



Jahrhundertprojekt digitale Wende:

CDOs geben Einblick in den aktuellen
Stand der Digitalisierung

CAREERTEAM

Die deutsche Wirtschaft befindet sich in einem Prozess tiefgreifender Umwälzungen. Der digitale Wandel, noch vor wenigen Jahren als Angelegenheit von High Tech-Unternehmen aus dem Silicon Valley oder aus der “New Economy” angesehen, hat sich längst zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für fast alle Industrien entwickelt. Firmen stehen vor der Herausforderung, ihre Prozesse und Geschäftsmodelle den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Um sich auf die Digitalisierung einzustellen, setzen viele Unternehmen mittlerweile auf die sogenannten **Chief Digital Officers**, kurz CDOs. Sie sollen die Transformation planen, managen und begleiten – oft sogar als Teil der Unternehmensführung. So sehr sich die Position in der Wirtschaft mittlerweile etabliert hat, so schnell hat das Anforderungsprofil an Anspruch und Komplexität zugenommen.

Die von der Headhunting-Agentur CareerTeam durchgeführte **CDO-Studie 2018** gibt einen Einblick in den Status Quo der Digitalisierung aus Sicht von CDOs. Wie beurteilen sie den aktuellen Stand? Wie wirkt sich der Wandel auf die Anzahl der Mitarbeiter aus? Wo bestehen Hindernisse, welche Herausforderungen sehen sie auf die Wirtschaft zukommen?

Zur Klärung dieser und weiterer Fragen gaben 65 CDOs aus Deutschland **im Rahmen einer teilstandardisierten, nicht-repräsentativen Expertenbefragung** über ihre Einschätzungen und Erfahrungen Auskunft. *“Aufgrund ihrer strategischen und führenden Position sind CDOs mehr als jede andere Person dazu in der Lage, den Stand des digitalen Wandels im jeweiligen Unternehmen zu beurteilen”*, so Dr. Ole Mensching, Gründer und CEO von CareerTeam. Die Teilnehmer arbeiten in unterschiedlichsten Branchen, ihre Unternehmen beschäftigen zwischen wenigen Dutzend und gut 300.000 Mitarbeitern. Die explorative Untersuchung bildet damit einen Querschnitt der deutschen Wirtschaft ab und bietet darüber hinaus dank zusätzlichen qualitativen Einschätzungen der Befragten detaillierte Erkenntnisgewinne. Um ausgewählte Ergebnisse in Relation zu setzen, wurden zusätzlich 64 CDOs aus der Schweiz als Vergleichsgruppe befragt.

Eckdaten und Inhalt

Forschungsinteresse

- Wie beurteilen deutsche CDOs den Stand der Digitalisierung in ihren Unternehmen?
- Wer formt, gestaltet und implementiert den digitalen Wandel?
- Welche Digitalisierungsgründe gab es und welche Unternehmensbereiche sind betroffen?
- Welche Maßnahmen werden unternommen und welche Faktoren werden als hinderlich betrachtet?
- Wie viele Mitarbeiter sind betroffen und wie wirkt sich der Wandel auf die Einstellungspolitik aus?
- Worauf werden sich die Unternehmen in Zukunft einstellen müssen?

Vorgehensweise und Eckpunkte

- Fragebogen mit quantitativen und qualitativen Fragen und Möglichkeiten für individuelle Antworten, Erläuterungen und Einschätzungen
- Insgesamt wurden 129 CDOs aus Deutschland und der Schweiz befragt (Expertenbefragung, exploratives Vorgehen, nicht repräsentativ)
 - Befragungszeitraum: Juni bis Dezember 2017
 - 65 Teilnehmer aus Deutschland
 - Querschnitt der deutschen Wirtschaft
 - 64 Teilnehmer aus der Schweiz als Vergleichsgruppe

Inhaltsübersicht – Ergebnisse und Erkenntnisse

Seite

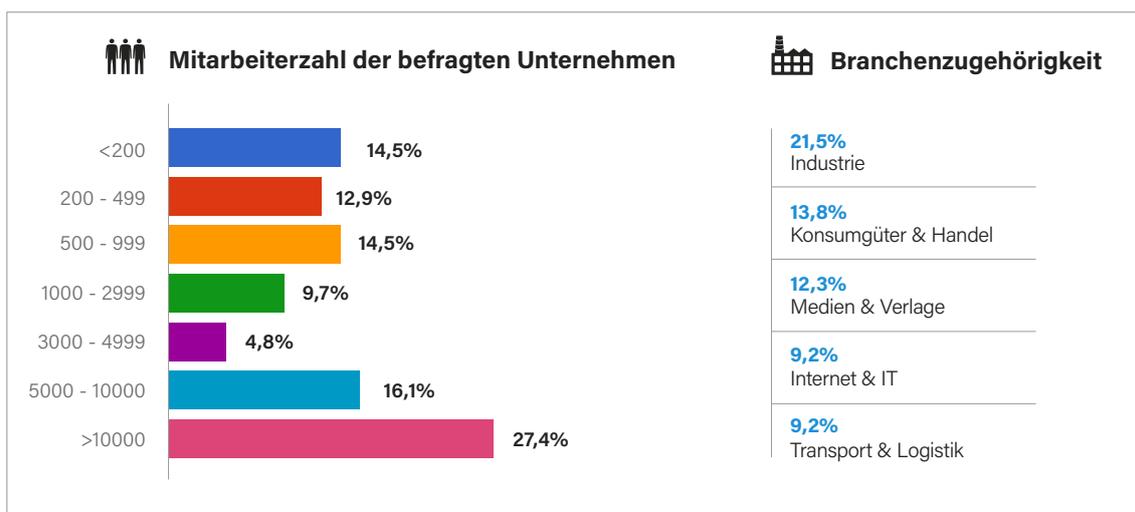
| | |
|---|----|
| • Stichprobenbeschreibung | 4 |
| • Das erhoffen sich Unternehmen vom digitalen Wandel | 5 |
| • Welche Maßnahmen werden ergriffen, um Unternehmen zu digitalisieren? | 7 |
| • Zuständigkeiten beim digitalen Wandel – Teamarbeit oder Chefsache? | 9 |
| • Zahlreiche Hindernisse auf dem Weg zum digitalen Unternehmen | 11 |
| • Jobkiller Digitalisierung? Auswirkungen der Digitalisierung auf die Belegschaft | 13 |
| • Der Anfang ist gemacht – was bringt die Zukunft? | 15 |
| • Persönliche Einschätzungen der CDOs | 16 |

Ergebnisse und Erkenntnisse

Stichprobenbeschreibung – Wer sind die befragten CDOs?

Für die vorliegende Untersuchung wurden **zu etwa gleichen Teilen CDOs* aus dem Mittelstand sowie aus kleinen und großen Konzernen befragt**. Gut ein Viertel der Studienteilnehmer (27,6%) ist in Firmen mit bis zu 500 Mitarbeitern aktiv, etwa ein weiteres Viertel verantwortet den digitalen Wandel in Firmen zwischen 500 und 2999 Mitarbeitern (24,2%). Jeder fünfte befragte CDO – 20,9% – arbeitet in Unternehmen mit 3000 bis 10000 Mitarbeitern, 27,4% sind für die Digitalisierung von Unternehmen mit mehr als 10000 Mitarbeitern zuständig. Im Durchschnitt beschäftigen die entsprechenden Unternehmen 17.800 Mitarbeiter.

Auch bei der Branchenzugehörigkeit weist die Stichprobe eine hohe Bandbreite auf. Etwa die Hälfte der CDOs verteilt sich auf die großen Wirtschaftszweige Industrie (21,5%), Konsumgüter und Handel (13,8%) sowie Medien und Verlage (12,3%). Weitere wichtige vertretene Branchen sind etwa der Bereich Internet und Informationstechnologie sowie der Transport- und Logistiksektor mit jeweils 9,2%. Insgesamt deckt die Gruppe der Befragten mehr als elf verschiedene Wirtschaftszweige ab.

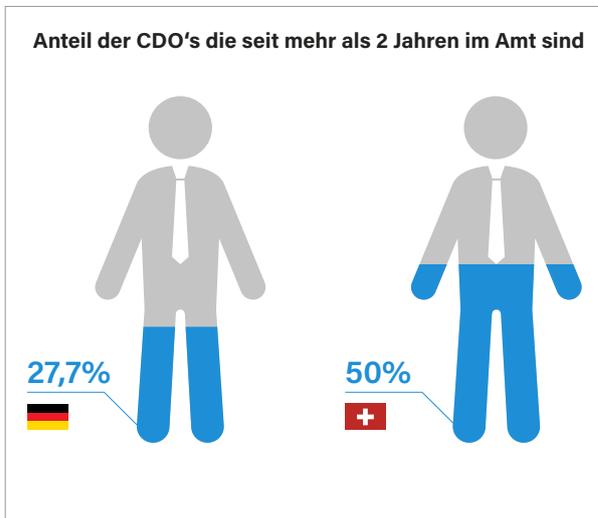


Die Position des CDOs – Schleudersitz oder Nachzüglereffekt?

In der deutschen Wirtschaft etablieren sich das Amt des CDOs sowie Positionen mit ähnlichen Funktionen erst nach und nach – sofern sie überhaupt vorhanden sind. Zum jeweiligen Befragungszeitpunkt gab lediglich ein Viertel der Befragten (27,7%) an, bereits länger als zwei Jahre im Amt zu sein. In der Schweiz traf dies hingegen auf jeden zweiten Digital-Verantwortlichen zu.

** Als CDOs werden an dieser Stelle und in der Folge gesammelt alle für den im Unternehmen stattfindenden digitalen Wandel führend Verantwortlichen bezeichnet. Sofern nicht explizit genannt, fallen darunter auch Positionen wie z.B. Heads of Digital (Strategy), Managing Directors oder IT-Leiter*

Ein weiteres Viertel (24,6%) der deutschen CDOs waren zwischen einem und zwei Jahren im Amt, ein Drittel (32,3%) zwischen sieben und zwölf Monaten. Die Befragungsteilnehmer aus der Schweiz wiesen darüber hinaus in den jeweiligen Kategorien bis zu zwei Jahren durchgehend niedrigere Werte auf, haben also eine wesentlich längere durchschnittliche Amtsdauer als die deutschen CDOs vorzuweisen.



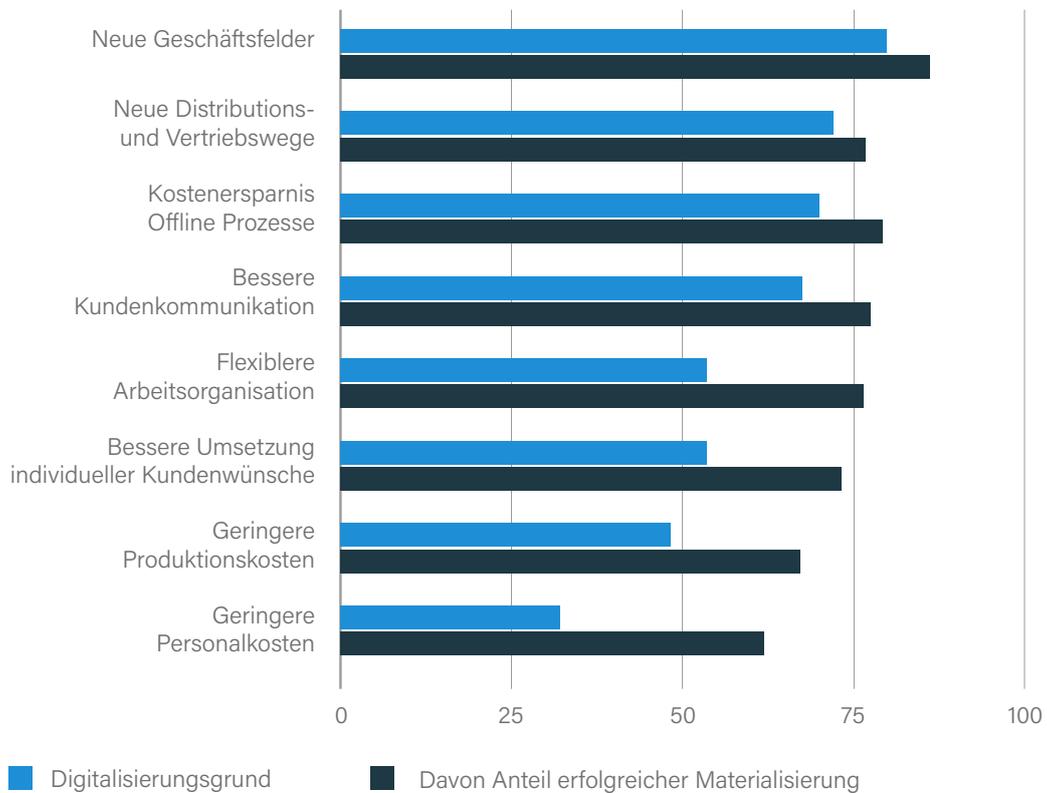
Ist die **Position des CDOs in Deutschland im Vergleich also ein Schleudersitz** und viele Digital Officers schaffen es erst gar nicht, die Marke von zwei Jahren zu knacken? Dr. Ole Mensching, Geschäftsführer von CareerTeam, warnt vor voreiligen Schlüssen: *“Es ist wahrscheinlich, dass die zum Befragungszeitpunkt ermittelten, tendenziell kürzeren Amtszeiten der deutschen Befragungsteilnehmer daher rühren, dass in*

Deutschland entsprechende Positionen vergleichsweise spät geschaffen wurden.“ Tatsache sei allerdings, dass CDOs in Deutschland aufgrund des hohen Digitalisierungsbedarfs unter besonderem Druck stünden – gerade in großen Unternehmen und Konzernen. Wie sich dies auf die Fluktuation auf dieser Position auswirken werde, lasse sich allerdings erst in Folgeuntersuchungen feststellen.

Goldgräberstimmung oder Anschlussdruck? Das erhoffen sich Unternehmen vom digitalen Wandel

Die Gründe, warum sich deutsche Unternehmen zu einer vollständigen oder teilweisen Digitalisierung entscheiden, sind mannigfaltig – und nicht immer ist für sie abzusehen, inwiefern sich die Anstrengungen in den jeweiligen Bereichen auszahlen. In erster Linie erhoffen sich die Befragten vom digitalen Wandel die **Erschließung neuer und innovativer Geschäftsmodelle** für ihre Unternehmen. Vier von fünf CDOs gaben dies als Motivation für die Einführung von Digitalisierungsmaßnahmen an, für 86,5% der entsprechend Antwortenden hat sich diese Hoffnung erfüllt – beide Zahlen sind Bestwerte bei dieser FEinen weiteren wichtigen Grund stellt die **Erschließung neuer Distributions- und Vertriebswege** dar. 70,8% der Verantwortlichen versprechen sich davon positive Auswirkungen auf das Unternehmen, aus der entsprechenden Gruppe konnten 78,2% tatsächlich Verbesserungen in diesem Bereich verzeichnen.

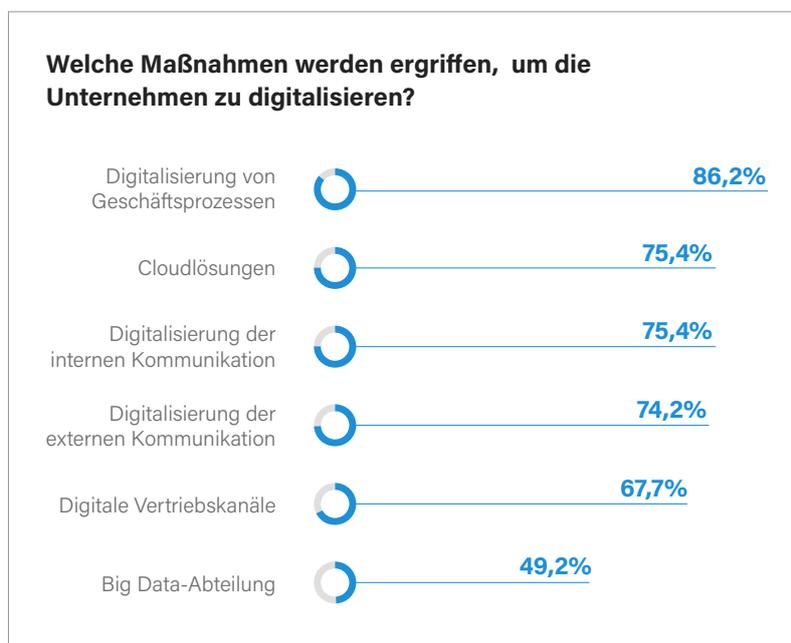
Welche Digitalisierungsgründe gibt es und wie haben sich diese materialisiert?



Mit 69,2% stellt die Möglichkeit zur Kostenersparnis durch die **Digitalisierung von Offline-Prozessen** den dritthäufigsten Anreiz zur Transformation für die Befragten dar. Davon gaben 80% an, dass sich die entsprechenden Bemühungen materialisiert haben. Allgemein sind Kostensenkungsmöglichkeiten jedoch keine dominanten Faktoren. So werden **geringere Produktionskosten** lediglich in jedem zweiten (49,2%), **niedrigere Personalkosten** sogar nur in jedem dritten Fall (32,3%) als Digitalisierungsgrund genannt. Gerade in Bezug auf die Frage, wie sich die Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt auswirkt, ist besonders der zweitgenannte Aspekt bemerkenswert. Das Ergebnis lässt die Vermutung zu, dass zumindest auf kurze Sicht keine großflächige Job-Vernichtung zu erwarten ist. Im bi-nationalen Vergleich scheint der Faktor "Kostenersparnis" in Deutschland hingegen eine durchaus wichtige Rolle zu spielen. **Einsparungen bei Produktions- und Personalkosten in Deutschland werden jeweils gut doppelt so häufig** als Motivation genannt, wie bei den schweizer Befragten (20,6% bzw. 17,6%).

Welche Maßnahmen werden ergriffen, um die Unternehmen zu digitalisieren?

Um ihre Unternehmen für Gegenwart und Zukunft fit zu machen, setzen die befragten CDOs **gleichermaßen auf technische Innovationen, wie auch auf strukturelle Veränderungen**. So sind die Digitalisierung von Geschäftsprozessen (86,2%) sowie der Einsatz von Cloudlösungen und die Digitalisierung der internen Kommunikation (je 75,4%) die beliebtesten Maßnahmen. Besonders die Tatsache, dass **immer mehr Datenaustausch in Clouds** stattfindet ist bemerkenswert: während die Nutzung dieser Technologie im privaten Bereich längst gängige Praxis ist, haben es viele Unternehmen im Sinne der Datensicherheit lange Zeit vermieden, ihre Informationen online zu speichern. „*Natürlich schwingt beim Thema ‚Cloud Computing‘ oft die Frage nach der Datensicherheit mit – besonders bei der Nutzung im Unternehmen*“, weiß Dr. Ole Mensching. „*Dennoch wird in Zukunft kaum ein Weg daran vorbeiführen.*“

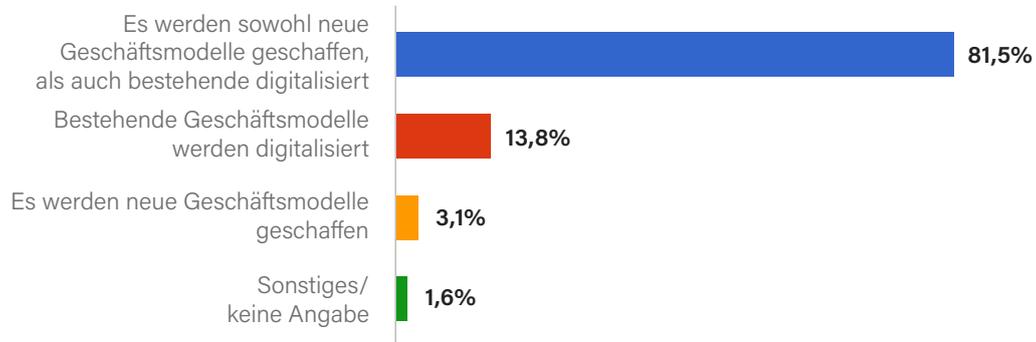


Unter den Top 5-Maßnahmen für die Umsetzung des digitalen Wandels finden sich ferner die Digitalisierung der externen Kommunikation (74,2%) und der Aufbau digitaler Vertriebskanäle (67,7%). Das Etablieren einer betriebsinternen BI- oder Big Data-Abteilung gab lediglich etwa die Hälfte (49,2%) der befragten deutschen CDOs als relevant an – **hier fehlen bislang oftmals Konzepte** um erhobene Daten auch sinnvoll auswerten und nutzen zu können. „*Häufig mangelt es Unternehmen schlichtweg an geeignetem Personal, um aus ‚Big Data‘ auch ‚Smart Data‘ zu machen*“, so Dr. Ole Mensching. „*Die Position des ‚Smart Data-Analysten‘ wird in diesem Kontext zukünftig noch mehr als schon jetzt zu einer Schlüsselposition für die Erschließung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle.*“

Jedes siebte Unternehmen ohne neue Geschäftsmodelle

Die Beliebtheit der Digitalisierung von Prozessen und Strukturen spiegelt sich auch in der Betrachtung der vom digitalen Wandel betroffenen Geschäftsmodelle wieder. So zeigt sich der überwiegende Teil der abgefragten Unternehmen durchaus zukunftsorientiert. In mehr als acht von zehn Firmen (81,5%) werden sowohl neue als auch bestehende beziehungsweise ausschließlich neue Geschäftsmodelle (3,1%) an die neuen, digitalen Gegebenheiten angepasst. Gleichzeitig setzt allerdings gut ein Siebtel der abgefragten Unternehmen (13,8%) bislang lediglich auf die Digitalisierung bereits bestehender Prozesse und Geschäftsmodelle – **zu viel Passivität, um auch in Zukunft dauerhaft erfolgreich zu sein?**

Worauf erstreckt sich die Digitalisierung Ihres Unternehmens?



Der digitale Wandel – Team-Arbeit oder Chefsache?



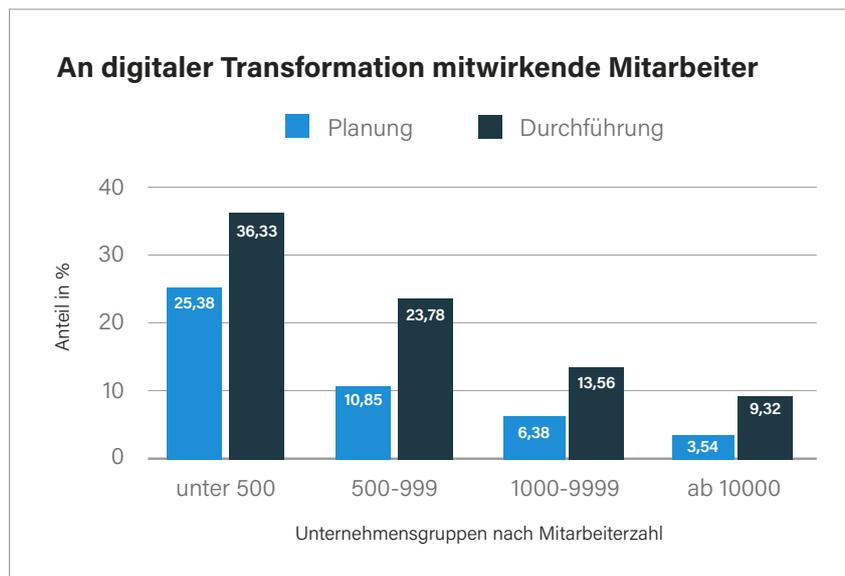
Für die CDO-Studie 2018 gaben **43,1% der deutschen Teilnehmer an, federführend für die Koordination der Digitalisierung** in ihrem Unternehmen verantwortlich zu sein. Weitere 21,5% entfielen zusätzlich auf verwandte Positionen wie Heads Of Digital, Chief Information Officers oder IT-Leiter. **In jedem fünften Fall steuert die Geschäftsführung** beziehungsweise der Vorstand die Transformation – in der Schweiz liegt dieser Wert bei über 50%. Ist die Digitalisierung des Unternehmens dort also eher Chefsache als in Deutschland? Deutlich wird zumindest, dass die Digitalisierungsbemühungen hierzulande auf viele Schultern verteilt werden. So

setzt gut ein Drittel (32,4%) der abgefragten Unternehmen auf **Projektarbeit in Labs, Acceleratoren und Incubatoren** (Schweiz: 20%). Zusätzlich vertraut mehr als ein Fünftel der Verantwortlichen (23,1%) in Deutschland auf die **Unterstützung durch externe Dienstleister** (Schweiz: 6,3%). Das häufigere Zurückgreifen auf solche Partner und auf Projekt-Labore in Deutschland ist für Dr. Ole Mensching jedoch kein zwingender Hinweis auf eine geringere Zentralisierung hierzulande, sondern vor allem eine Kostenfrage. *“Hier haben deutsche Unternehmen aufgrund ihrer Größe klare finanzielle Vorteile gegenüber ihren kleineren Nachbarn aus der Schweiz und können daher auch mehr verschiedene Mittel und Wege nutzen”,* so der CareerTeam-Geschäftsführer. Besonders bei der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern gelte es aber, aufgrund der nötigen, sensiblen Unternehmensdaten Nutzen und Risiken abzuwägen, wie auch ein anonymer Studienteilnehmer aus dem Bereich Maschinenbau darlegt: *“Von unseren Partnern versprechen wir uns im Kontext der Digitalisierung vor allem Unterstützung beim Strategieprozess sowie den Einkauf von Expertenwissen, über das wir im Unternehmen bislang noch nicht verfügen.”* Diesem Aspekt wohne aber auch die Gefahr hoher Abhängigkeit zum Servicepartner inne, was bei der Beendigung oder der Neuaushandlung von Verträgen problematisch werden könne. *“Darüber hinaus sind die Sicherheit und Vertraulichkeit unserer internen Daten sowie die Integrität des Partners Themen, auf die trotz bestehenden und bindenden Verträgen besonderes Augenmerk gelegt werden muss”,* heißt es weiter.



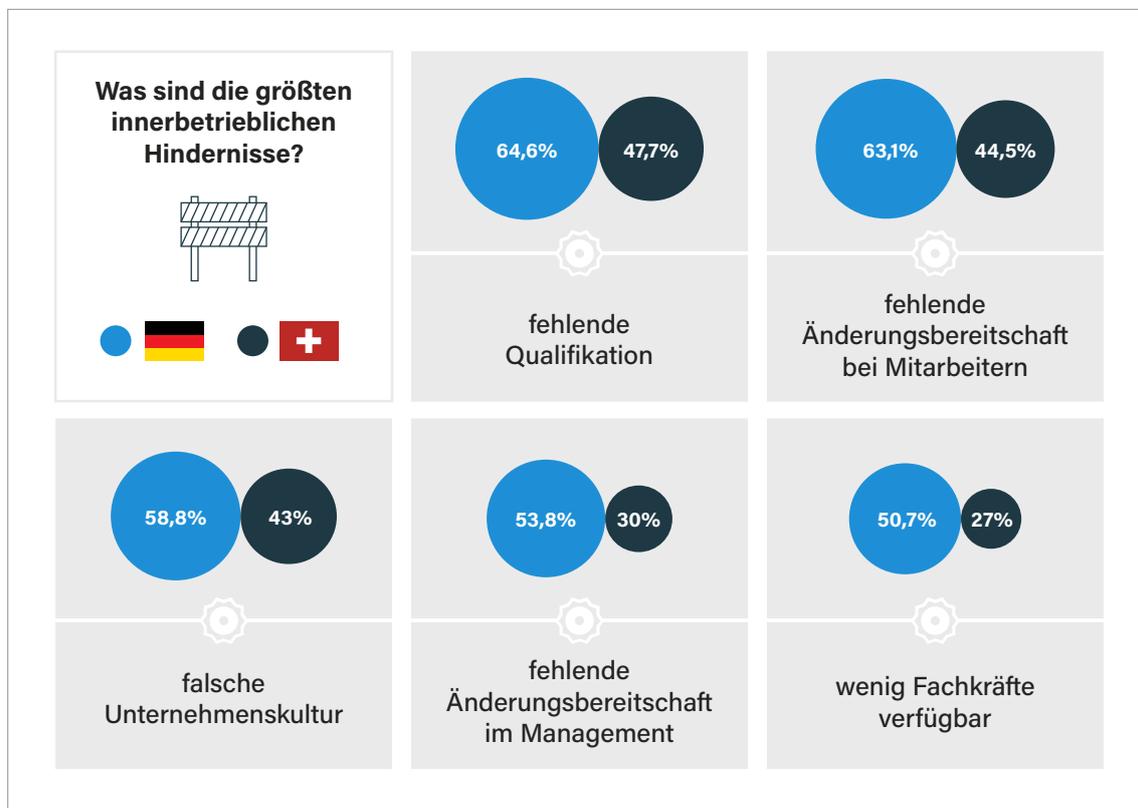
Teilhabe am Wandel? Eher in kleinen Unternehmen

Die meisten Maßnahmen werden allerdings immer noch innerhalb der Unternehmen selbst umgesetzt. In jeweils gut der Hälfte der Fälle erfolgt die Digitalisierung in einer vom CDO geleiteten Abteilung (50,8%) beziehungsweise in den einzelnen Abteilungen der Firma selbst (49,2%). Durchschnittlich sind neben den digitalen Führungskräften 10,6% der Mitarbeiter in die Planung des Wandels involviert, fast jeder fünfte Angestellte (19,7%) arbeitet an Durchführung und Implementierung mit. Hier gilt: **je kleiner das befragte Unternehmen, desto höher der Anteil der an Planung und Durchführung teilhabenden Mitarbeiter.** Dies hat mehrere Gründe: *“Für eine effektive Planung und Durchführung von Digitalisierungsmaßnahmen benötigt man unabhängig von der Unternehmensgröße in der Regel eine gewisse Mindestanzahl an involvierten Mitarbeitern. Zwecks Koordination sollten gewisse Teamgrößen aber auch nicht überschritten werden, egal ob ich eine Agentur oder einen internationalen Konzern digitalisiere”,* so Dr. Ole Mensching. Einen weiteren Grund für die ungleiche Verteilung mitwirkender Mitarbeiter sieht der CareerTeam-Geschäftsführer in den unterschiedlichen Unternehmensbranchen: *“In den Gruppen der größeren und großen Unternehmen befinden sich tendenziell mehr industrielle Betriebe, als unter den kleineren Firmen. In diesen Betrieben steht ein großer Teil der Mitarbeiter am sprichwörtlichen ‘Band’ und ist nicht so stark aktiv in die Ausgestaltung von Digitalisierungsprozessen eingebunden, wie etwa Mitarbeiter aus der Medienbranche oder dem Handel.”*



Zahlreiche Hindernisse auf dem Weg zum digitalen Unternehmen

Im Zuge der digitalen Transformation beklagten sich viele Unternehmen und Fachleute über einen Mangel an digitalen Kompetenzen und digitalen Fachkräften in deutschen Unternehmen. Der **Eindruck, dass der Faktor "Mensch" der Digitalisierung entgegensteht**, wird auch in der CDO-Studie 2018 bestätigt. Trotz zahlreicher Bemühungen geben zwei Drittel der befragten Verantwortlichen (64,6%) an, dass viele Strategien immer noch an der fehlenden Qualifikation der Beschäftigten scheitern. Auch **fehlende Änderungsbereitschaft der Mitarbeiter** (63,1%) sowie auf Seiten des Managements (53,8%) sind häufige Gründe für nicht voll ausgeschöpfte Digitalisierungspotenziale. Als weitere wichtige Hindernisse auf dem Weg ins digitale Zeitalter werden eine **nicht zeitgemäße Unternehmenskultur** (58,5%) sowie die **mangelnde Verfügbarkeit digitaler Fachkräfte** (50,7%) genannt. Dr. Ole Mensching betreut mit CareerTeam Unternehmen bei der optimalen Personalplanung und -zusammenstellung für digitale Transformationsprozesse und weiß: *"Es reicht längst nicht, CDOs und ihren Abteilungen einfach nur großzügige Budgets zur Verfügung zu stellen. Viele Mitarbeiter und auch Manager zeigen sich nicht im erforderlichen Maße offen und bereit für die Transformation. Dieser menschlich verständlichen Haltung müssen Unternehmensführungen mit erhöhter Kommunikation, Moderation und aktiver Einbindung begegnen, um die Belegschaft zu motivieren."* Darüber hinaus sei es wichtig, Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, **die erforderlichen Kompetenzen auch intern zu erlernen**. Änderungsbereitschaft müsse gefördert und gefordert werden.

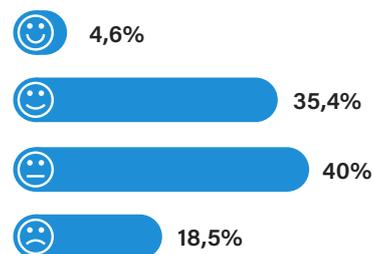


Bei den auftretenden Defiziten geht es jedoch mitnichten nur um Expertenwissen, wie etwa Programmierkenntnisse. Zwar sieht gut ein Viertel der befragten deutschen CDOs in diesem Bereich Weiterbildungsbedarf (27,7%). Vor allem müssten die Mitarbeiter und auch das Management aber bei **allgemeinen und übergreifenden Digitalkenntnissen** geschult werden – dies gaben 86,2% zu Protokoll. Weiterer Bildungsbedarf besteht bei der **Analyse und Interpretation digitaler Daten** (76,9%) sowie **spezifischen digitalen Kenntnissen** (72,3%). In der Schweiz zeigen sich wesentlich mehr CDOs zufrieden mit den Mitarbeitern in ihrem Unternehmen: So sehen sie wesentlich seltener innerbetriebliche Hindernisse, folglich wird auch der Weiterbildungsbedarf insgesamt seltener als dringlich angesehen. Besteht in deutschen Unternehmen also tatsächlich mehr Nachholbedarf oder haben deutsche CDOs höhere Ansprüche an ihre Unternehmen als schweizer Verantwortliche?

Durchwachsene Zufriedenheit mit dem Stand der Digitalisierung

Die innerbetrieblichen Probleme und fehlenden Qualifikationen in deutschen Unternehmen wirken sich auch deutlich auf die Beurteilung des bislang Erreichten aus, **nicht einmal die Hälfte der befragten CDOs bewertet den aktuellen Stand positiv**. So zeigt sich nur etwa jeder dritte Befragte zufrieden (35,4%), als sehr zufrieden bezeichnen sich gerade einmal 4,6%. Immerhin vier von zehn CDOs sind teilweise zufrieden, fast jeder fünfte ist hingegen sogar unzufrieden (18,5%). *“Fehlende Rückendeckung in der Unternehmensführung, starre Haltung und fehlende Qualifikationen bei den Mitarbeitern – dies beeinträchtigt selbstverständlich den Erfolg jeder Digitalisierungsstrategie und damit auch die Zufriedenheit bei den CDOs”,* so Dr. Mensching.

Wie zufrieden sind Sie mit dem Stand der Digitalisierung?



Jobkiller Digitalisierung? Auswirkungen der Digitalisierung auf die Belegschaft

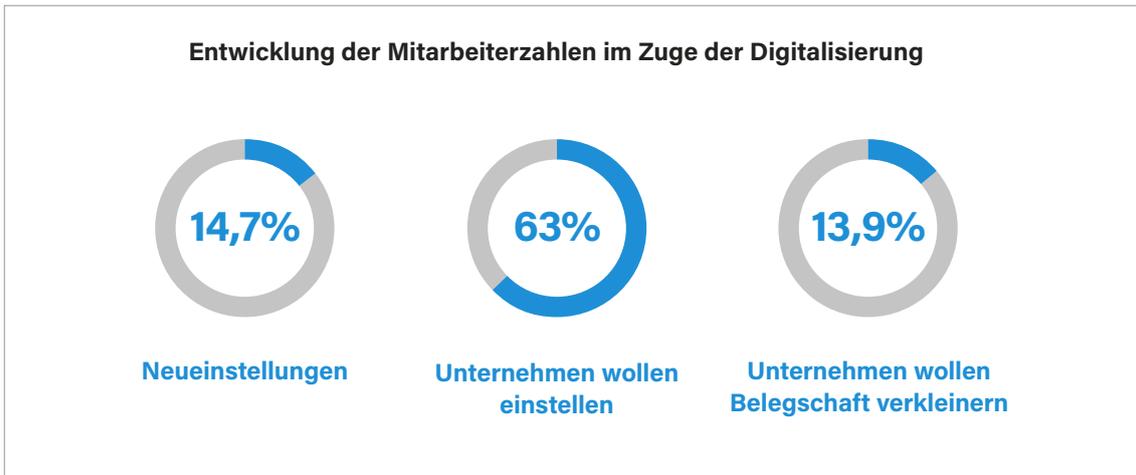
Durchschnittlich sind in den abgefragten deutschen Unternehmen **ca. 80 Prozent der Mitarbeiter vom digitalen Wandel betroffen**. Die Werte liegen im Vergleich verschiedener Unternehmensgrößen relativ stabil bei ca. 75%, lediglich die Betriebe des unteren Mittelstands weisen laut den zugehörigen CDOs mit 90% betroffener Mitarbeiter einen erhöhten Anteil auf. Dieses Ergebnis ist insofern interessant, da man davon ausgehen könnte, dass gerade bei großen Mittelständlern oder Konzernen aus der Industrie aufgrund des oftmals handwerklich-produzierenden Profils vieler Mitarbeiter tendenziell geringere Anteile der Belegschaft direkt betroffen sind – diese Annahme bestätigt sich nicht.

Bemerkenswert ist dieser Vergleich der Unternehmensgrößen, da trotz ähnlich hohen Werten bei den von Digitalisierung betroffenen Mitarbeitern die Teilhabe an der Transformation bei größeren Unternehmen immer kleiner wird. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang noch einmal auf die Annahme, dass effektive Digitalisierungsprozesse einer gewissen Mindestanzahl involvierter Mitarbeiter bedürfen, eine effektive Koordinierung aber auch handhabbare, maximale Teamgrößen benötigt.



Entwicklung der Mitarbeiterzahlen im Zuge der Digitalisierung

Zunehmend wird über die Auswirkungen des digitalen Wandels auf den Arbeitsmarkt sowie die daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen geforscht, spekuliert und diskutiert. Befürchtet wird eine massive Verringerung verfügbarer Arbeitsplätze, etwa durch Automatisierung, den Einsatz von Robotern oder durch Technologien der Künstlichen Intelligenz. Letzte Einschätzungen gehen dank der anstehenden Transformations-Bemühungen zumindest **für die nahe Zukunft eher von positiven Effekten** auf die innerbetrieblichen Mitarbeiterzahlen aus – **dies bestätigt auch die CDO-Studie 2018**. Gemessen an den zum Befragungszeitpunkt aktuellen Mitarbeiterzahlen, gaben die CDOs an, dass ihre jeweiligen Unternehmen zwischen 2018 und 2023 im Schnitt 14,7% neue Mitarbeiter einstellen wollen – der geplante Stellenabbau beläuft sich im gleichen Zeitraum hingegen nur auf 6,46%. Der Jobzuwachs beschränkt sich jedoch nicht auf einige wenige “Big Player”: **gut zwei von drei Unternehmen (63%) wollen im entsprechenden Zeitraum neue Mitarbeiter einstellen**. Nur etwas mehr als jedes dritte (38,5%) gab an, überhaupt Stellen abbauen zu wollen und lediglich 13,9% planen, ihre Belegschaft insgesamt zu verkleinern.



Zusätzlich wurden die Mitarbeiterzahlen im Zuge der Digitalisierung bereits vorab bis 2017 im Schnitt um 10,5% erhöht – gemeinsam mit den Einschätzungen für die nächsten Jahre zeichnen die Befragungsergebnisse also ein durchaus positives Zukunftsbild. *“Die negativistischen Einschätzungen für den Jobmarkt können wir zumindest in Hinsicht auf die kurz- und mittelfristige Entwicklung nicht teilen. Wir sehen eher einen steigenden Bedarf an Arbeitskräften”,* so Dr. Ole Mensching von CareerTeam. Wenngleich neu geschaffene Stellen eher Spezialisten betreffen, sei diese Entwicklung positiv zu bewerten: *“Viele Unternehmen werden sich aufgrund des Fachkräftemangels mit internen Weiterbildungen und Qualifizierung des bestehenden Personals weiterhelfen.”*

Kleinere Unternehmen profitieren besonders stark

Von den oben beschriebenen Entwicklungen scheinen **insbesondere kleine Unternehmen zu profitieren**: Während sich die Anzahl der Stellen in Unternehmen mit mindestens 5000 Mitarbeitern im Schnitt mit 0,2% Zuwachs im Zuge der Digitalisierung voraussichtlich lediglich leicht nach oben entwickeln werden, gehen CDOs aus kleineren Firmen von einem durchschnittlichen Anstieg von 9,9% aus. Auch in der Vergangenheit wurden in der Gruppe mit unter 5000 Mitarbeitern anteilig wesentlich mehr Neueinstellungen vorgenommen, als in größeren Unternehmen (13,7% zu 6,8%). Für den insgesamt stärkeren Stellenzuwachs in tendenziell kleineren Unternehmen sieht Dr. Ole Mensching mehrere Gründe: *“Hier sehen wir erneut, dass die Geschäftsmodelle in Unternehmen unter 5000 Mitarbeitern im Schnitt stärker*

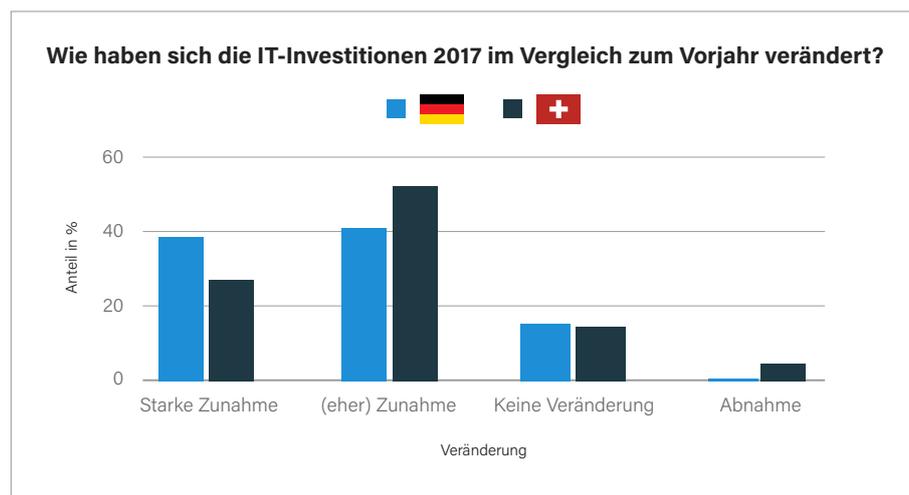


digital basiert sind. Eine deutlichere Reaktion bei der Stellenentwicklung im Zuge der Transformation ist da die logische Folge". Dass der Bedarf an neuem Personal in großen Unternehmen hingegen nun weitgehend gedeckt scheint, könne daran liegen, dass diese im Kampf um digitale Fach- und Führungskräfte finanzielle Vorteile gegenüber kleinen Firmen hatten und ihren Bedarf an Experten früher stillen konnten.

Ist die Digitalisierung am Ende **also gar kein Jobkiller sondern eher ein Beschleuniger des Arbeitsmarkts**? Wenngleich das Sample der Befragung nicht-repräsentativ ist, bieten die Ergebnisse doch starke Hinweise darauf, dass die kommenden Jahre erst einmal kein durch den digitalen Wandel verursachter Einbruch bei den Arbeitsmarktzahlen zu erwarten ist – zu hoch scheint der Bedarf an Fachkräften, die den Wandel gestalten und zu hoch scheint (noch) die Aufbruchstimmung im Bereich neuer, digitaler Geschäftsmodelle.

Der Anfang ist gemacht – was bringt die Zukunft?

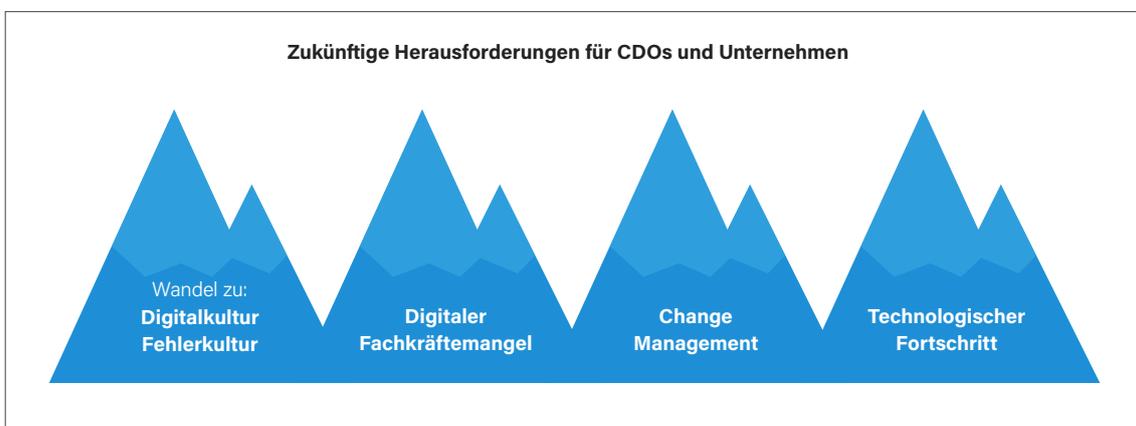
Wenngleich viele CDOs wie beschrieben noch Verbesserungspotenzial in Sachen Digitalisierung sehen, so formen sie doch bereits aktiv die Zukunft des Unternehmens. **Neun von zehn Befragten gaben an, bereits Projekte in der Umsetzung zu haben, 10% hätten konkrete Projekte geplant** – kein deutscher CDO gab an, bislang gänzlich ohne Umsetzungsideen an das Jahr 2018 heranzugehen. Zu diesem Ergebnis passt die Angabe, **dass in 80% der Unternehmen die IT-Investitionen erhöht wurden**. 41,5% der CDOs verzeichneten eine leichte Zunahme, weitere 38,5% sogar eine starke Zunahme. Verringert hat sich das Digital-Budget in keinem der abgefragten Unternehmen.



Mit so viel (finanziellem) Rückenwind ausgestattet überwiegt bei den Befragten denn auch die Zuversicht, wenn es um die Potenziale der Digitalisierung geht. **Drei Viertel der Befragten gaben an, dass für sie in der digitalen Transformation ganz klar mehr Chancen als Risiken** liegen (73,8%). Gut ein Fünftel sieht die möglichen Potenziale ausgewogen (21,5%), für lediglich 4,6% überwiegen die Risiken. Nur rosige Aussichten also? Mitnichten, weiß Dr. Ole Mensching von CareerTeam. *“Die Bereitstellung nötiger Budgets für den digitalen Wandel ist das Mindeste, was Unternehmensführungen und Vorstände tun können, um den CDOs einen optimalen Rahmen für ihre Arbeit zu bieten. Darüber hinaus müssen sie auch die Belegschaft und das höhere Management auf Transformationslinie bringen – ansonsten sind alle Budgets zum Fenster rausgeworfen.”* Es sei gut und wichtig, dass die CDOs als treibende Kräfte positiv in die Zukunft blickten. Entscheidend sei aber, dass jeder Beschäftigte im Unternehmen am Wandel teilhabe und diesen gestalte. *“Auf lange Sicht ist es daher die Aufgabe des CDOs, sich selbst überflüssig zu machen.”*

Persönliche Einschätzungen der CDOs zu zukünftigen Herausforderungen

Um die in der Digitalisierung liegenden Chancen nutzen zu können, gilt es aus Sicht der Befragungsteilnehmer allerdings noch zahlreiche Herausforderungen zu meistern. Bereits heute ein Hindernis bei der Umsetzung digitaler Transformationsstrategien darstellend (siehe oben), wird es auch in Zukunft darauf ankommen, **den unternehmerischen Handlungen zeitgemäße Kulturen zugrunde zu legen**. Da Unternehmen nicht nur als Teil der Wirtschaft, sondern auch im gesamtgesellschaftlichen Kontext agieren, **müssen diese Kulturen sich auch nach sozialen Gegebenheiten richten**. Dies sieht etwa Cornelius Hilbig, CDO und Head of Digital Services / IT bei der Eissmann Automotive Deutschland GmbH: *“Digitalisierung nimmt keine Rücksicht auf die Unternehmens- oder Organisationsgrenzen. Das stellt eine Herausforderung für die Unternehmenskultur dar.”* Zu den entsprechenden “ideologischen” Bausteinen gehört neben einer Digital-Kultur und einer Kultur der Fehlertoleranz insbesondere auch eine moderne Innovationskultur. Für Nicolay Merkt, Geschäftsführer der Fashion ID GmbH & Co. KG, umfasst dies zwei zentrale Aspekte: *“Neben der Bereitschaft, nötige Innovationsbudgets bereitzustellen, braucht es insbesondere **Mut zum Risiko und eine gewisse Toleranz gegenüber dem Scheitern.**“*



Hier hinkt Deutschland speziell im Vergleich mit den USA und den Pionieren aus dem Silicon Valley zurück.“ Deutlich wird hier, dass alle kulturellen Bausteine im Unternehmen ineinandergreifen müssen: ohne Digital- sowie Fehlerkultur auch keine Innovationskultur, die zu neuen, potenten Geschäftsmodellen führt.

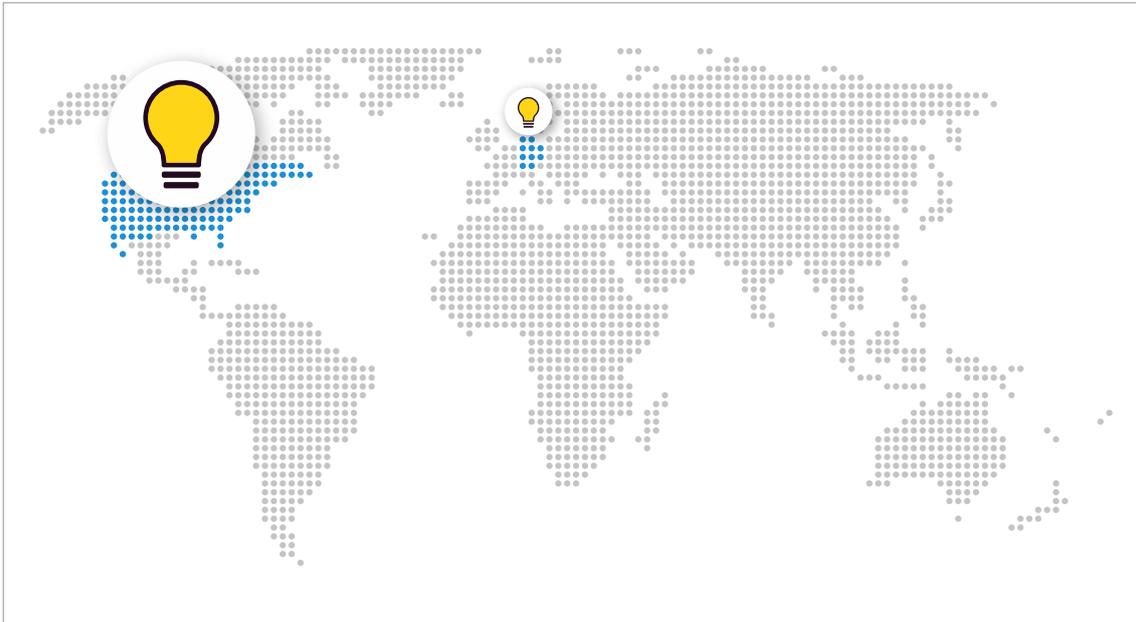
Ein weiteres altbekanntes und oftmals besprochenes Problem wird auch **weiterhin der Mangel an digitalen Fach- und Führungskräften** darstellen. Für Dr. Ole Mensching bedarf es hier in erster Linie insbesondere bildungspolitischer Anstrengungen: *“Die Bekämpfung des digitalen Fachkräftemangels ist das zentrale Thema, wenn es um die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft geht. Innerbetriebliche Maßnahmen zur Bekämpfung sind zwar wichtig, um punktuell gegenzusteuern – das Problem ist jedoch so allumfassend, dass wir es auf höchster politischer Ebene angehen müssen.”* Bildungs- und Kultusministerien müssten endlich für eine **zeitgemäße inhaltliche Ausrichtung in schulischer und praktischer Aus- und Weiterbildung** sorgen, etwa durch die Vermittlung von Programmierkenntnissen aber auch kreativem und lösungsorientiertem Denken.

Scheitert der digitale Wandel bereits an der Veränderung selbst?

Wie an anderer Stelle bereits erwähnt, ist die Digitalisierung nicht nur eine Frage des Geldes sondern auch der praktischen Implementierung im Unternehmen. An dieser Stelle wird sich auch zukünftig entscheiden, ob die Transformation gelingt oder nicht. Folglich sehen diverse CDOs das **Change Management insgesamt auch als eine der großen Herausforderungen** des innerbetrieblichen Wandels. Dies bezieht sich insbesondere auf die Notwendigkeit, die Mitarbeiter in die Transformation zu integrieren und sie mitzunehmen, denn bisweilen stelle dies eine besondere Herausforderung bei der effektiven Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen dar, wie Krischan Lehmann vom Condé Nast-Verlag festhält: *“In vielen deutschen Unternehmen zeigen sich die Belegschaften leider nicht immer so wandlungswillig und wandlungsfähig, wie es nötig wäre.”* Daher müsse man entsprechende interne Strukturen für die Transformation entwickeln, die auch die Mitarbeiter mitnehmen und zur Teilhabe motivieren. Dieser Aufwand lohne sich jedoch, wie Lehmann weiter erläutert: *“Verglichen mit den Herausforderungen bietet uns die Digitalisierung ein Vielfaches an Chancen, um das Unternehmen erfolgreich und zukunftsfähig zu machen. Auf diesem Weg sind die Mitarbeiter ein essenzieller Bestandteil, den wir bei uns frühzeitig und langfristig in die Innovationsprozesse einbeziehen.”*

Auch hier lässt sich überdies mit dem Bezug zur “digitalen Denkweise” eine Verbindung zur nötigen Anpassung der Unternehmenskultur herstellen. Diese Anpassung sei auch nötig, **um mit dem steten technologischen Fortschritt mithalten zu können**. Hier besteht die Schwierigkeit oftmals darin, für das Unternehmen relevante Technologien zu analysieren, die Belegschaft dafür zu sensibilisieren und die Technologie gewinnbringend einzusetzen. Als in Zukunft relevante Technologien werden von den Befragten vor allem die **Künstliche Intelligenz, Cloud-Technologien oder die Blockchain** genannt. Ein weiteres zentrales Thema ist der Sammelbereich **“Big Data”**, also das Erfassen und Sammeln von Informationen wie Kunden- oder Sensordaten. In diesem Zusammenhang sprechen diverse Befragungsteilnehmer das Problem unkoordiniert angehäufter Datenmengen

an. Es gebe einen steigenden Bedarf daran, aus Big Data auch “Smart Data” zu machen – also **aussagekräftige und valide Interpretationen der gesammelten Daten abzuleiten**, wie etwa Frank Beckereit, Head of Digital Transformation Group bei Dimension Data, betont: *“Um die gesammelten Datenmengen sinnvoll nutzen zu können, etwa bei der Vorhersage von Konsumentenverhalten oder den Ausfallwahrscheinlichkeiten von Maschinen, sind in zunehmendem Maße versierte Mathematiker und Data Analysten nötig.”* Überdies mangle es bislang häufig auch an sinnvollen Anwendungsszenarien für die Daten sowie an durchdachten und zielgerichteten Analyse- und Auswertungskonzepten.

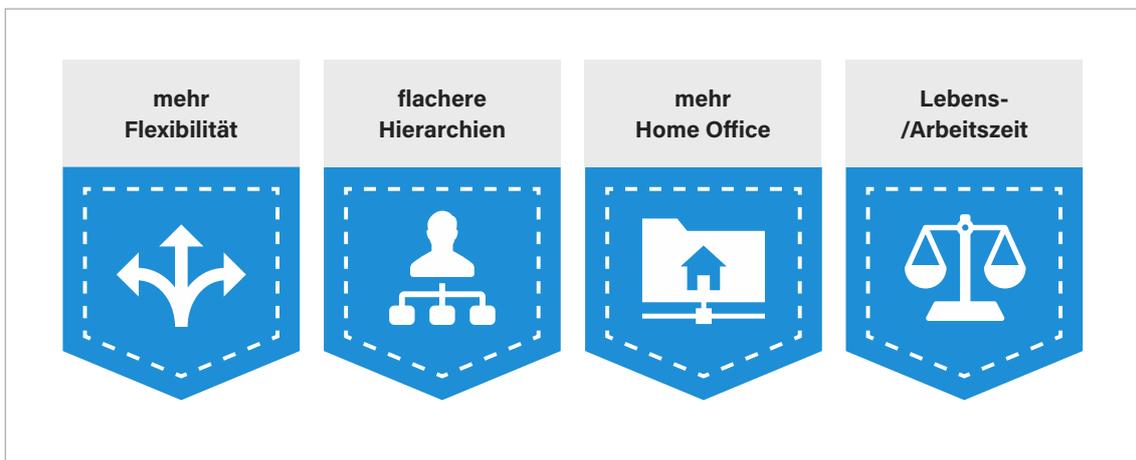


Als weitere große Herausforderung für deutsche Unternehmen beschreibt Beckereit den **internationalen Konkurrenzdruck, insbesondere durch amerikanische Unternehmen**. Die Gründe hierfür seien vielschichtig. Renommiertere Hochschulen wie Stanford oder Harvard seien auf die Ausbildung von Unternehmern ausgerichtet und die USA seien schon für sich selbst ein einflussreicher Markt, durch den man stark wachsen könne. Auch das Gründen und Aufziehen von Unternehmen sei dort leichter, als etwa in Deutschland oder Europa: *“Es ist in Amerika erheblich einfacher, große, neue Ideen zu verwirklichen. Zum Beispiel trägt das dortige, rigide System der Trivialpatente dazu bei, sich effektiv gegen Konkurrenten abzusichern. Auch die Kultur des ‘Try and error’ ist hilfreich, denn Fehler und das Scheitern gelten in den USA als wertvolle Erfahrung für Unternehmer.”* In Deutschland hingegen bedeuteten Misserfolge häufig das berufliche Aus, was die Risikobereitschaft stark verringere.

Arbeitswelt 4.0 – Revolution von unten?

Mittlerweile unbestritten ist, dass die moderne und zukünftige Arbeitswelt nicht nur in Bezug auf die konkreten beruflichen Aktivitäten, sondern auch die Organisation von Arbeit sowie soziale Aspekte von der Digitalisierung beeinflusst werden. Für Tobias Stamatis, Partner bei Etribes und ehemals CDO bei der J.J. Darboven GmbH & Co. KG, ist dieses Thema ein grundsätzliches: *“Gute Arbeitskräfte wird man nur noch mit **modernen Arbeitswelten** gewinnen können.”* Sowohl die Arbeitsmarktsituation als auch die gesellschaftlich-kulturellen Bewegungen würden diese Situation hervorrufen und quasi für die gesamte Wirtschaft gelten.

Im Detail können diese modernen Arbeitswelten von Unternehmen zu Unternehmen jedoch durchaus verschieden aussehen. So gehen viele der befragten deutschen CDOs vor allem davon aus, dass **Arbeit in ihren Unternehmen in Zukunft flexibler und agiler organisiert** werden wird, als das noch zurzeit der Fall ist. Besonders Abteilungen und Firmen, bei denen ein hoher Anteil der Belegschaft an der Digitalisierung mitarbeitet, wird davon betroffen sein. Wichtige Aspekte sind hier etwa das Arbeiten in projektbezogenen Teams, die gegenüber starrer Arbeitszeit zunehmende Relevanz von konkreten Outputs und Ergebnissen oder die Einteilung nach Kompetenzen anstatt nach Hierarchien. *“Diese Art der Organisation, die es Unternehmen ermöglicht, spontan auf neue Entwicklungen zu reagieren, sehen wir etwa beim Autobauer Tesla. Auf diese Weise können zum Beispiel **Forschung, Innovation und deren Einsatz in der Industrie optimal verbunden** werden”,* so Dr. Ole Mensching. Solche Vorteile der Agilität seien insbesondere bei neuartigen und komplexen Herausforderungen, für die es noch kein Standardvorgehen gibt, von Bedeutung. Im Zuge der Digitalisierung trete diese Art von Problemen fast immer auf.



Eine weitere Veränderung: Der Fachkräftemangel und die daraus resultierende Entwicklung des Arbeitsmarkts zum Nachfragermarkt, wird aus Sicht einiger CDOs dafür sorgen, dass insbesondere Spezialisten in Zukunft (noch) höhere Ansprüche an ihren Arbeitgeber und die Arbeitsumgebung werden stellen können. Alexander Lange von der Hermes Germany GmbH spricht in diesem Zusammenhang von einer "Revolution von unten", die **Unternehmen in ihren internen Strukturen und Organisationen verändern** werde. Der vielbeschworene Wandel durch die Generation Y sorgt darüber hinaus zusätzlich für die Notwendigkeit flacherer Hierarchien – wenngleich dies aufgrund unterschiedlicher Organisations- und Workflow-Bedürfnisse **nicht für jeden Betrieb gleichermaßen sinnvoll** und machbar sein wird.

Die "Millenials" sind darüber hinaus längst fest in den Arbeitsmarkt integriert. Aufgrund des in dieser Gruppe oft vorherrschenden Fokus auf eine gute Work-Life-Balance, gehen einige CDOs davon aus, dass die Nachfrage nach Home Office sowie anderen Optionen für "Remote Work" auch weiterhin steigen wird. **Qualitative Faktoren werden auch insgesamt als zunehmend relevant erachtet.** So werde man in den kommenden Jahren eine noch stärkere Abkehr von monetären Aspekten als Kriterium für oder gegen eine Stelle sehen, glaubt Thomas Seidel, CDO bei der TÜV SÜD Akademie GmbH: *"Lebenszeit wird das knappe und wertvolle Gut der Zukunft sein, nicht das Gehalt."* Mitarbeiter stellten ihren Unternehmen und Vorgesetzten ein Stück ihrer Lebenszeit zur Verfügung und erwarteten im Gegenzug Respekt, Anerkennung und Förderung für das Geleistete.



**Arbeits- und Lebenszeit
verschmelzen weiter –
Flexibilität ist daher auf
beiden Seiten gefordert.**

CAREERTEAM CDO-Studie 2018

Paradoxerweise besteht allerdings gerade bei flexiblen Arbeitsplatzkonstellationen wie Home-Office oder Remote-Work die Gefahr, dass Lebens- und Arbeitszeit verschwimmen und klar geregelte Arbeitszeiten so unkontrolliert verlängert werden. CareerTeam-Gründer Dr. Ole Mensching dazu: *“Zahlreiche Untersuchungen belegen die zunehmend **unklarer werdende Einteilung von Privat- und Berufsleben**. Es ist allerdings noch längst **nicht geklärt, ob dies zwingend nur mit negativen Folgen** für Arbeitnehmer und Arbeitgeber verbunden ist – denkbar ist gerade in Berufen mit Fokus auf kognitiver Arbeit auch eine Förderung von Kreativität und Innovationsfreude, da die Arbeit nicht mehr im Rahmen starrer Abläufe stattfindet. Die Produktivität könnte so gesteigert werden, Arbeitnehmer könnten sich an anderen Stellen Freiräume erarbeiten.”* Wichtig sei es in diesem Kontext darauf zu achten, dass Mitarbeiter durch versteckte Überstunden nicht unter Überlastung leiden – hier sei das Management gefordert. *“Die Vorteile der flexiblen Arbeitsmodelle lassen sich nur nutzen, wenn diese Freiheit gleichberechtigt zugunsten von Angestellten und Unternehmen ausgelegt wird.”* Dies sei zum Beispiel möglich im Rahmen einer **rein auf Ergebnisse und Ziele ausgerichteten Organisation der Arbeit**, die die Mitarbeiter bei Verzug und Dringlichkeit zu Mehraufwand verpflichtet, im Gegenzug bei schnellem Vorankommen aber mit entsprechendem zeitlichen Freiraum belohnt.

Sie interessieren sich für eine redaktionelle Veröffentlichung der Untersuchungsergebnisse?

Kontaktieren Sie uns unter presse@careerteam.de

Über die CareerTeam GmbH



CareerTeam ist die Personalberatung im digitalen Zeitalter. Ihr Netzwerk, ihr Fokus und ihre Expertise liegen in der digitalen Welt. Mit einem Team von mehr als 140 Mitarbeitern und Standorten in Hamburg, Berlin, Zürich, Amsterdam, Paris und London unterstützt CareerTeam ihre Mandanten seit mehr als sechs Jahren bei der Besetzung von vakanten Managementpositionen im digitalen Umfeld.

Neben der klassischen Executive Search für globale Konzerne, mittelständische Firmen sowie inhabergeführte Familienunternehmen, baut CareerTeam im Zuge der digitalen Transformation auch ganze digitale Abteilungen auf.

Der Fokus liegt im „Perfect-Fit“ für Bewerber und Unternehmen: Menschen und Jobs zusammenbringen, die wirklich zueinander passen.

Weitere Informationen, Pressemitteilungen sowie Downloads finden Sie unter www.careerteam.de.

Pressekontakt:

Philipp Strunk

PR Manager
CAREERTEAM GmbH
Am Sandtorkai 48
20457 Hamburg

E-Mail: presse@careerteam.de

Telefon: +49 (0) 40 211 076 224