# Mehr Impact durch Technologie-kompetenz?

*Eine Studie unter Entscheider*innen in Deutschland*

ThoughtWorks®

**VORWORT** ..... 3

**EXECUTIVE SUMMARY** ..... 5

**STUDIENERGEBNISSE IM DETAIL** ..... 6

**MASSNAHMEN ZUM AUFBAU VON TECHNOLOGIEKOMPETENZ** ..... 19

**FAZIT** ..... 24

**METHODIK** ..... 27

# Vorwort

Die COVID-19-Pandemie hat den Aufbau digitaler Kompetenzen vieler Unternehmen in den vergangenen Monaten beschleunigt. Andere hat sie wiederum dazu veranlasst, ihren strategischen Ansatz zum digitalen Wandel zu überdenken.

Auch wenn sich die Schritte unterscheiden, die einzelne Unternehmen gehen, im besten Fall haben sie alle eines gemeinsam: Sie stellen Technologie in den Mittelpunkt ihres Unternehmens.

Digitale Fähigkeiten unterstützen Unternehmen im aktuell dynamischen Umfeld. Es ist daher sinnvoll und wichtig, dass diese in die Unternehmensziele und -strategie aufgenommen werden. Zusätzlich helfen Rückschlüsse von Marktveränderungen immer wieder aufs Neue bei der Gestaltung der eigenen Value Proposition.

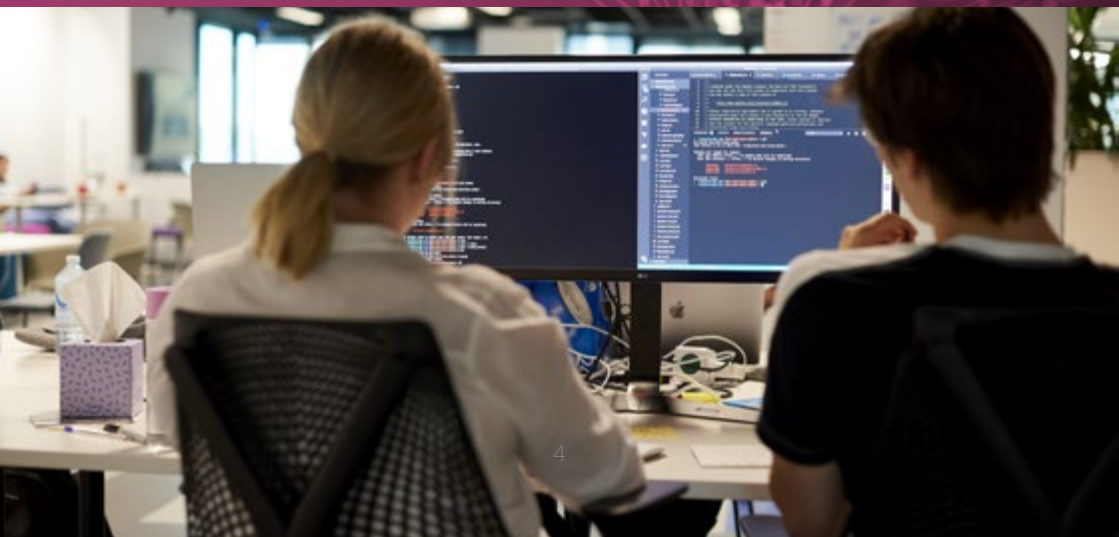
Unternehmen sollten in der Lage sein, vorhandene Technologien voll auszuschöpfen, Systeme und Tools richtig einzusetzen und neue Praktiken zu erlernen und auszuprobieren. Wichtig ist, dass das Management den Kulturwandel vorlebt. Dazu ist entsprechendes technologisches Wissen im Führungsteam erforderlich.

Aber wie steht es um die Technologiekompetenz der Entscheider und Entscheiderinnen in Unternehmen und um die des Managements in Deutschland?

Mit dieser Frage beschäftigt sich unsere Studie, für die Unternehmensentscheider*innen in Deutschland befragt wurden. Die Studie gibt Organisationen Handlungsempfehlungen, wie sie Technologiekompetenz im Unternehmen aufbauen und stärken können.

**Definition für Technologiekompetenz:**

**Das Verständnis haben/entwickeln, welche Technologie für den Geschäftserfolg erforderlich ist, sowie die vorhandene Technologie optimal ausnutzen.**



# Executive Summary

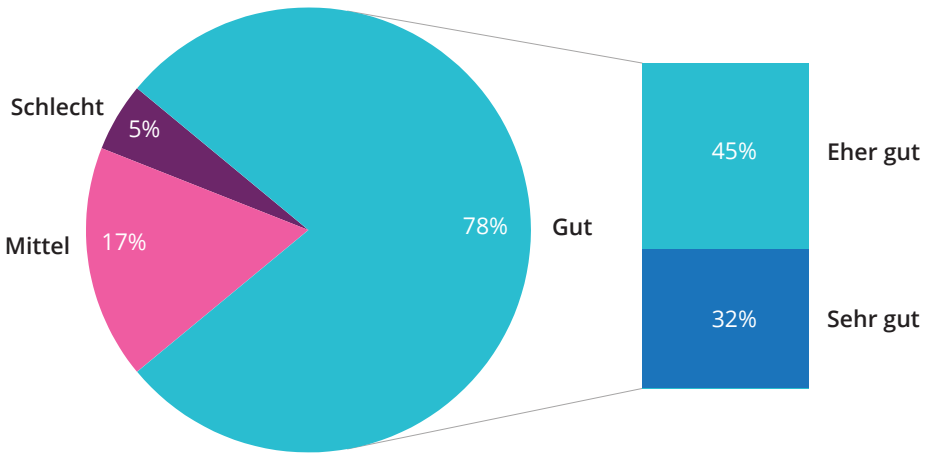
Die Mehrheit der Unternehmen, die über Technologiekompetenz im Management verfügen, konnte die COVID-19-Krise gut meistern. Technologiekompetenz gehört laut den Entscheider*innen in Deutschland zu den bedeutendsten Faktoren für den Unternehmenserfolg. Sie nennen diese Fähigkeit als eine der drei zukünftig wichtigsten Skills für Führungskräfte – nach strategischem Denken und Leadership Skills. Allerdings besteht hier aktuell noch Nachholbedarf für Führungskräfte.

Die Studienergebnisse verdeutlichen, wie wichtig der Aufbau von Technologiekompetenz im eigenen Unternehmen ist. Durch sie können Organisationen flexibel auf Veränderungen reagieren.

# Studien-
# ergebnisse
# im Detail

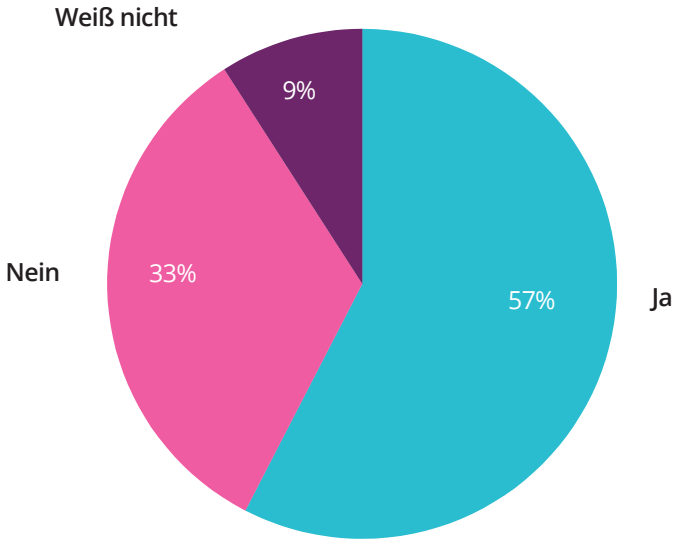
Die Studienergebnisse zeigen: Die Mehrheit der befragten Entscheider*innen (78 Prozent) bescheinigt dem eigenen Unternehmen, dass es die COVID-19-Krise bisher gut gemeistert hat. Über die Hälfte derjenigen mit dieser optimistischen Einschätzung (57 Prozent) sieht die vorhandene Technologiekompetenz im Management als einen der Faktoren für das positive Ergebnis. Befragte Entscheider*innen, die im Bereich IT arbeiten, stimmen noch einmal deutlicher zu: Hier sehen knapp drei Viertel (74 Prozent) die vorhandene Technologiekompetenz als einen unterstützenden Faktor.

***Wie finden Sie hat Ihr Unternehmen die COVID-19-Krise bisher gemeistert?***




*Alle Befragten*

***Sie haben angegeben, dass Ihr Unternehmen die COVID-19-Krise bisher (eher / sehr) gut gemeistert hat. Glauben Sie, das hatte auch damit zu tun, dass in Ihrem Unternehmen das Management über ausreichende Technologiekompetenz verfügt?***

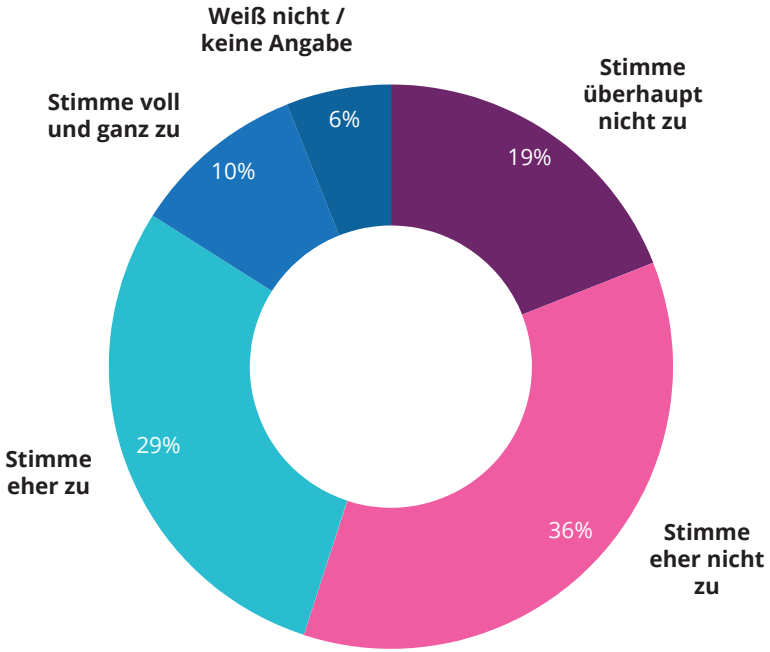



*Befragte, deren Unternehmen die COVID-19-Krise eher / sehr gut gemeistert hat*

Allerdings ist ein nicht unerheblicher Anteil der Befragten (39 Prozent) der Ansicht, dass die Krise aufgezeigt hat, dass es im eigenen Unternehmen im Management an Technologiekompetenz mangelt.

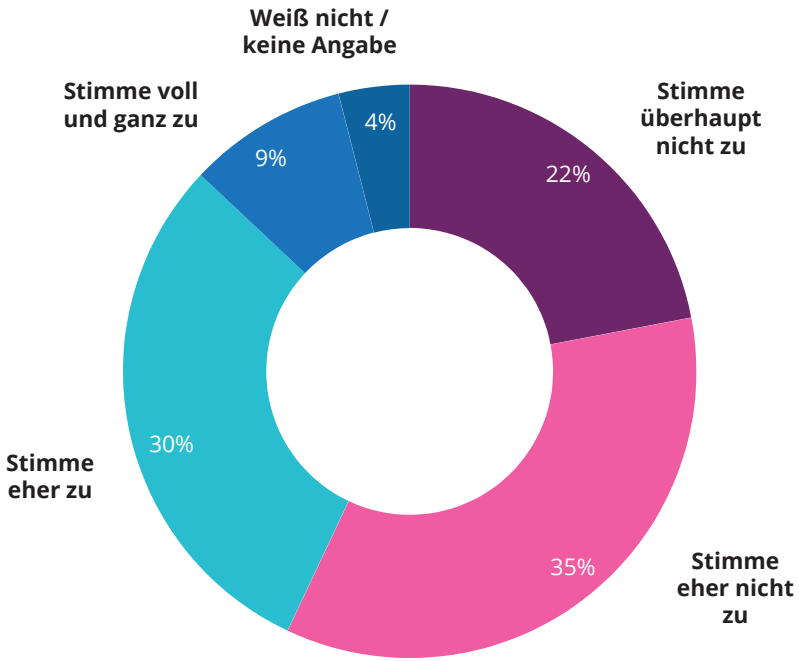
Doch nicht nur die fehlende Technologiekompetenz auf Managementebene wird durch die Studie deutlich. Knapp 40 Prozent der Befragten ist infolge der Krise klar geworden, dass es in ihren Unternehmen an erforderlichen Technologien mangelt.

***Die Krise hat verdeutlicht, dass es in meinem Unternehmen auf der Managementebene an Technologiekompetenz mangelt.***




*Alle Befragten*

***Die Krise hat verdeutlicht, dass die erforderlichen / geeigneten Technologien in meinem Unternehmen nicht vorhanden sind.***

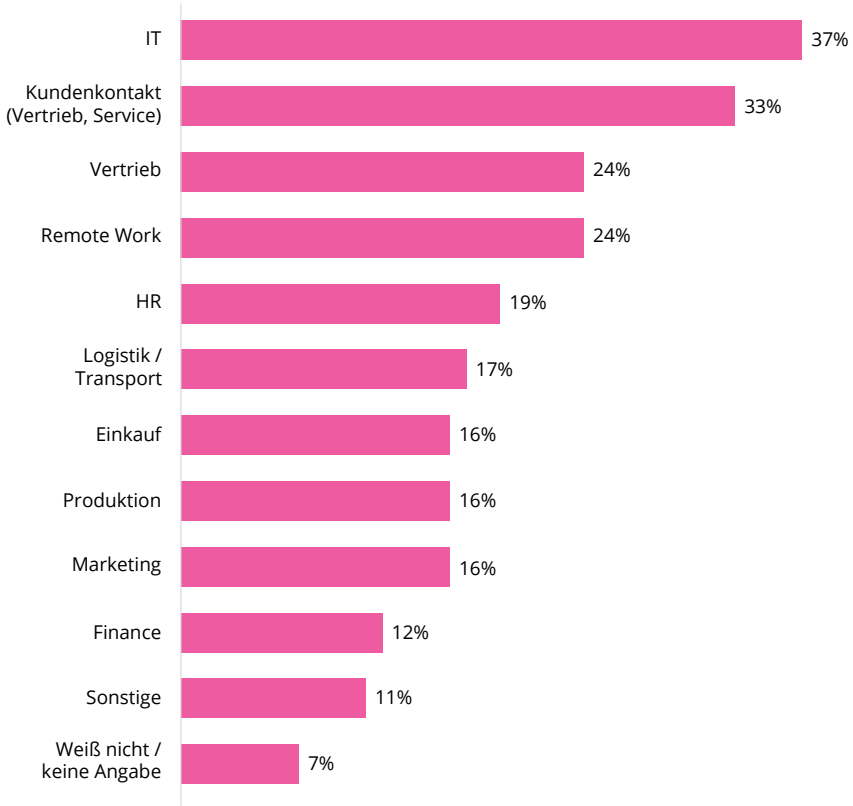



*Alle Befragten*

Unter den Befragten, die entweder Technologiekompetenz oder Technologielösungen im Unternehmen vermissen, beobachtet mehr als jeder Dritte negative Auswirkungen auf die IT (37 Prozent) und jeder Dritte auf den Kundenkontakt in Vertrieb und Service (33 Prozent). Weitere Bereiche, die von den

Befragten genannt wurden, waren Remote Work (24 Prozent), HR (19 Prozent) sowie Logistik und Transport (17 Prozent). Am wenigsten erwähnt wurde der Bereich Finance (12 Prozent).

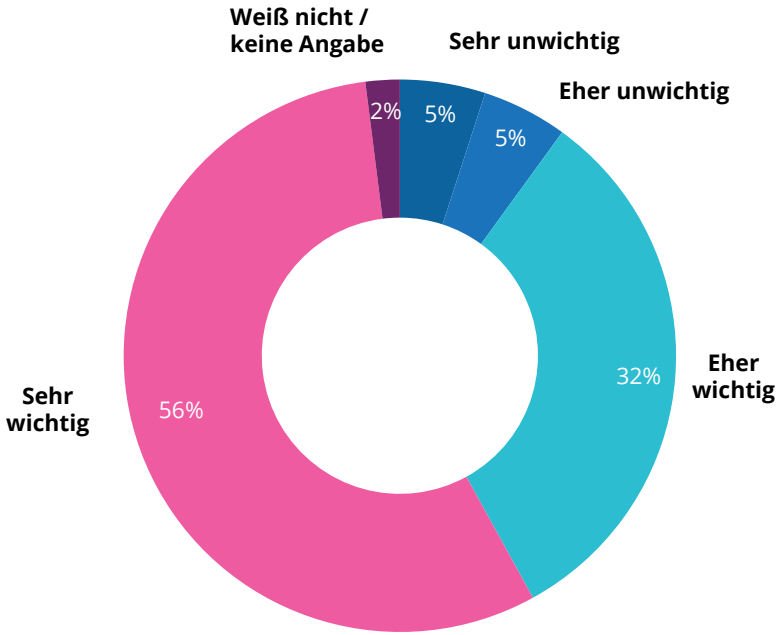
***Sie haben angegeben, dass die COVID-19-Krise verdeutlicht hat, dass es in Ihrem Unternehmen auf der Managementebene an Technologiekompetenz mangelt bzw. dass in Ihrem Unternehmen die erforderliche / geeignete Technologie nicht vorhanden war. In welchen Bereichen hat sich die mangelnde Technologiekompetenz bzw. fehlende Technologie besonders negativ ausgewirkt?***



## Technologiekompetenz als Schlüssel zum Erfolg: Höhere Effizienz und Agilität

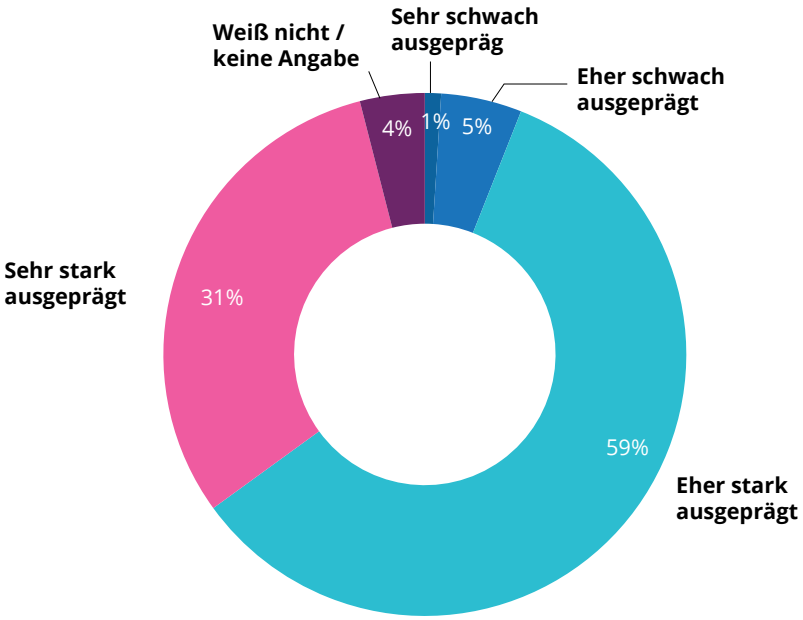
Für den Unternehmenserfolg ist es wichtig, dass Führungskräfte Technologie verstehen und die vorhandenen IT-Lösungen optimal nutzen – davon ist die breite Mehrheit der Befragten (88 Prozent) überzeugt. Ebenfalls erwarten fast alle Entscheider*innen (91 Prozent) von Führungskräften eine stark ausgeprägte Technologiekompetenz. Interessanterweise werden diese beiden Ansichten auch von Befragten geteilt, die in Unternehmen arbeiten, deren Grad der Digitalisierung sie als gering bewerten.

***Wie wichtig bzw. unwichtig ist es Ihrer Meinung nach, dass Führungskräfte Technologiekompetenz besitzen?***




*Alle Befragten*

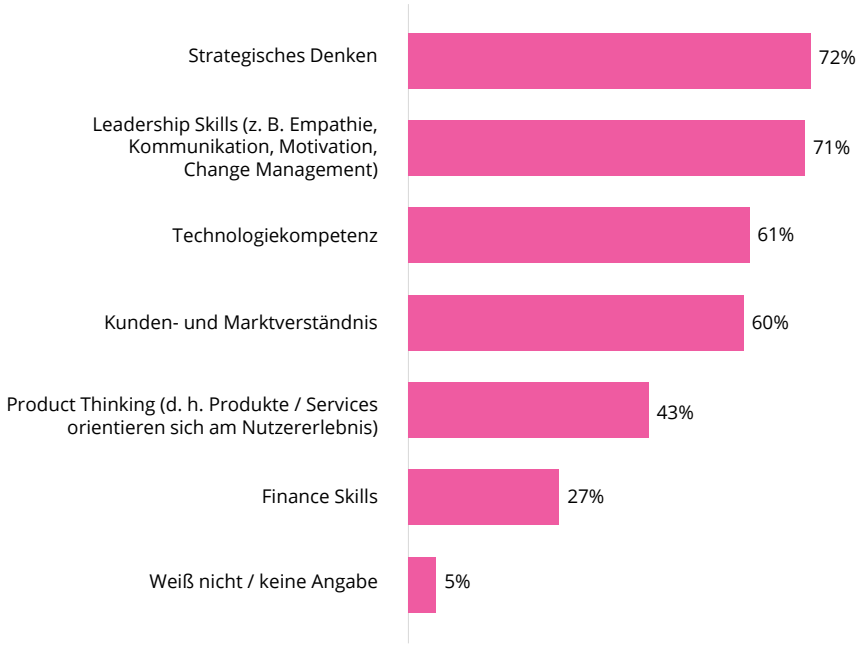
***Wie ausgeprägt sollte Ihrer Meinung nach die Technologiekompetenz bei einer Führungskraft sein?***




*Alle Befragten*

Mit Blick auf die Zukunft sind drei von fünf Entscheider*innen (61 Prozent) überzeugt, dass Technologiekompetenz für Führungskräfte von großer Bedeutung sein wird. Sie nennen diese Fähigkeit als eine der drei zukünftig wichtigsten Skills für Führungskräfte – nach strategischem Denken (72 Prozent) und Leadership Skills (71 Prozent).

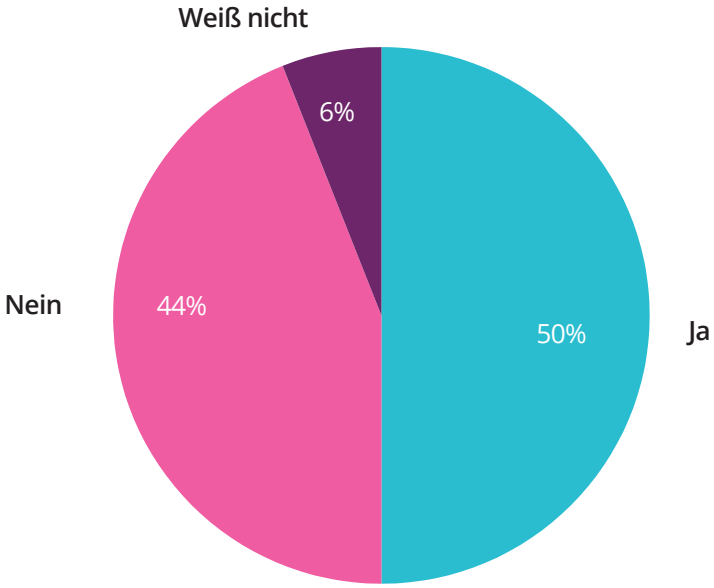
***Welche der folgenden Kompetenzen werden Ihrer Ansicht nach für Führungskräfte zukünftig große Bedeutung haben?***




*Alle Befragten*

Doch trotz der vorher genannten Wichtigkeit von Technologiekompetenz und der Ansicht, dass diese auf Führungsebene stark ausgeprägt sein sollte, bescheinigen 50 Prozent den Führungskräften im eigenen Unternehmen – vor allem im oberen Management – einen Mangel an Technologiekompetenz. Genauso sehen es Befragte aus dem mittleren und gehobenen Management.

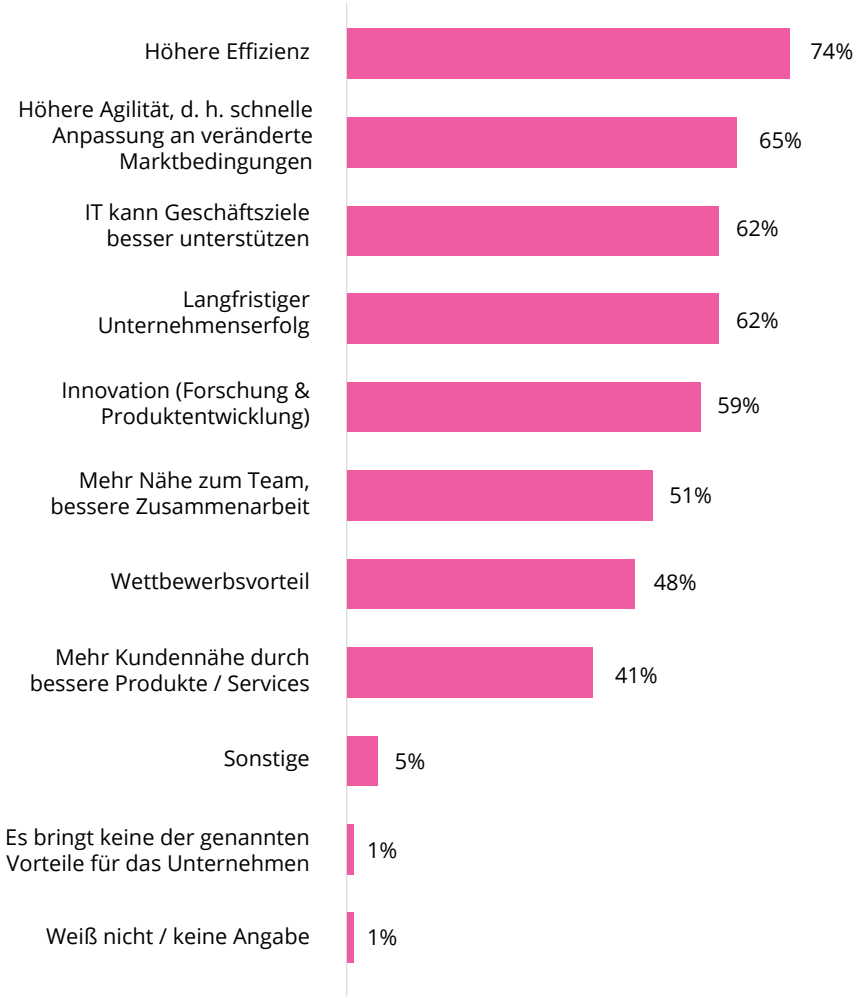
***Sind Sie der Ansicht, dass die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen – insbesondere das obere Management – über ausreichende Technologiekompetenz verfügen?***




*Befragte, für die Technologiekompetenz eine der wichtigsten zukünftigen Führungskraftkompetenzen ist*

Als die wichtigsten Vorteile, von denen Unternehmen mit Technologiekompetenz im Management profitieren, wird an erster Stelle eine höhere Effizienz (74 Prozent) genannt. Danach folgen gesteigerte Agilität, also schnelle Anpassung an veränderte Marktbedingungen (65 Prozent) sowie langfristiger Unternehmenserfolg (62 Prozent).

***Welche Vorteile für das Unternehmen bringt es Ihrer Meinung nach, wenn Manager über Technologiekompetenz verfügen?***



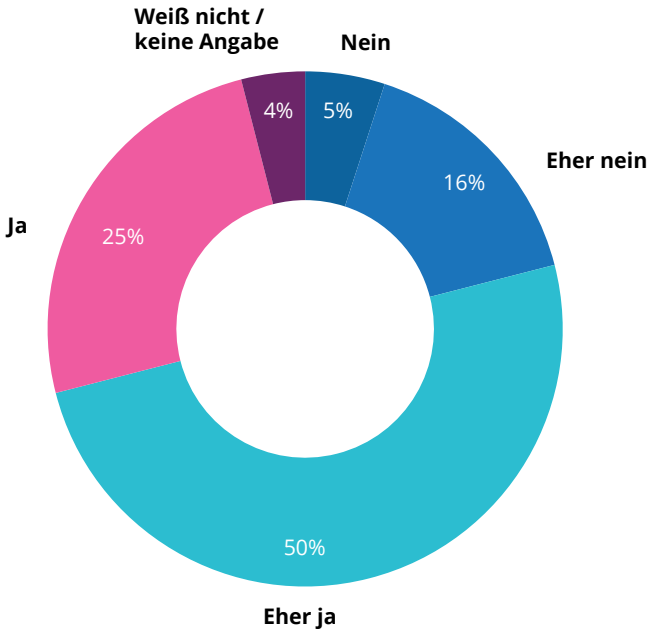

*Befragte, für die Technologiekompetenz eine der wichtigsten zukünftigen Führungskraftkompetenzen ist*

## Eigene Technologiekompetenz ausbauen

Die große Mehrheit der befragten Entscheider*innen (76 Prozent) sieht bei sich selbst noch Potenzial, die eigene Technologiekompetenz zu stärken, um den beruflichen Aufgaben besser gewachsen zu sein.

Die überwiegende Mehrheit erhält dabei Unterstützung vom Arbeitgeber; nur 16 Prozent geben an, keine Unterstützung zu erhalten. Bei den genutzten Schulungsmethoden werden interne Trainings mit 58 Prozent am häufigsten genannt, gefolgt von externen Schulungen bzw. Beratern (43 Prozent) und Selbststudium (29 Prozent).

***Denken Sie, dass Sie den Anforderungen Ihrer Position und Ihren Aufgaben besser gerecht werden könnten, wenn Ihr Technologiekompetenzlevel gestärkt / gefördert würde?***




*Alle Befragten*

# Maßnahmen zum Aufbau von Technologie-kompetenz

Die Technologielandschaft befindet sich in einem ständigen Wandel und wird zunehmend komplexer. Technologisch versierte Führungskräfte sind für Unternehmen heute schon ein wertvolles Asset und werden zukünftig deutlich wichtiger sein. Manager mit hoher Technologiekompetenz haben die Fähigkeit, gezielt mit technologiegetriebenen Initiativen Potenziale zu realisieren. Mit dem Ergebnis, Risiken zu reduzieren und gleichzeitig nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Die folgenden Maßnahmen helfen Unternehmen beim Aufbau von Technologiekompetenz.

## Technologie in den Kern des Unternehmens rücken

Der Aufbau von Technologiekompetenz im eigenen Unternehmen ist wichtiger denn je. Darüber hinaus ist es notwendig, Technologie in den Mittelpunkt des Unternehmens zu rücken und dort zu stärken. Denn intelligentere, digitale Produkte sowie intuitive, digitale Kundeninteraktionen und technologiebasierte Mitarbeiterunterstützung werden unverzichtbar.

## Externes Feedback, Customer Research und datengetriebene Entscheidungen zum Standard machen

Unternehmen sollten ihre Ziele kontinuierlich auf den Prüfstand stellen und schauen, wo Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter*innen und Stakeholder auf digitalem Weg noch besser betreut werden können. Dazu ist es lohnenswert, wenn Unternehmen sich die Sicht von externen Gruppen (z. B. von Kunden, Beratern, Mitarbeitervertretern) einholen und sie nach direktem Feedback über Wünsche oder aktuelle Probleme fragen. So finden sie gezielt heraus, wie sie einen Mehrwert zum bestehenden Produkt- und Serviceportfolio schaffen und welche digitalen Initiativen es einzuleiten gilt. Durch die zunehmende Nutzung und Bedeutung digitaler Kanäle stehen Unternehmen außerdem Unmengen an Daten über ihre Kunden zur Verfügung. Aus diesen können sie wertvolle Erkenntnisse gewinnen. Auf Basis datengetriebener Entscheidungen schaffen Unternehmen ein außergewöhnliches Benutzererlebnis und steigern die unternehmerische Effizienz.

## Führungsmethoden überdenken und interne IT einbinden

Häufig ist das Wissen über die Umsetzung dieser digitalen Initiativen schon in der unternehmenseigenen IT-Abteilung vorhanden. Durch gezieltes Coaching erfahrener Führungskräfte

durch externe Partner finden sie zu neuen Führungsmethoden, die dieses Wissen in der IT-Abteilung aufblühen lässt.
Ein Mehrwert für beide Seiten, denn zusätzlich lernt das Management mehr über die Technologien, die ihr Unternehmen direkt betreffen. Führungskräfte, die über einen hohen Grad an Technologiekompetenz verfügen, können zudem strategische Technologieentscheidungen besser einschätzen, priorisieren und kommunizieren.

## Praktiken der Softwareentwicklung verstehen

Für das C-Level ist es dabei wichtiger, die Praktiken der Softwareentwicklung zu verstehen, als die Technologie im Detail zu kennen und einordnen zu können. Durch den intensiven Austausch zwischen Management und interner IT entwickelt sich ein detailliertes Technologieverständnis auf Managementebene ganz von selbst.

## Silos aufbrechen und starres Prozessdenken beseitigen

Auch wenn Manager nicht selbst über tiefes technologische Fachwissen verfügen, können sie die Rolle des Wegbereiters einnehmen, indem sie die verschiedenen Fachbereiche im Unternehmen zusammenbringen. Die Probleme für erfolgreiche Digitalisierung bereiten oft die Fachbereiche, die seit Jahren stark auf Prozesseffizienz getrimmt wurden.

Das starre Prozessdenken bspw. der Finanz-, Personal- oder Einkaufsorganisation steht der Maximierung des Kundennutzens im Weg. Es empfiehlt sich, dass erfahrene Change-Manager den Prozess des Zusammenbringens vorsichtig anstoßen und neue Erfolgsmetriken ins Rennen schicken, bevor große Veränderungen anstehen. Lassen sich Manager auf einen offenen Austausch mit internen oder externen Technologiebeauftragten zu Visionen, Gefahren, Ängsten, Potenzial und Einschränkungen ein, werden sie mit mehr Engagement und holistischen Lösungen der Technologiebeauftragen belohnt.

## Effizientes Change Management einführen

Unternehmen, die digitaler werden, müssen meist auch agiler werden. Mehr Agilität erfordert Disziplin, Klarheit in der Kommunikation und im Umgang miteinander – etwas, das mehr nach Change-Prozess klingt als nach dem Aufbau von Technologiekompetenz. Aber gerade für das Change Management in der eigenen Organisation ist es wichtig, dass Unternehmensentscheider*innen klar kommunizieren können, wieso sie Technologie in den Mittelpunkt des Unternehmens rücken.

# Fazit

Die Studie zeigt, dass das Management gerade in Krisenzeiten ein solides Verständnis von Technologie und deren Nutzungsmöglichkeiten benötigt, um ein Unternehmen gut durch die schwierigen Zeiten zu führen. Langfristig werden sich diejenigen Unternehmen erfolgreich am Markt behaupten, die es schaffen, Technologiekompetenz im C-Level zu verankern.

Laut der Einschätzung der Befragten werden die Unternehmen erfolgreich sein, die in digitale Fähigkeiten investieren und Initiativen priorisieren, die sie beim digitalen Wandel optimal unterstützen. Deswegen können es sich Führungskräfte nicht länger leisten, Technologie als separaten Bereich zu betrachten. Wer Technologie in den Kern des Unternehmens stellt, kann schneller auf sich ändernde Kundenbedürfnisse reagieren und die Strategie öfter nachjustieren, ohne dabei enormen Mehrkosten ausgesetzt zu sein.

Aufsichtsräte oder Manager mit digitalen Fähigkeiten einstellen, die Expertise von externen Coaches oder Berater*innen nutzen, Führungskräfte entsprechend fortbilden oder Modelle wie Co-Leadership – dies sind nur einige der unzähligen Möglichkeiten, Technologiekompetenz im Unternehmen aufzubauen.

Es ist an der Zeit, dass Führungskräfte ihr technologisches Wissen ausbauen und die Sprache der Technologie sprechen, insbesondere, um die Zusammenarbeit mit

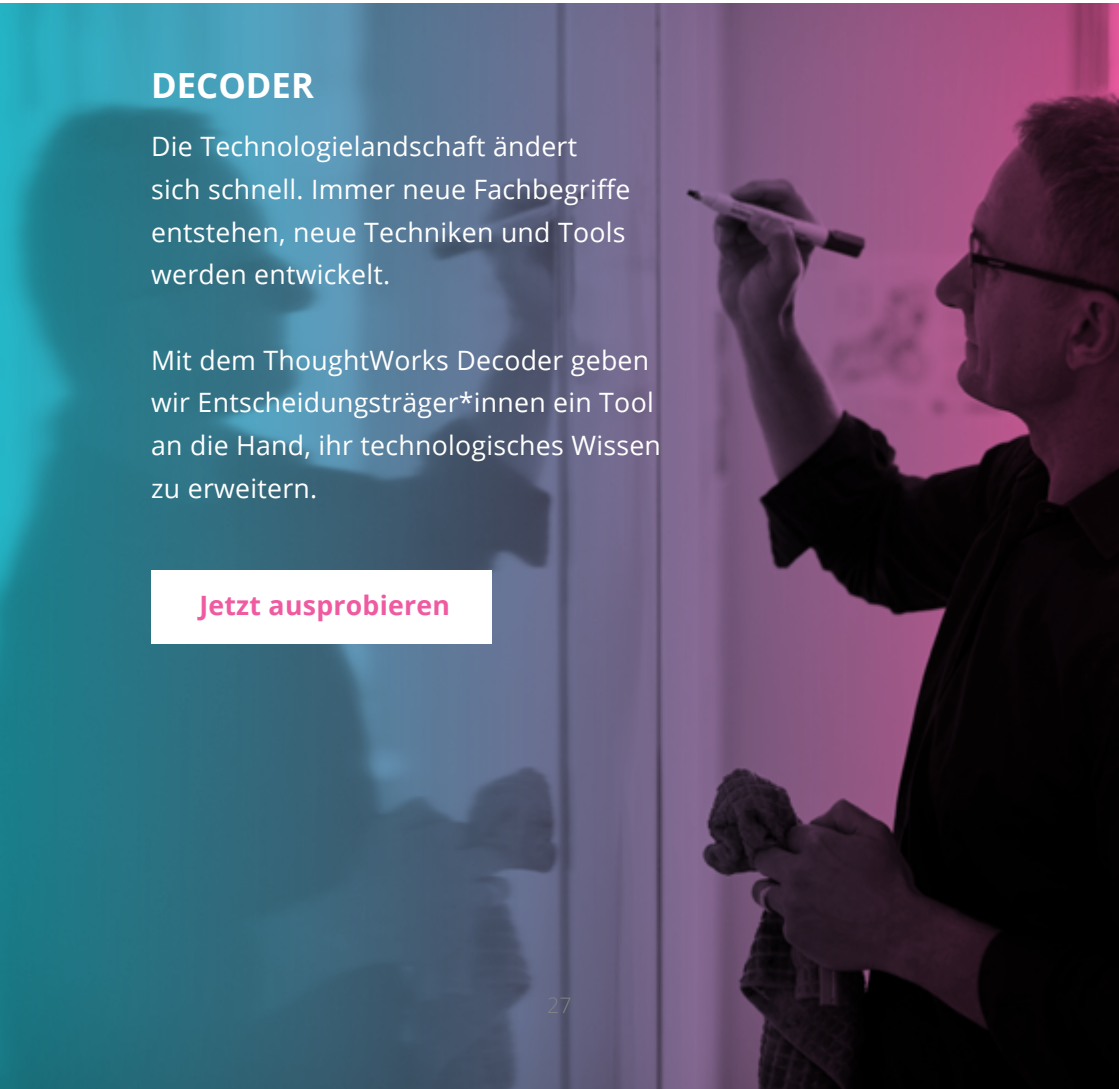
Technologieexpert*innen zu fördern. Zukünftig wird in der Wirtschaft eine neue Generation von Technolog*innen entstehen, die im Zeitalter der Digitalisierung eine stärkere Führungsrolle übernehmen wird.

## DECODER

Die Technologielandschaft ändert sich schnell. Immer neue Fachbegriffe entstehen, neue Techniken und Tools werden entwickelt.

Mit dem ThoughtWorks Decoder geben wir Entscheidungsträger*innen ein Tool an die Hand, ihr technologisches Wissen zu erweitern.

**Jetzt ausprobieren**



# Methodik

Die verwendeten Daten beruhen auf einer Online-Umfrage der YouGov Deutschland GmbH zwischen dem 26.10. und 18.11. 2020, an der 585 Personen in Deutschland ab 18 Jahren teilnahmen. Die Befragten arbeiten in Unternehmen mit mindestens 1000 Mitarbeiter*innen und besitzen Entscheidungsbefugnis.

## Über ThoughtWorks

ThoughtWorks ist eine globale Softwareberatung, die führenden Unternehmen hilft, neue
Absatzmärkte durch Technologie zu nutzen.

Sie möchten sich zum Thema Technologiekompetenz austauschen oder erfahren, wie Sie mit unserer Hilfe schneller wachsen? Schreiben Sie uns

ThoughtWorks Deutschland GmbH
Caffamacherreihe 7
20355 Hamburg
Tel.: +49 40 300 95 880

ThoughtWorks®

*thoughtworks.com/de*