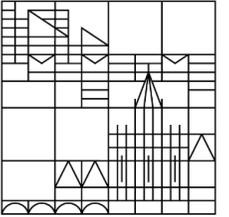




Universität  
Konstanz



# Qualifizierung: Bedarfe, Motivation und Förderinstrumente für den digitalen Wandel

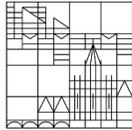
- [Prof. Dr. Florian Kunze, Universität Konstanz](#)
- Lehrstuhl für Organizational Behavior // Konstanz Future of Work Lab
- [www.professorkunze.de](http://www.professorkunze.de)  [@ProfKunze](#)

# Professor Dr. Florian Kunze

Generationen erfolgreich Führen

Führung und Personalmanagement in der Digitalisierung

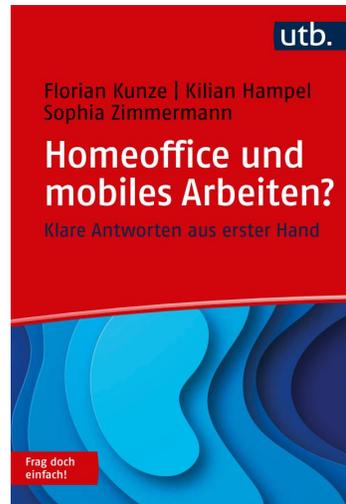
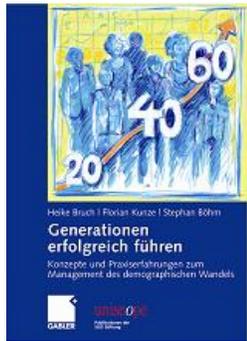
Universität  
Konstanz



**BOSCH**



**DAIMLER**  
Daimler Financial Services



Umfangreiche empirische Forschung

30 Fallstudien  
in Best Practice Unternehmen

Umfragen in  
mehr als 2.000 Organisationen

3 Bücher und mehr als 70  
Forschungsartikel

# Future of Work Lab Konstanz



DIGITALISIERUNG · DIVERSITÄT · DEMOGRAPHIE

## DIGITALISIERUNG

- Mobile und hybride Arbeitswelt\_  
Konstanzer Homeoffice Studie
- **Der digitalen Wandel bewältigen: Digitale Mitarbeitendenkompetenzen stärken**
- “New work” & Büro  
Veränderungen: Effekte auf  
Gesundheit und Produktivität  
der Mitarbeitenden

## DIVERSITÄT

- Integration@Work (Exzellenz  
Cluster Projekt)
- Zeitliche Dynamiken von  
Diversität in Arbeitsteams (DFG-  
Projekt)
- Gender Diversity und das  
Glass-Cliff Phänomen

## DEMOGRAPHIE

- Management des  
demographischen Wandels in  
Organisationen
- Effektives Gestalten von  
Führungsverhalten für  
Individuen und Organisationen

# Die Geschwindigkeit des Wandels nimmt zu

Wie lange dauert es, bis eine neue Technologie **50 Millionen Anwender weltweit** erreicht hat?



# Wissen veraltet extrem schnell

Wie lange dauert es, bis die Hälfte des Wissens eines neu ausgebildeten Ingenieurs obsolet ist?

1920 35 Jahre

---

1960 10 Jahre

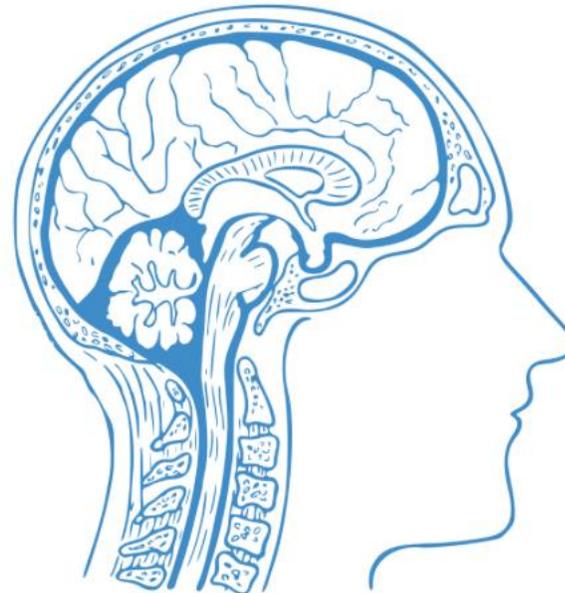
---

Heute 5 Jahre

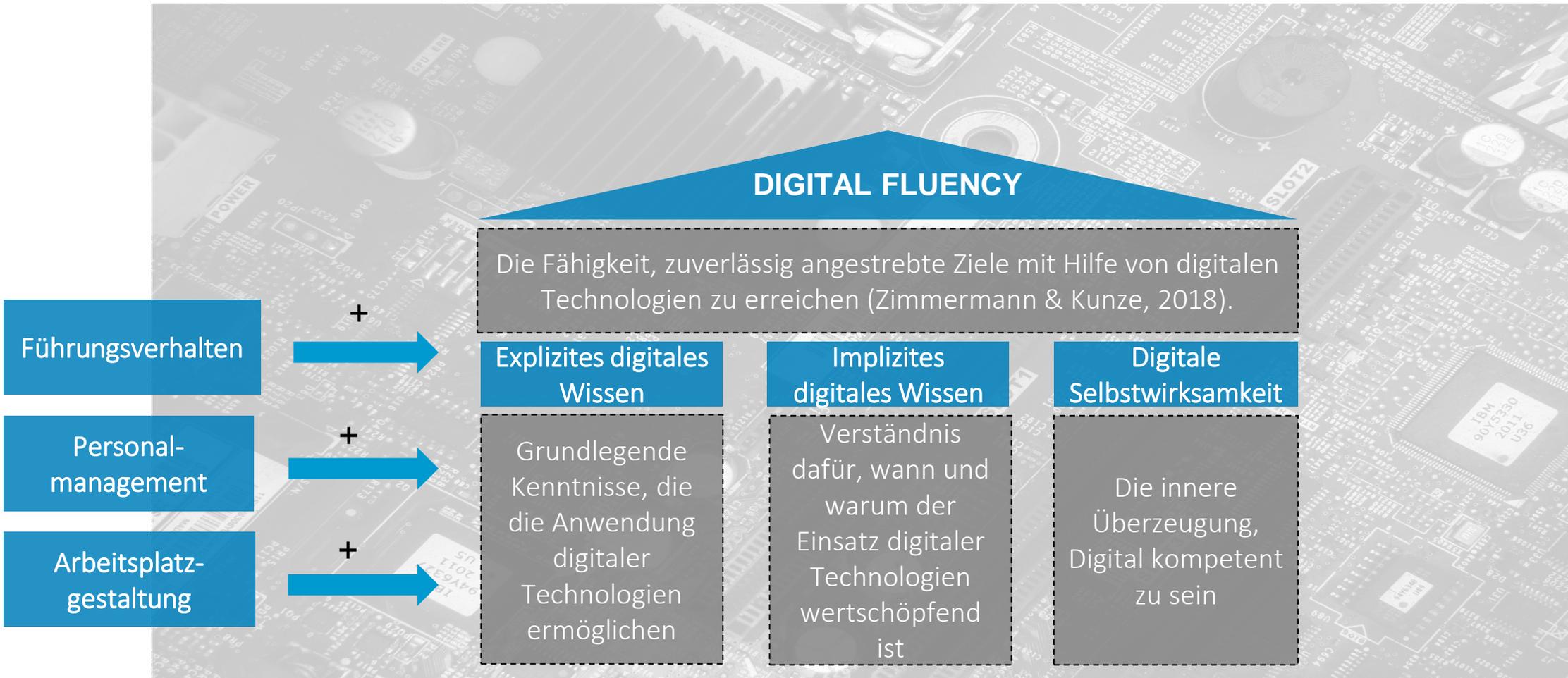
---

Heute Software Ingenieur 3 Jahre

---



# Digital Fluency als zentrale Metakompetenz im Digitalen Wandel



# DigiREADY – die Studie



Future of Work Lab  
Konstanz

DIGITALIZATION · DIVERSITY · DEMOGRAPHY



” Welche digitalen Grundkompetenzen haben die Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie? “

” Wie können wir die Beschäftigten in ihrem Erwerb der digitalen Grundkompetenz unterstützen? “

# Das DigiREADY-Projektteam

## 2019-2022

### Dr. Stefan Baron

Geschäftsführer der AgenturQ



### Prof. Dr. Florian Kunze

Inhaber des Lehrstuhls Organizational Behavior, Universität Konstanz;  
Leiter des Konstanz Future of Work Lab



### Edda Margareta Glase

Projektmanagerin bei der AgenturQ/  
externe Doktorandin am Lehrstuhl  
für Organizational Behavior  
Universität Konstanz



### Kilian Hampel

Wissenschaftlicher Mitarbeiter/  
Doktorand; Lehrstuhl für Organizational Behavior, Universität Konstanz



# DigiREADY – die Studie



**3 Jahre**

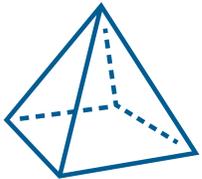
an **7**  
unterschiedlichen  
Standorten



Befragung von Beschäftigten  
mit



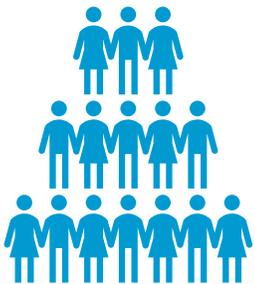
ganzheitliche Befragung  
aller Beschäftigten



wissenschaftliche  
Fragestellungen



Befragung von Beschäftigten  
mit **Werkstätigkeiten**



**5000**  
Beschäftigte befragt

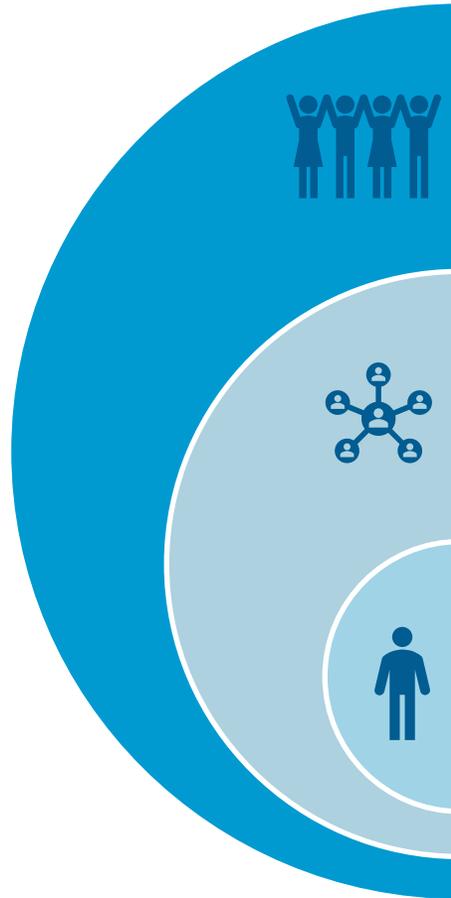
**Praxisrelevanz**

Befragung mittels

**PC**



# DigiREADY – die Studie



Das Unternehmen

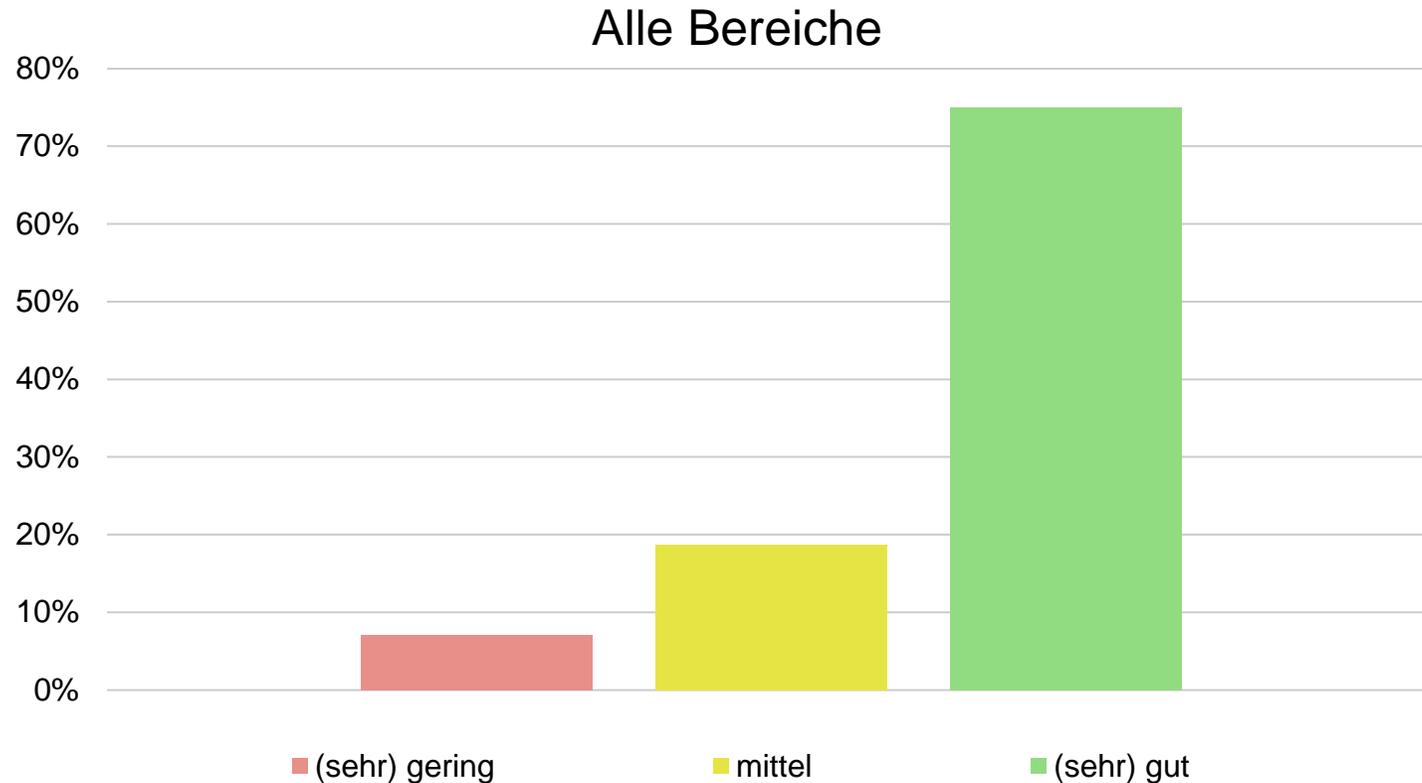
Die Führungskraft

Das Individuum

# Erkenntnisse aus den Umfragen

## Die digitale Grundkompetenz der Beschäftigten

Wie steht es um die digitalen Grundkompetenzen der Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie?

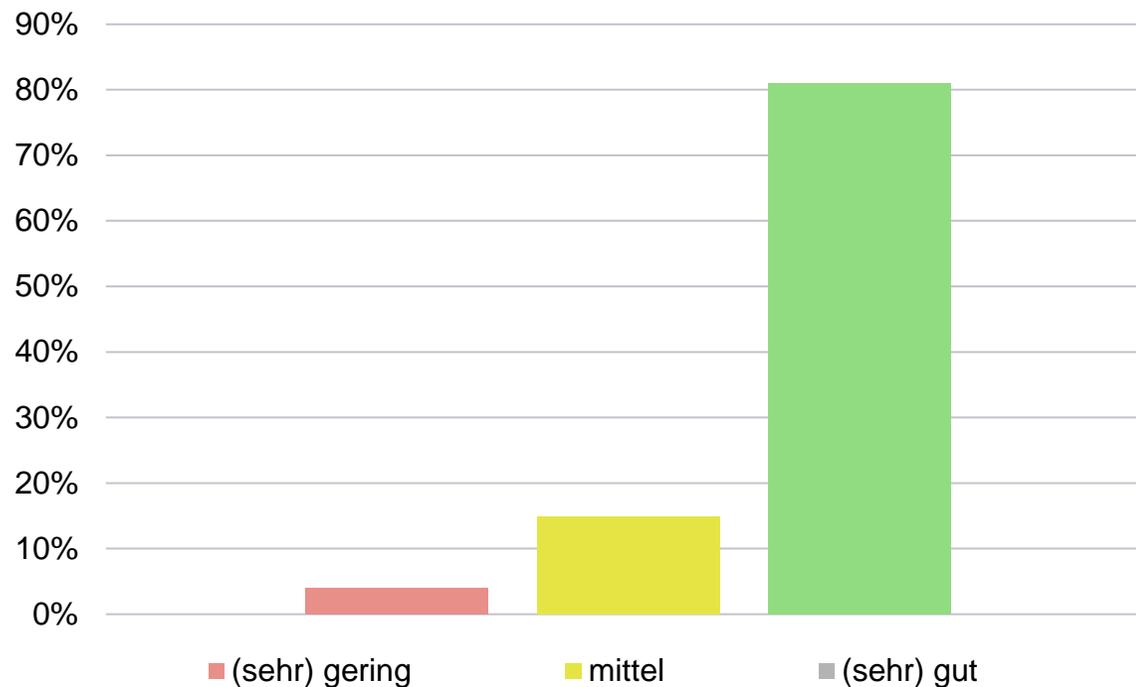


# Erkenntnisse aus den Umfragen

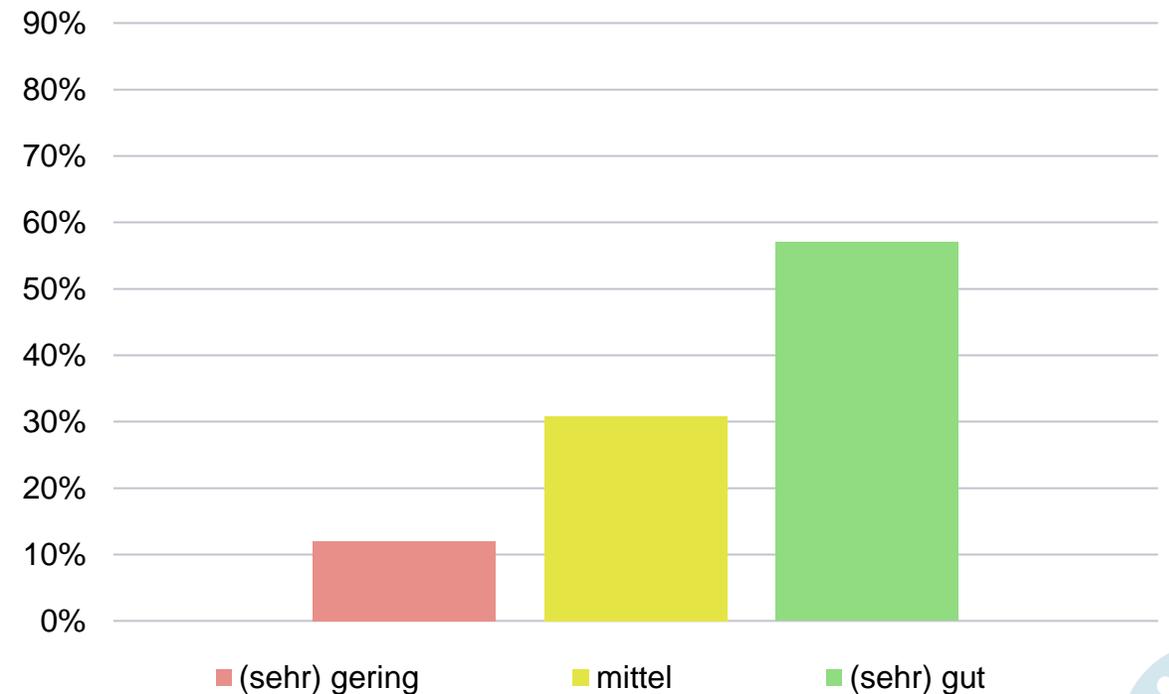
## Die digitale Grundkompetenz der Beschäftigten

Wie steht es um die digitalen Grundkompetenzen der Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie?

indirekte Bereiche



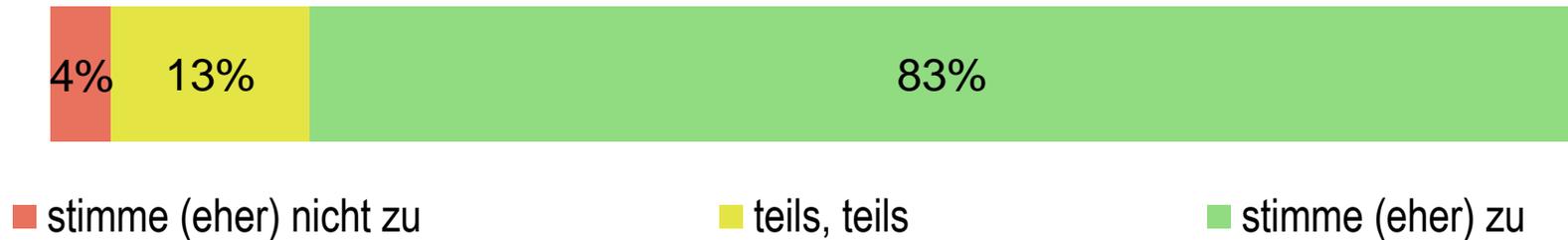
direkte Bereiche



# Erkenntnisse aus den Umfragen

## Ausbildungsbereitschaft

„Wenn es für meinen Arbeitgeber notwendig ist, bin ich dazu bereit, mich zu einem Thema weiterzubilden, auch wenn dieses außerhalb meines Fachgebiets liegt.“



# Erkenntnisse aus den Umfragen

## Unterstützung durch Arbeitgeber

„Ich würde mir wünschen, bei meinem Arbeitgeber mehr Schulungen zum Umgang mit digitalen Technologien zu erhalten.“



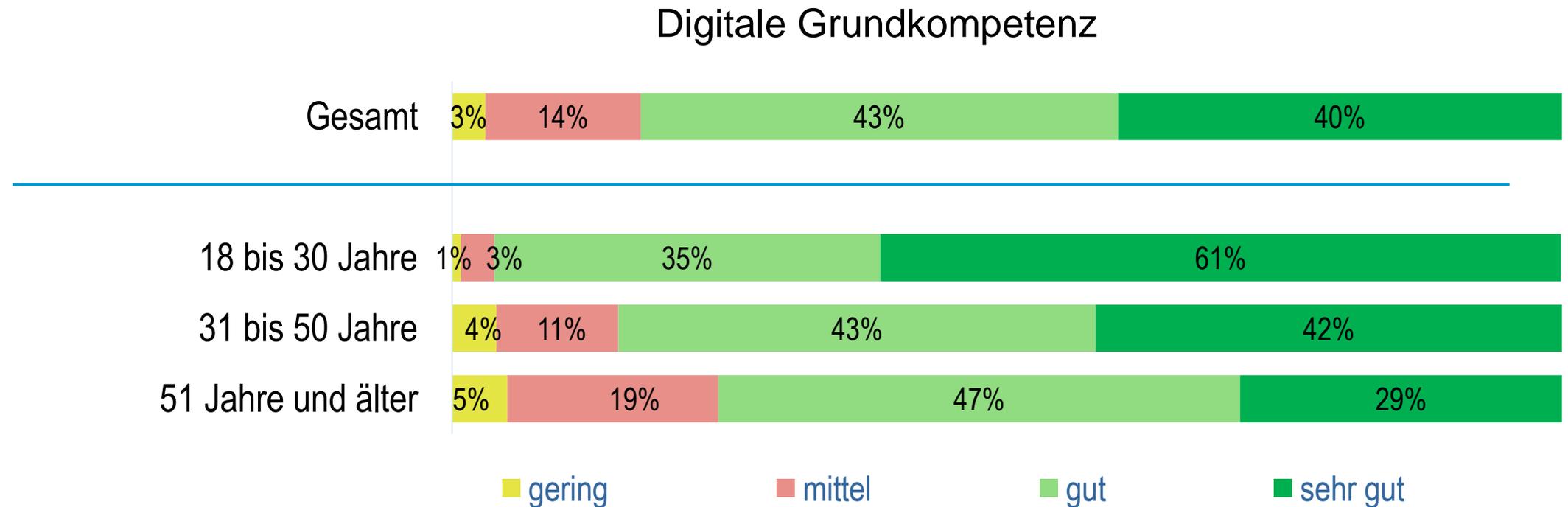
„Ich habe das Bedürfnis, meine Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Technologien zu verbessern.“



# Erkenntnisse aus den Umfragen

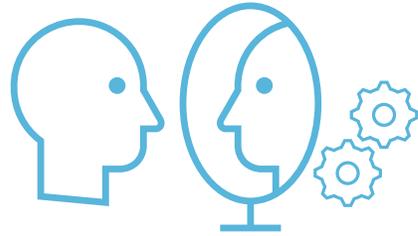
## Alter(n) und der Einfluss auf die digitale Grundkompetenz

**Grundsätzlich:  
Mit steigendem Alter nimmt die digitale Grundkompetenz ab.**



# Erkenntnisse aus den Umfragen

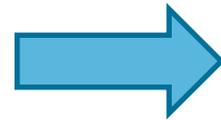
## Alter(n) und der Einfluss auf die digitale Grundkompetenz



### Negative Altersstereotype

- z.B. „Die meisten älteren Mitarbeitenden können mit der Geschwindigkeit des digitalen Wandels nicht Schritt halten.“

Doch **worauf** kommt es an?



Selbst-Stereotypisierung,  
Selbsterfüllende Prophezeiung

Mitarbeitende mit **positivem** Bild vom „**Altern**“ sind digital kompetenter und auch mehr gewillt, sich weiterzubilden!

# Erkenntnisse aus den Umfragen

## Alter(n) und der Einfluss auf die digitale Grundkompetenz

### Was können Beschäftigte tun?

- 1 | Eigene Präferenz hinterfragen.
- 2 | Sich Vorurteilen bewusst werden und diese versuchen abzubauen.
- 3 | Aktiv den Austausch mit anderen Altersgruppen suchen, Unterstützung einholen und/ oder anbieten.



# Erkenntnisse aus den Umfragen

## Alter(n) und der Einfluss auf die digitale Grundkompetenz

### Was können Organisationen tun?

- 1 | Weiterbildungsangebote stärker diversifizieren.
- 2 | Positives Bild vom Altern im Unternehmen zeichnen und vermitteln.
- 3 | Allen Altersgruppen Weiterbildungsmöglichkeiten bieten.
- 4 | Altersgruppen vermischen (z.B. durch Lerntandems/ altersgemischte Teams).



# Erkenntnisse aus den Umfragen

## Rolle der Führungskraft

„ Haben Führungskräfte einen Einfluss auf den digitalen Kompetenzerwerb ihrer Beschäftigten? “

„ Wie können Führungskräfte den digitalen Kompetenzerwerb ihrer Beschäftigten erfolgreich unterstützen? “



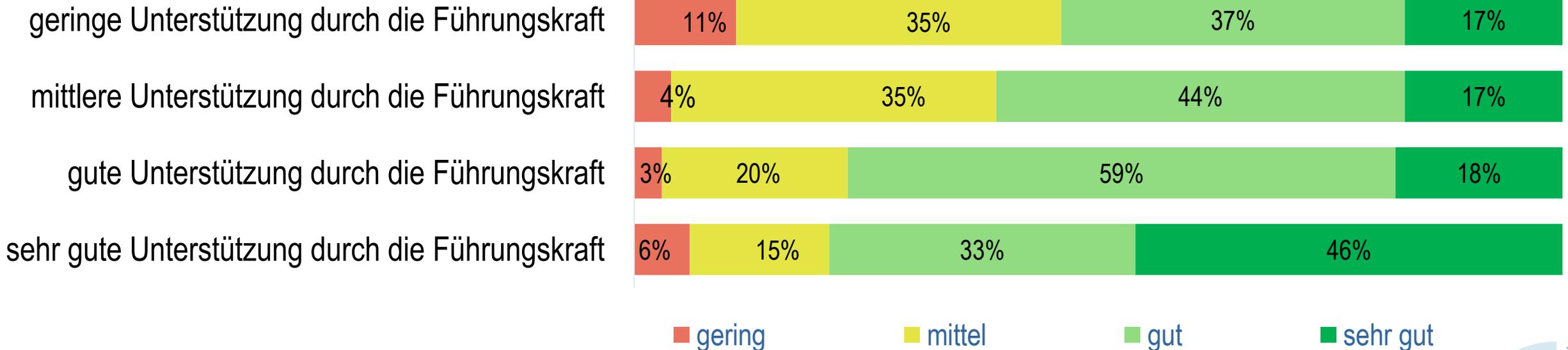
# Erkenntnisse aus den Umfragen



# Erkenntnisse aus den Umfragen

## Rolle der Führungskraft

### Digitale Grundkompetenz



# Erkenntnisse aus den Umfragen

## Rolle der Führungskraft

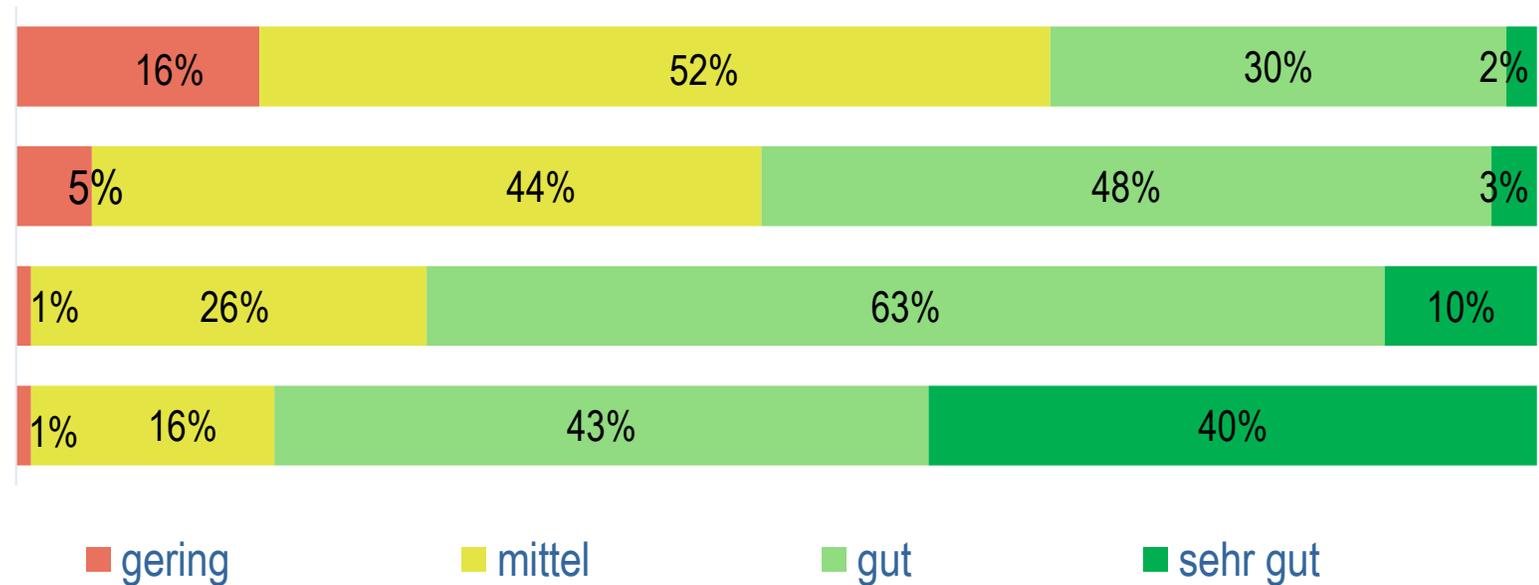
### Kenntnis von Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen

geringe Unterstützung durch die Führungskraft

mittlere Unterstützung durch die Führungskraft

gute Unterstützung durch die Führungskraft

sehr gute Unterstützung durch die Führungskraft



# Erkenntnisse aus den Umfragen

Wir konnten herausfinden, dass es weniger um die

Persönlichkeit  
der Führungskraft,



sondern um das  
**Verhalten der  
Führungskraft** geht.

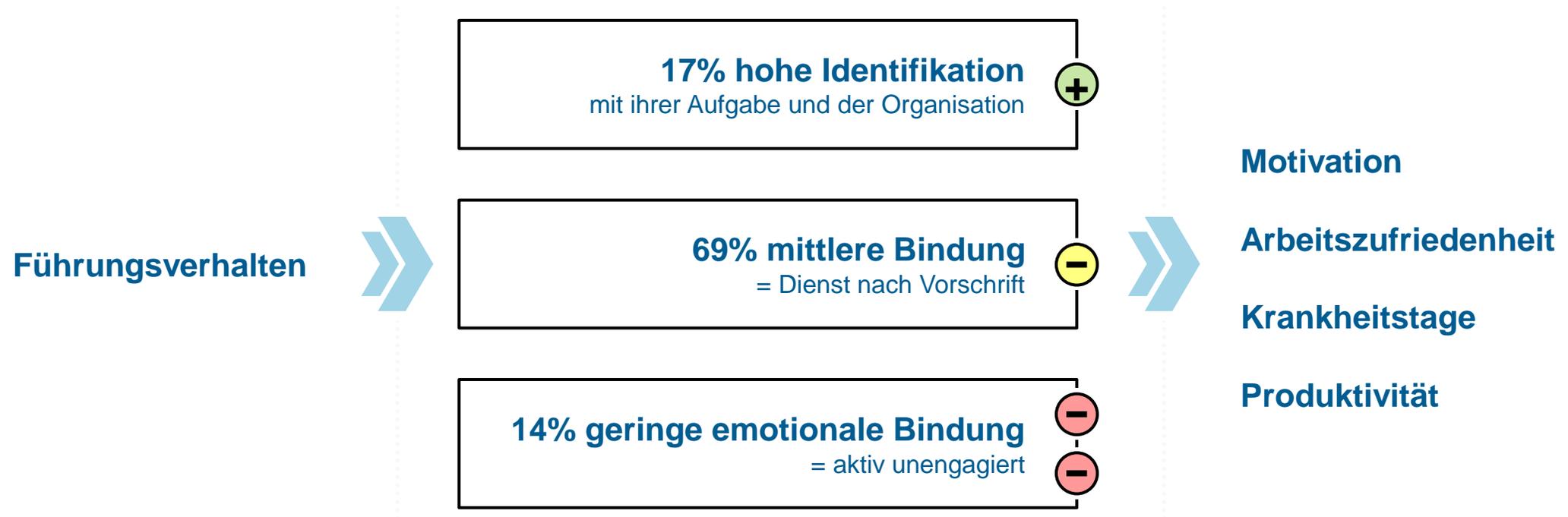


**Eine positive & emotional Führungskultur,**  
besonders in Bezug auf (digitale)  
Veränderungen fördern



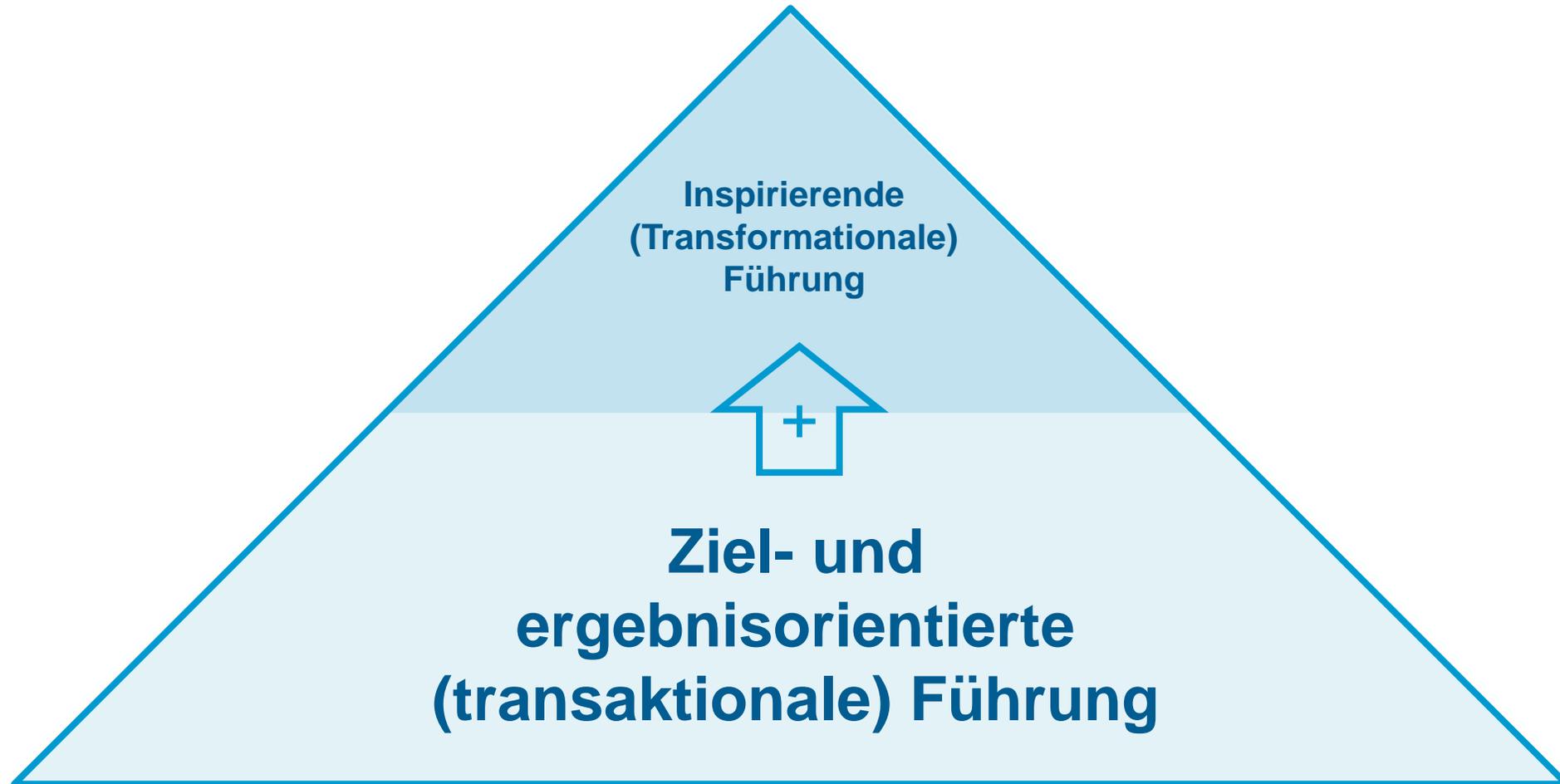
# Derzeitiger Zustand in deutschen Unternehmen

## Emotionale Bindung mit dem Arbeitgeber



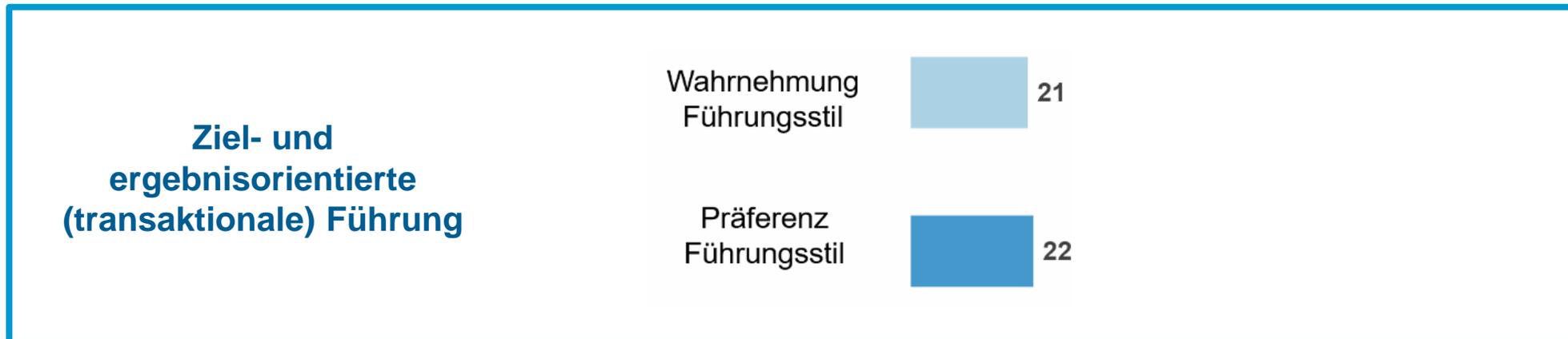
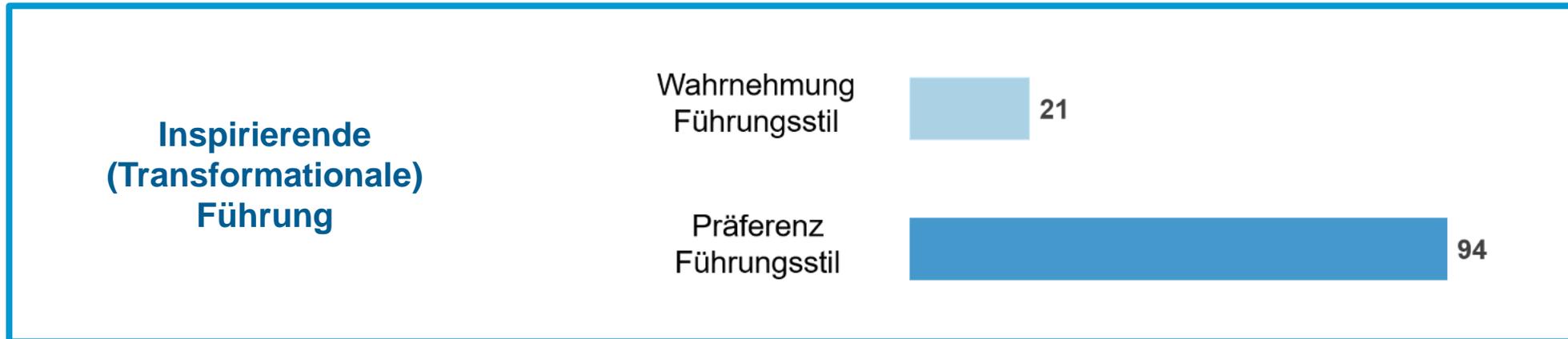
# Gute Führungskultur

## Transaktionale und transformationale Führung



# Studie Verbreitung von Führungsverhalten in Deutschland

## Präferenzen und wahrgenommenes Führungsverhalten (in %)

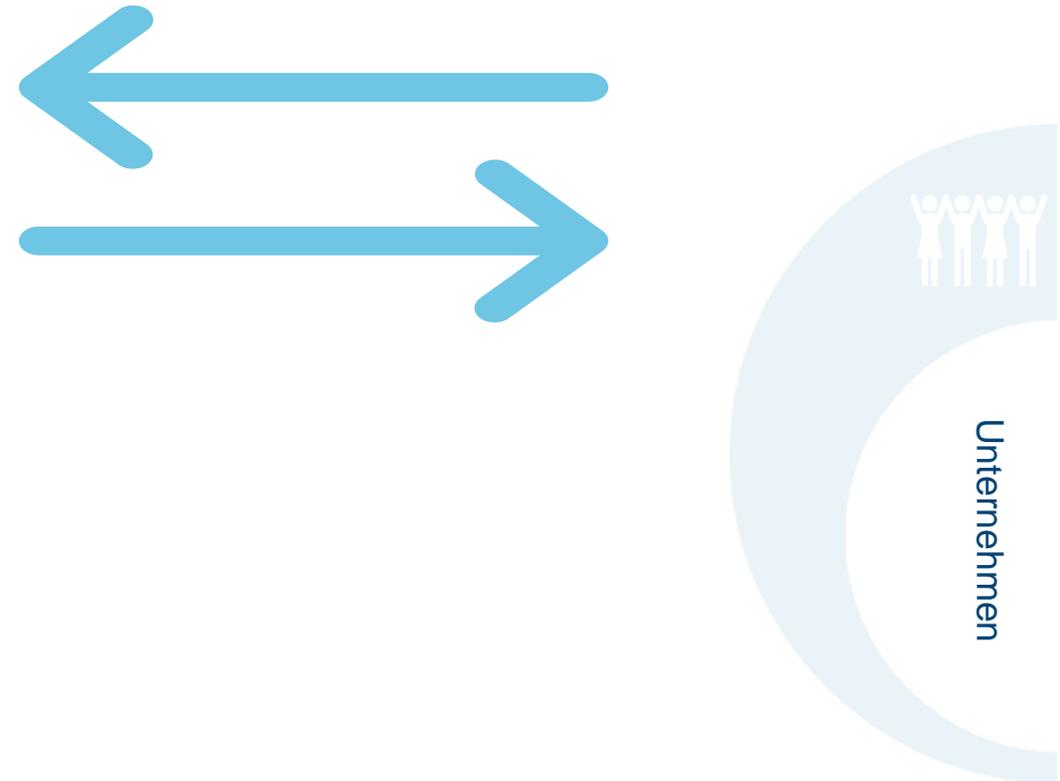


# Erkenntnisse aus den Umfragen

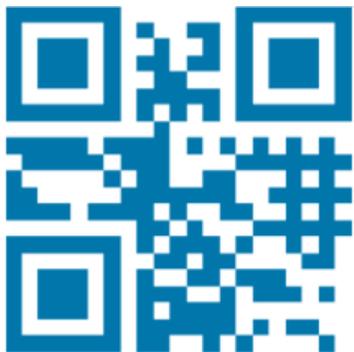
## Transfer

### Was können Organisationen tun?

- 1 | Eine Unternehmenskultur der gemeinsamen Ziele leben.
- 2 | Mitarbeitende aus allen Bereichen und unabhängig von Demographie über die Digitalisierung informieren.
- 3 | Mit Erfolgen und Visionen arbeiten.
- 4 | Führungskräfte miteinbeziehen.
- 5 | Interaktive Info-Events und Diskussionsrunden veranstalten und diese allen zugänglich machen.



# DigiREADY – das Tool





**Wie klappt die Digitalisierung im Unternehmen?**

**Wie ist das Weiterbildungsangebot im Unternehmen im Hinblick auf die Digitalisierung zu bewerten?**

**Wo besteht Nachholbedarf für die Unternehmen?**

**Wie optimistisch blicken Unternehmen in die Zukunft?**

# DigiMONITOR

## Themengebiete

Digitale Kompetenzen

Strategie & Umsetzung

Führung & Unternehmenskultur

Partizipation & Mitbestimmung



## Online-Umfrage



### Funktionen der TN

Betriebsrat	43,0%
Geschäftsführung	9,0%
Personalabteilung	35,9%
Marketing	1,9%
Entwicklung	1,9%
Sonstige	8,3%

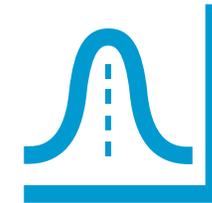


156

Unternehmen der  
M+E Industrie BW



Mai - Juni 2022



Unternehmensgröße  
nach Beschäftigten:

< 250:	30,3%
251 - 500:	18,1%
501 - 1000:	14,8%
1001 - 5000:	23,2%
> 5000:	13,6%

**DigiMONITOR**

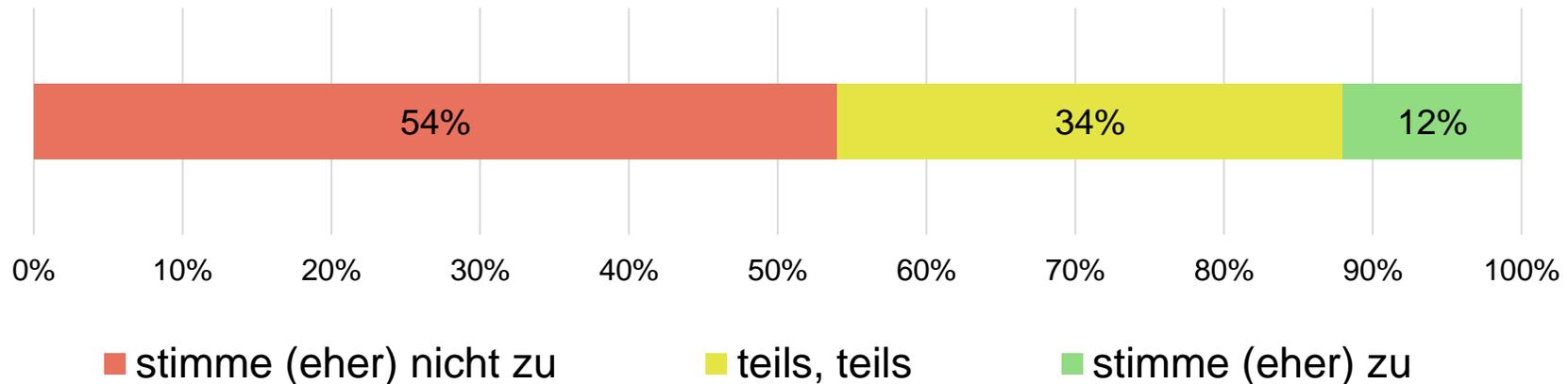
Ergebnisse aus der Umfrage

# Digitale Kompetenzen

# DigiMONITOR

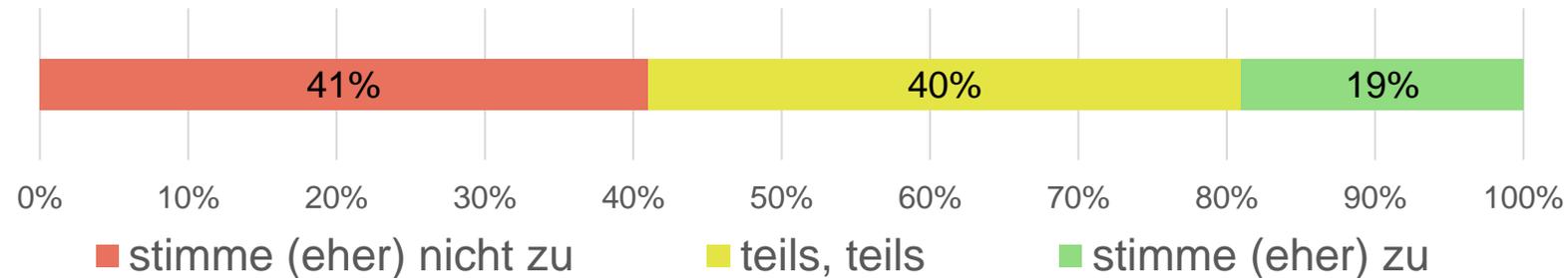
## Ergebnisse aus der Umfrage // Digitale Kompetenzen

„Ich habe den Eindruck, dass sich die Mitarbeitenden in meinem Unternehmen gut auf kommende digitale Veränderungen vorbereitet fühlen.“

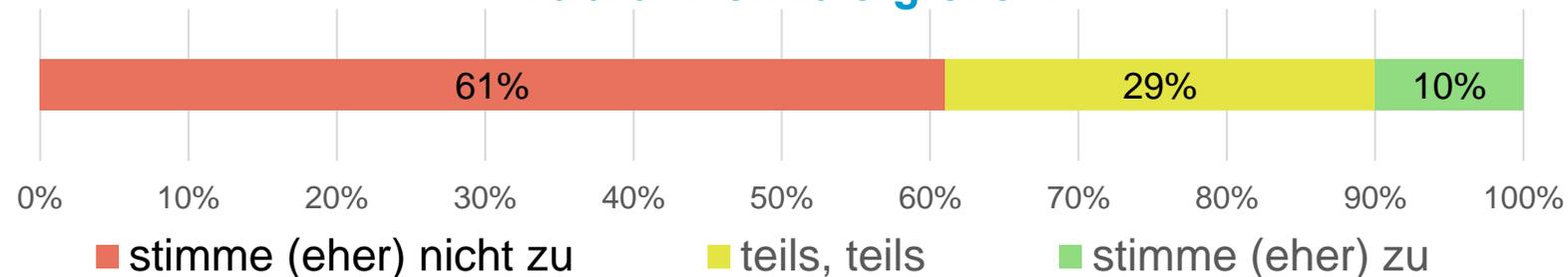


## Ergebnisse aus der Umfrage // Digitale Kompetenzen

„Ich habe den Eindruck, dass die Mitarbeitenden in meinem Unternehmen problemlos mit digitalen Technologien am Arbeitsplatz umgehen können.“



„Mein Unternehmen betreibt ein systematisches Kompetenzmanagement, um die digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu evaluieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.“



# DigiMONITOR

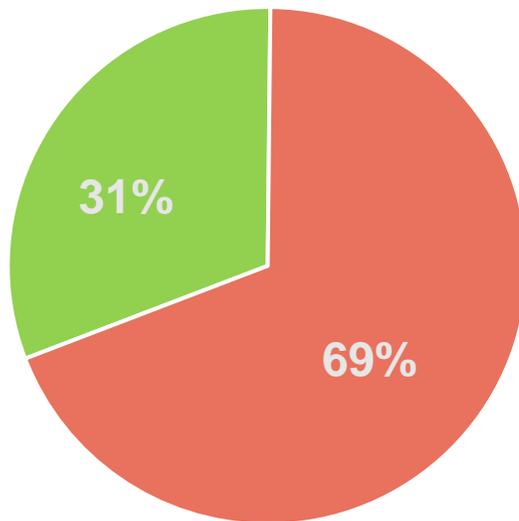
Ergebnisse aus der Umfrage

## Strategie & Umsetzung

# DigiMONITOR

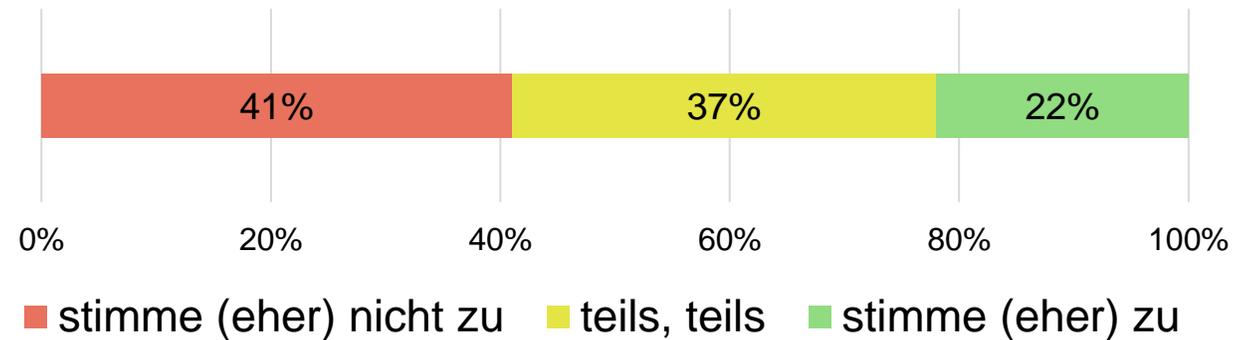
## Ergebnisse aus der Umfrage // Strategie & Umsetzung

"In meinem Unternehmen gibt es eine Digitalisierungsstrategie mit klaren gemeinsam definierten Leitlinien und Zielen."



■ Ja ■ Nein

„Insgesamt habe ich den Eindruck, dass mein Unternehmen gut auf die kommenden Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet ist.“

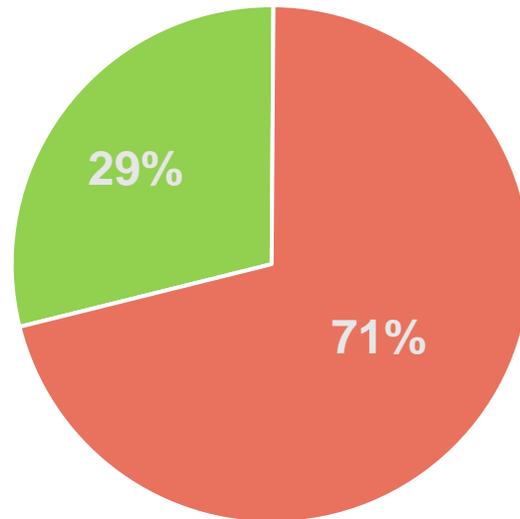


# DigiMONITOR

## Alles eine Frage der Perspektive? Nein!

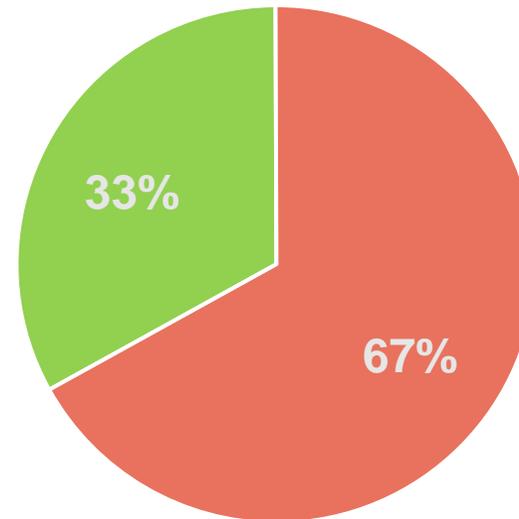
"In meinem Unternehmen gibt es eine Digitalisierungsstrategie mit klaren gemeinsam definierten Leitlinien und Zielen."

Arbeitnehmerseite  
(Betriebsräte)



■ Ja ■ Nein

Arbeitgeberseite  
(Geschäftsführung & Personalabteilung)

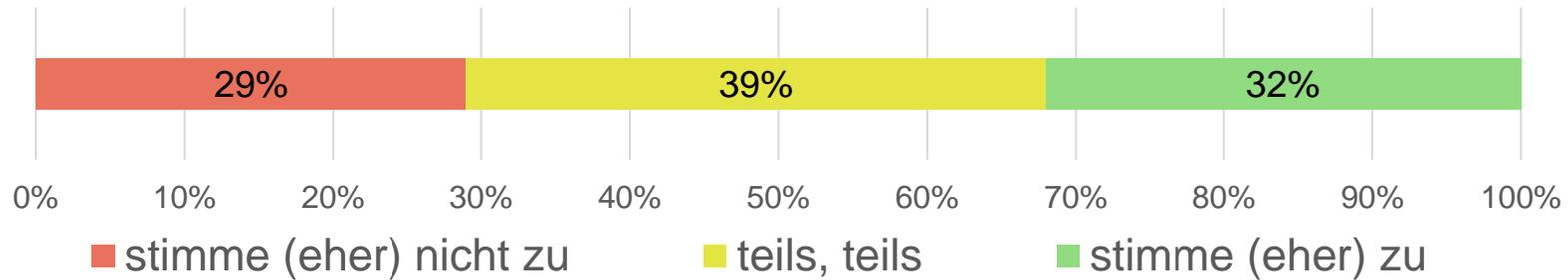


■ Ja ■ Nein

# DigiMONITOR

## Ergebnisse aus der Umfrage // Strategie & Umsetzung

„Ich habe den Eindruck, dass die Digitalisierung bei meinem Unternehmen bereits in sämtliche Geschäftsbereiche vorgedrungen ist.“



„Ich habe den Eindruck, dass die Prozesse der Bürotätigkeiten in meinem Unternehmen bereits stark digitalisiert sind.“



- stimme (eher) nicht zu
- teils, teils
- stimme (eher) zu

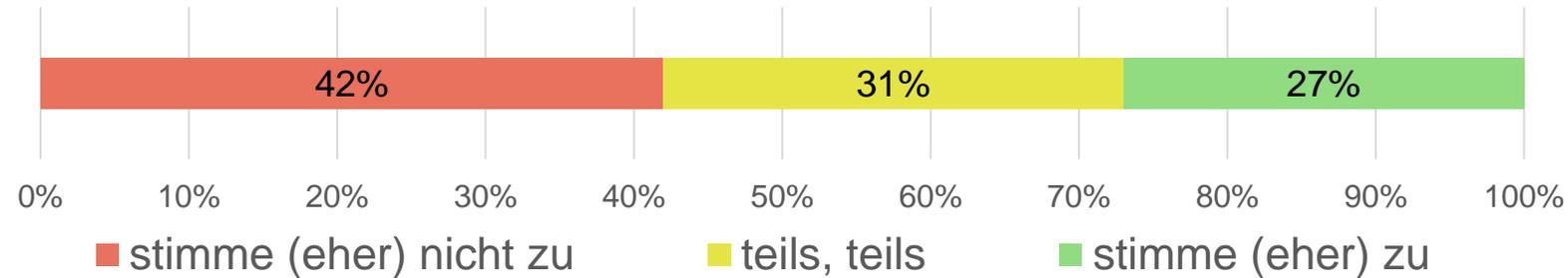
„Ich habe den Eindruck, dass die Prozesse der Produktionstätigkeiten in meinem Unternehmen bereits stark digitalisiert sind.“



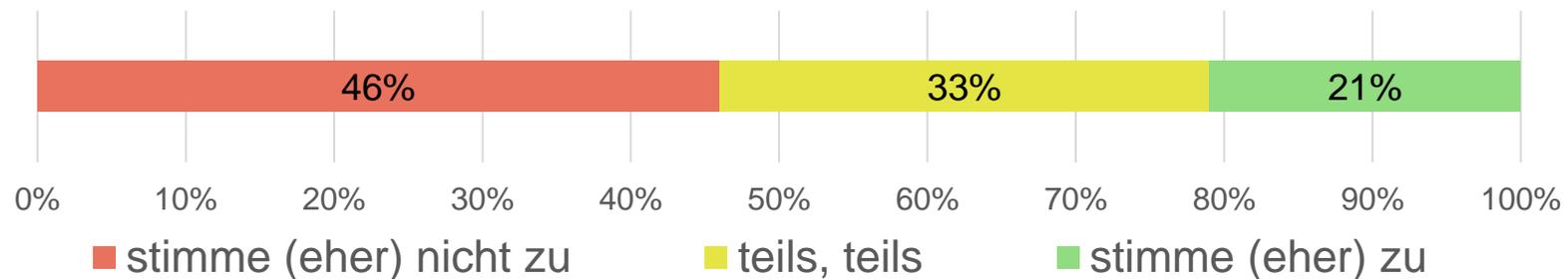
- stimme (eher) nicht zu
- teils, teils
- stimme (eher) zu

## Ergebnisse aus der Umfrage // Strategie & Umsetzung

**Mein Unternehmen informiert die Mitarbeitenden rechtzeitig und umfangreich über anstehende geplante Veränderungen, die durch die Digitalisierung geschehen werden.**



**„In meinem Unternehmen wird sich intensiv darüber Gedanken gemacht, welche digitalen Kompetenzen die Mitarbeitenden in den nächsten 5 Jahren benötigen.“**



**DigiMONITOR**

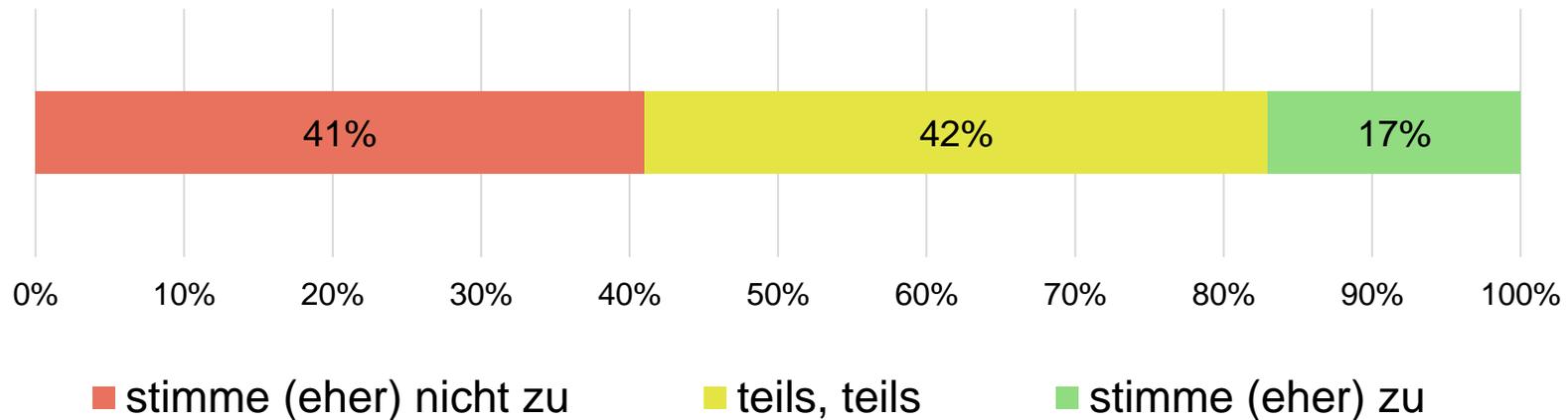
Ergebnisse aus der Umfrage

# Führung & Unternehmensleitung

# DigiMONITOR

## Ergebnisse aus der Umfrage // Führung & Unternehmensleitung

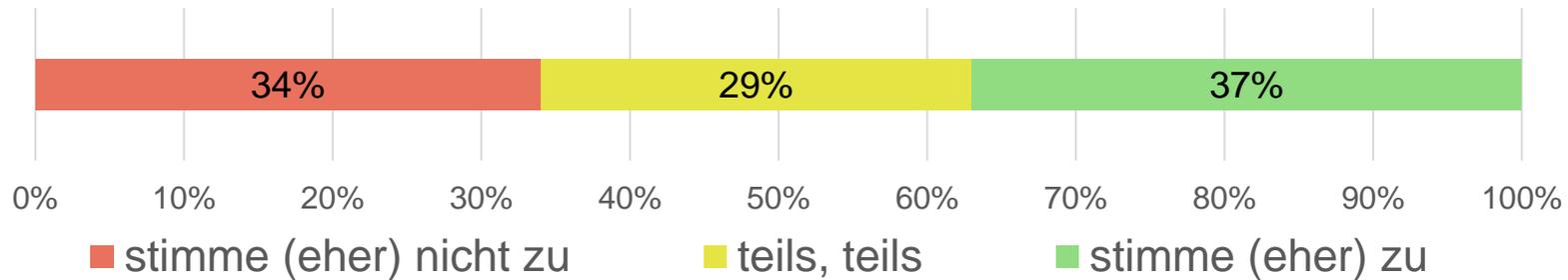
„Die Führungskräfte in meinem Unternehmen dienen bei Themen der Digitalisierung als Vorbild und Antreiber.“



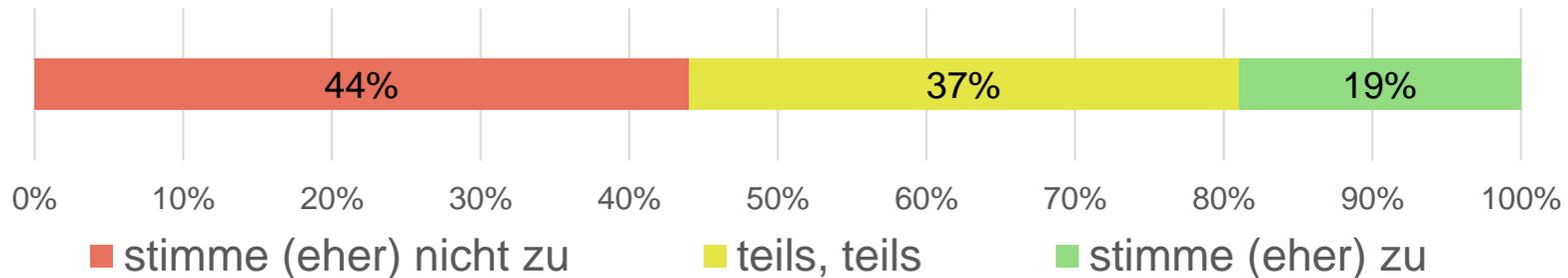
# DigiMONITOR

## Ergebnisse aus der Umfrage // // Führung & Unternehmensleitung

„Die Geschäftsführung und die Führungskräfte haben eine einheitliche Haltung und Kommunikation zur Umsetzung der Digitalisierung im Unternehmen.“



„Die Führungskräfte in meinem Unternehmen unterstützen unsere Mitarbeitenden dabei, die Digitalisierung aktiv mitzugestalten.“



**DigiMONITOR**

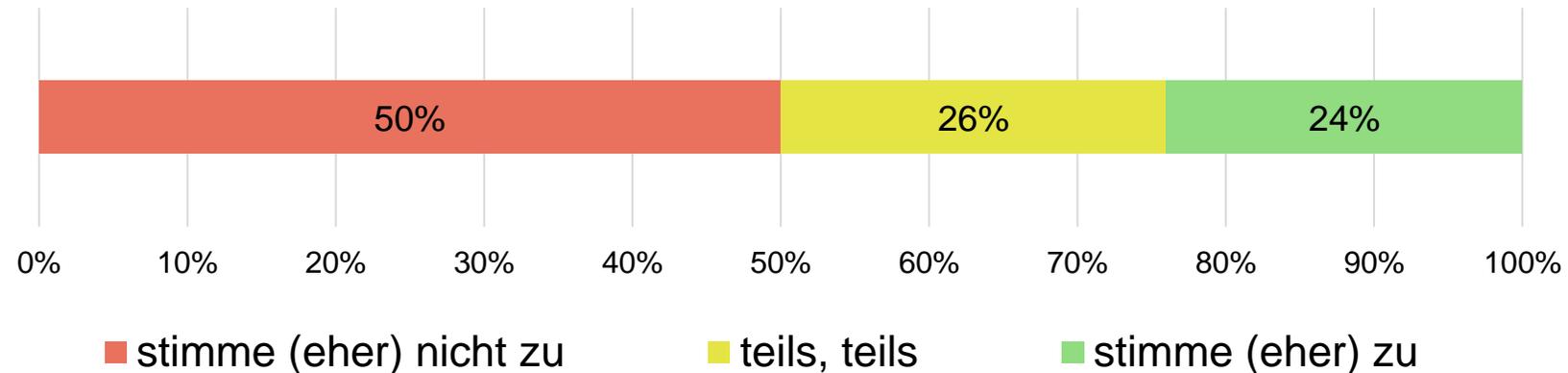
Ergebnisse aus der Umfrage

# Partizipation & Mitbestimmung

# DigiMONITOR

## Ergebnisse aus der Umfrage // Partizipation & Mitbestimmung

„In meinem Unternehmen beraten Betriebsrat und Unternehmen gemeinsam über die strategische Konzeption und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten. z.B. bei der Einführung neuer digitaler Technologien)“



# DigiMONITOR – das Tool



ODER

 **Digi**  
MONITOR  
[www.digimonitor.de](http://www.digimonitor.de)

# Fazit: Herausforderung & Chance für (digitale) Qualifikation in M&E Betrieben



Nur **22%** haben das Gefühl, **gut** auf die kommende Herausforderungen der Digitalisierung **vorbereitet** zu sein



**Digitalisierungsstrategie** mit gemeinsam definierten Leitlinien und Zielen **notwendig** – bei mehr als 2/3 bislang nicht vorhanden



**Strategisches Kompetenzmanagement vorantreiben**, um digitale Kompetenzen der Mitarbeitenden zu verbessern (bislang nur 10%)



**Alle MA mitnehmen** und besonders **Altersvorteile abbauen** durch:

- Strategiegelgespräche
- Weiterbildungsangebote
- Unterstützung durch FK

# Kontakt und weitere Informationen



Befragungen, Analysen & Beratung zur Transformation hin zu einer digitalen & flexiblen Arbeitswelt



Vorträge, Workshops & Webinare zum Digitalen Arbeiten, erfolgreichen Führungsverhalten und Generationenmanagement



@ProfKunze



Professorkunze

**Prof. Dr. Florian Kunze**

Lehrstuhl für Organizational Behavior | Universität Konstanz



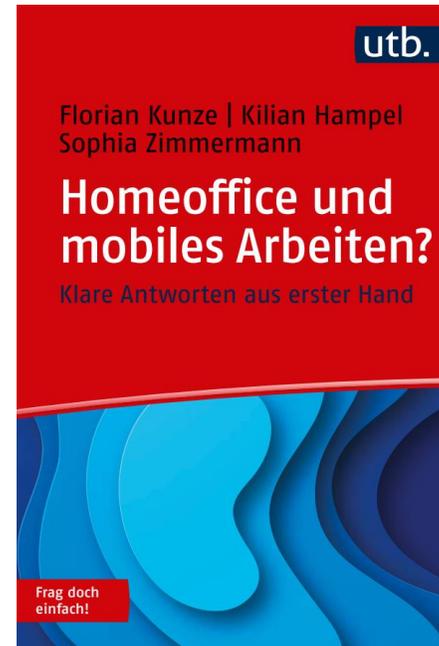
+49 7531 88 2355 |



florian.kunze@uni-konstanz.de

**www.professorkunze.de**

Das neue Buch von Professor Kunze zum mobilen Arbeiten jetzt hier bestellen:



Alle Infos zur Konstanzer Homeoffice Studie:

