www.flip-projekt.de)