

EINE STUDIE VON APENBERG & PARTNER

# print goes digital 2.0

Eine Bestandsaufnahme zur digitalen  
Kompetenz in Druckindustrie und  
Verlagswesen 2017

**APENBERG & PARTNER**

PRINT BUSINESS CONSULTANTS

MAI 2017 | Henriette Pfeifer | Hrsg. von Apenberg & Partner

# print goes digital 2.0

## Eine Bestandsaufnahme zur digitalen Kompetenz in Druckindustrie und Verlagswesen 2017

### Abstract

Wie gut sind Druckereien und Verlage hinsichtlich digitaler Kompetenz heute aufgestellt? Wie zufrieden sind Branchenvertreter derzeit mit der digitalen Kompetenz ihrer Mitarbeiter? In welchen Unternehmensbereichen und -ebenen bedarf es mehr digitaler Kompetenz? Was wird getan, um den Bedarf an digitalen Kompetenzen zu decken? Diese und weitere Fragen stellten Apenberg & Partner Führungskräften und Personalentscheidern der deutschsprachigen Druck- und Verlagsbranche im Rahmen einer Online-Befragung. Auch im Jahre 2017 – vier Jahre nach der ersten Branchenanalyse von Apenberg & Partner zum Thema „Print goes Digital“ – gibt es erst vereinzelt digital hochkompetente Mitarbeiter in den Druckereien und Verlagen. Dennoch sind sich die Branchenvertreter nach wie vor einig: Digitale Kompetenzen ihrer Mitarbeiter sind heute und auch in Zukunft äußerst erfolgsentscheidend, vor allem für die Management-, aber auch die operativen Senior und Junior Ebenen. Die detaillierten Ergebnisse mit anschaulichen Grafiken finden Sie auf den folgenden Seiten.

### © Print goes Digital 2.0 | 2017

Die Studie einschließlich all ihrer Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Apenberg & Partner unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Henriette Pfeifer, Diplom Psychologin  
Personalberaterin  
Apenberg & Partner GmbH  
Print Business Consultants  
Ulmenstraße 21 | 22299 Hamburg  
[www.apenberg.de](http://www.apenberg.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>A. Einleitung</b> .....	4	3.2 Vergleich nach Unternehmensgröße .....	17
<b>B. Definition „Digitale Kompetenz“</b> .....	5	3.2.1 Unternehmen unter 50 Mitarbeitern .....	17
<b>C. Management Zusammenfassung</b> .....	6	3.2.2 Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern .....	19
<b>D. Methodik und Stichprobe</b> .....	7	3.2.3 Unternehmen ab 250 Mitarbeitern.....	21
<b>1. Methodisches Vorgehen</b> .....	7	<b>4. Aktueller Qualifikationsstand und Bedarf an digitalen</b>	
1.1 Online-Umfrage .....	7	<b>Kompetenzen nach Unternehmensbereichen</b> .....	24
1.2 Auswertung.....	7	4.1 Druckindustrie .....	24
1.3 Stichprobe und allgemeine Unternehmensdaten.....	7	4.2 Verlagswesen .....	26
1.3.1 Unternehmensstandort .....	7	<b>5. Maßnahmen zur Deckung des aktuellen Bedarfs an</b>	
1.3.2 Unternehmensgröße.....	8	<b>digitalen Kompetenzen</b> .....	29
1.3.3 Hauptprodukte .....	8	5.1 Nutzungshäufigkeit und Effektivität von Maßnahmen	
<b>E. Ergebnisse im Detail</b> .....	9	zur Deckung des Bedarfs an digitalen Kompetenzen .....	29
<b>2. Aktueller Qualifikationsstand bezüglich digitaler</b>		5.2 Recruiting: Schwierigkeiten bei der externen Suche	
<b>Kompetenzen</b> .....	9	nach digital kompetenten Mitarbeitern.....	30
2.1 Aktuelle digitale Kompetenzen der Mitarbeiter.....	9	5.3 Personalentwicklung: Schwierigkeiten bei der Weiter-	
2.2 Aktuelle digitale Kompetenzen im Vergleich zu		bildung der digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter.....	31
wichtigen Wettbewerbern.....	11	5.4 Favorisierte Maßnahmen, um den aktuellen Bedarf an	
<b>3. Aktueller Qualifikationsstand und Bedarf an digitalen</b>		digitalen Kompetenzen schnellstmöglich zu decken.....	32
<b>Kompetenzen nach Unternehmensebenen</b> .....	13	<b>6. Allgemeines Kompetenzmanagement</b> .....	33
3.1 Vergleich nach Branchenzugehörigkeit.....	13	6.1 Nutzungshäufigkeit und Effektivität von Recruiting-	
3.1.1 Druckindustrie .....	13	Maßnahmen allgemein .....	33
3.1.2 Verlagswesen.....	15	6.2 Nutzungshäufigkeit und Effektivität von Personal-	
		entwicklungsmaßnahmen allgemein .....	33

## A. Einleitung

Die Digitalisierung führt zu einem Wandel der Arbeitswelt: Neue Jobs mit digitalem Schwerpunkt entstehen, alte analoge Berufsprofile verändern sich stark oder verschwinden zum Teil ganz. Ohne Digitalkompetenz kommt man im Berufsleben künftig nicht mehr aus. Die Printmedienbranche und Druckindustrie sind von den digitalen Transformationsprozessen seit Jahren besonders stark betroffen und müssen sowohl ihre Geschäftsmodelle überdenken, als auch akribisch die Personalbestände bezüglich der vorhandenen digitalen Kompetenz auf den Prüfstand stellen. Dass hier ein deutlicher Entwicklungsbedarf in den deutschen Druckereien und Verlagshäusern besteht, konnten Apenberg & Partner bereits Ende 2012 in ihrer Branchenstudie „Print goes Digital“ herausstellen: Für die teilgenommenen Unternehmen war digitale Expertise für alle Fach- und Führungspositionen relevant, aber noch nicht im ausreichenden Maße vorhanden, weshalb ein weitreichender Bedarf an Mitarbeitern mit entsprechender Expertise bestand.

Heute, vier Jahre später, zeigen branchenübergreifende Befragungen,<sup>1</sup> dass die digitale Kompetenz der Beschäftigten mittlerweile den gleichen Stellenwert einnimmt, wie die berufsspezifischen Fach- und sozialen Kompetenzen – Tendenz steigend. Auf Managementebene nimmt das Thema Digital-Expertise inzwischen sogar ebenso viel Raum ein, wie Finanz- und Prozessthemen.<sup>2</sup>

Dennoch zeigen die erwähnten Studien, dass Unternehmen mit der vorhandenen digitalen Kompetenz unzufrieden sind, und zwar sowohl bei ihren Mitarbeitern als auch bei externen Bewerbern. Gleichzeitig zeigen sie bisher aber nur vereinzelt Bestrebungen, den Bedarf an digitalem Know-how zu einem strategischen Thema zu machen.<sup>3</sup>

Da die Herausforderungen und Chancen der digitalen Transformation weiterhin ein Top-Thema für die Printmedien und Druckindustrie sind, sahen wir als Print Business Consultants nun die Zeit gekommen, Branchenvertreter zu ihrem derzeitigen Qualifikationsstatus in Sachen digitaler Kompetenz zu befragen. Hierzu starteten wir im Februar 2017 unsere neue Personalstudie „Print goes Digital 2.0“ und luden ca. 2.500 Top-Manager und Personalentscheider aus deutschsprachigen Druckereien und Verlagen zu einer Online-Befragung ein.

### Zentrale Fragen lauteten:

- Wie gut sind Druckereien und Verlage hinsichtlich digitaler Kompetenz heute aufgestellt?
- Wie zufrieden sind Branchenvertreter derzeit mit der digitalen Kompetenz ihrer Mitarbeiter?
- In welchen Unternehmensbereichen und -ebenen bedarf es mehr digitaler Kompetenz?
- Was wird getan, um einen möglichen Kompetenzbedarf zu decken?
- Was sind aktuelle Herausforderungen dabei?

Nachfolgend erhalten Sie einen umfassenden Überblick über das Teilnehmerfeld und die Studienergebnisse (Teil C bis E). Da „Digitale Kompetenz“ ein viel benutztes Schlagwort ist, aber eine klare Definition schwierig erscheint, möchten wir Ihnen auf der folgenden Seite (Teil B) eine fundierte Begriffsdefinition liefern.

<sup>1,3</sup> siehe u.a. <https://www.bitkom.org/NP-Themen/NP-Standort-Deutschland/Bildung-Arbeit/Neue-Arbeit/Bitkom-Charts-PK-Neue-Arbeit-30-06-2016.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.twt.de/news/detail/5-tipps-wie-sie-digitale-kompetenz-in-ihr-unternehmen-integrieren.html>

## B. Definition „Digitale Kompetenz“

„Digitale Kompetenz“ gilt heute als eine der acht Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen und ist unverzichtbar, um Teil unserer zunehmend digitalen Gesellschaft zu sein.<sup>4</sup> Sie umfasst alles technologiebezogene Wissen und alle Fähigkeiten, um in einer digitalen Gesellschaft zu leben, zu lernen und zu arbeiten, d.h. mit Hilfe digitaler Systeme die Herausforderungen der Gesellschaft, in Arbeits- wie Lebenswelt, selbstorganisiert und kreativ zu meistern.<sup>5</sup>

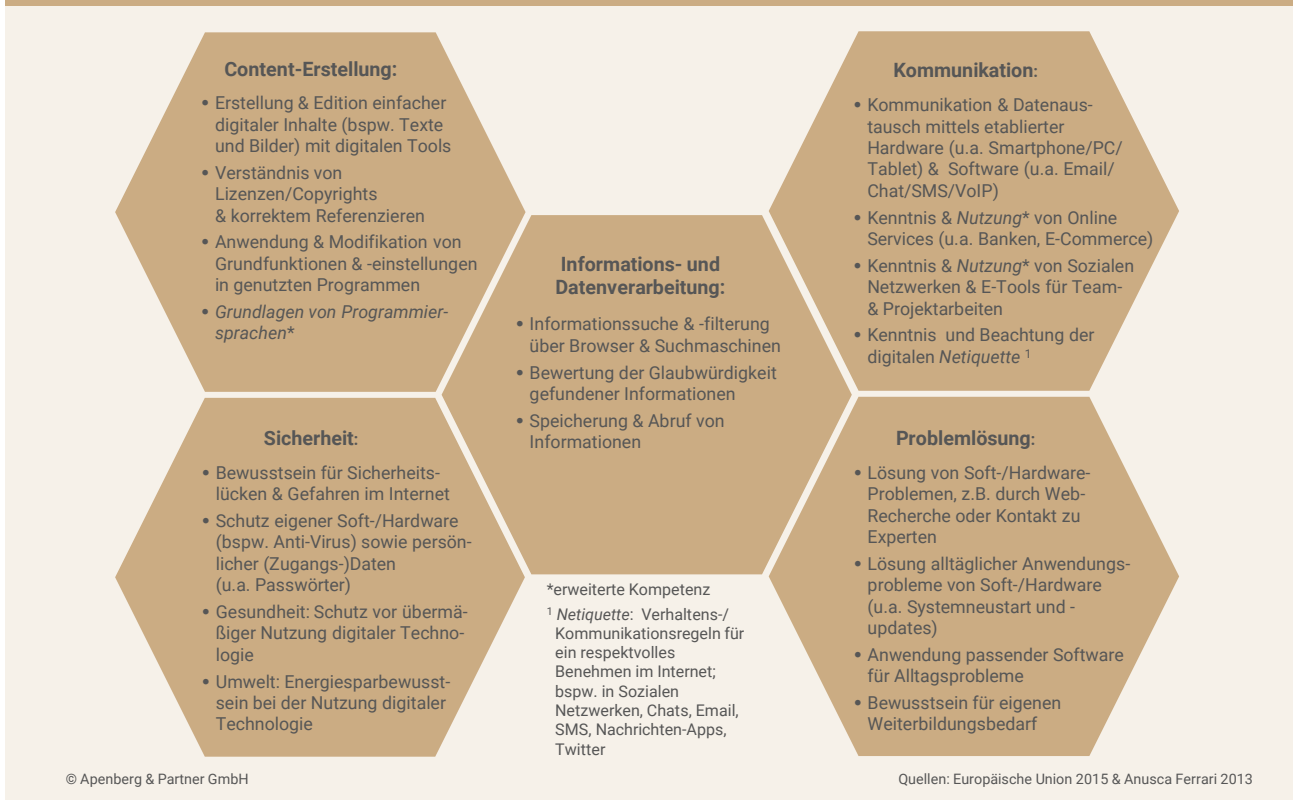
In Abbildung 1 haben wir Ihnen die grundlegenden Kompetenzen zusammengefasst. Für einen umfassenden Überblick der einzelnen Kompetenzbereiche und verschiedenen Kompetenz-

niveaus empfehlen wir das Raster der Europäischen Union<sup>6</sup> sowie die zugrundeliegende Studie von Anusca Ferrari.<sup>4</sup>

### Laut Europäischer Union umfasst „Digitale Kompetenz“ fünf Bereiche:

- Informations- und Datenverarbeitung
- Content-Erstellung
- Kommunikation im digitalen Raum
- Problemlösung mittels passender Digitaltechnologie sowie bei deren Anwendung selbst
- Bewusstsein für Gefahren der Internetnutzung sowie Einsatz passender Sicherheitsmaßnahmen

Abbildung 1 // Digitale Kompetenz: Kompetenzbereiche und grundlegende Kompetenzen



<sup>4</sup> Anusca Ferrari 2013, S. 4, Link: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC83167.pdf>

<sup>5</sup> Siehe Anita Holdener, Silke Bellanger & Seraina Mohr 2016, S. 70, Link: <http://bit.ly/2mINLZw>; Marcel Alini 2016, Link: <http://bit.ly/2mrRE3s>; Werner Sauter 2016, Link: <http://bit.ly/2msa8l0>

<sup>6</sup> Europäische Union 2015, Link: <http://bit.ly/2mNJR8k>

## C. Management Zusammenfassung

Auch vier Jahre nach der ersten Branchenanalyse von Apenberg & Partner zum Bestand und Bedarf von digitalen Kompetenzen in Druckindustrie und Verlagswesen sind sich die Branchenvertreter einig: Digitale Kompetenzen ihrer Mitarbeiter sind heute und auch in Zukunft äußerst erfolgsentscheidend, vor allem für ihre Management-, aber auch die operativen Senior und Junior Ebenen. Dennoch gibt es erst vereinzelt derart hochkompetente Mitarbeiter in Unternehmen.

In der zweiten Personalstudie von Apenberg & Partner zum Thema „Print goes Digital 2.0“, an der sich 95 Unternehmensvertreter aus dem deutschen Printmediensektor beteiligten, wurde die hohe Bedeutsamkeit digitaler Kompetenzen für die verschiedenen Unternehmensebenen und Fachbereiche erneut bestätigt. Was den Benchmark hinsichtlich aktuell vorhandener Digitalkompetenzen betrifft, sieht die Mehrheit der Befragten das eigene Unternehmen zumindest gleichauf mit seinen wichtigsten Branchenwettbewerbern, wenngleich deutliches Verbesserungspotenzial existiert, da die Branchenvertreter in ihrer Bewertung eher Note 2 und 3 wählten, und nur maximal jeder zehnte Teilnehmer zu Note 1 griff. Dabei lagen die Geschäftsführer aus der Druckindustrie im Ranking der Bestnoten (1 bis 2) vorne, gefolgt von ihren Mitarbeitern auf Junior Ebene. Im Verlagswesen hingegen gab es keine Medaillenplätze für das Management: Mit deutlichem Abstand wurden hier der Unternehmensnachwuchs sowie temporäre Arbeitskräfte als derzeit „digital am kompetentesten“ eingestuft. Auch im Vergleich der kleineren, mittelständischen und größeren Teilnehmerunterneh-

men waren die Nachwuchskräfte im Rennen um die Bestnoten vorn, nur die mittelständischen Unternehmen sahen auch ihre Geschäftsführung auf einem oberen Rang. Während der Nachwuchs glänzte, kamen die Seniors durchweg nur auf hintere Plätze – unabhängig von Branche und Unternehmensgröße. Mit Blick auf die Kompetenzen in den einzelnen Fachbereichen erscheint es Druckereien und Verlagen gleichermaßen wichtig, dass insbesondere ihre Mitarbeiter aus Vertrieb, Marketing und Kommunikation digital kompetent sind, außerdem in den Druckereien die Abteilungen der Druckvorstufe und Produktionsplanung, in den Verlagen die Online-Redaktionen und Geschäftsführungsebenen. Dabei kann sich die Mehrheit der befragten Unternehmen über das aktuelle Kompetenzniveau in den genannten Bereichen nicht beschweren, nur die Mitarbeiter aus Vertrieb, Marketing und Kommunikation müssen künftig noch deutlich aufholen, um den Anforderungen genügen zu können. Eine zeitliche und finanzielle Investition in die Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiter erscheint den Branchenvertretern dabei als effektivste Methode, um den Bedarf an digitaler Kompetenz zu decken, jedoch benötigen sie günstigere und passgenauere Angebote. Externe Kandidaten sind meist auch nicht ausreichend qualifiziert und um die tatsächlich interessanten Talente müssen sich Druckereien wie auch Verlage mit ihrer namhaften Konkurrenz streiten.

# D. Methodik und Stichprobe

## 1. Methodisches Vorgehen

### 1.1 Online-Umfrage

Für den Fragebogen wurden die von Apenberg & Partner 2012 durchgeführte Studie „Print goes Digital“ sowie die 2016 erschienene Bitkom-Studie „Neue Arbeit - wie die Digitalisierung unsere Jobs verändert.“<sup>7</sup> zum Vorbild genommen und mit Hilfe der 2ask-Software online erstellt, wobei sich fünf Themenblöcke ergaben:<sup>8</sup>

- Allgemeine Daten der teilnehmenden Unternehmen
- Aktueller unternehmensweiter Qualifikationsstand bzgl. digitaler Kompetenzen
- Aktueller Stand und Bedarf an digitalen Kompetenzen in den verschiedenen Unternehmensebenen und Fachbereichen
- Maßnahmen zur Deckung des aktuellen Bedarfs an digitalen Kompetenzen
- Allgemeine Recruiting- und Personalentwicklungsmaßnahmen

Die Umfrage war im Zeitraum vom 8. Februar bis 6. März 2017 online verfügbar und konnte über einen Link auf der Unternehmenswebsite von Apenberg & Partner ([www.apenberg.de](http://www.apenberg.de)) gestartet werden. Die Teilnehmerrekrutierung erfolgte über ein elektronisches sowie postalisches Mailing, wobei insgesamt 2.334 Führungskräfte und Personalentscheider der Verlagsbranche und Druckindustrie über die Online-Studie informiert wurden. Zusätzliches Marketing erfolgte via Pressemitteilungen sowie die Nutzung von Social Media Kanälen wie XING, LinkedIn und Twitter.

### 1.2 Auswertung

Zur Datenerhebung, -bereinigung und -auswertung diente die Open Source Statistiksoftware PSPP.<sup>9</sup> Deskriptive Analysen der erhobenen Variablen stellten den Kern der Auswertung dar. Texte und Diagramme konnten mit den MS Office Programmen sowie InDesign erstellt werden.

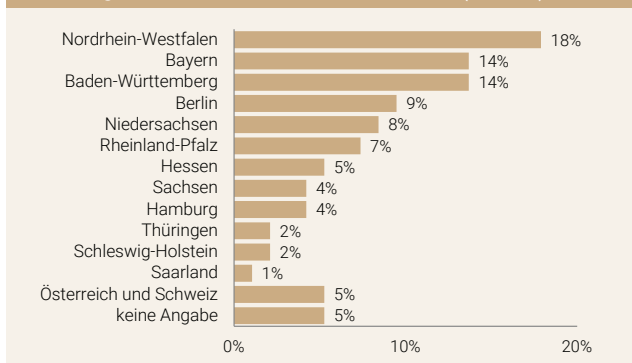
### 1.3 Stichprobe und allgemeine Unternehmensdaten

An der Online-Befragung zur Studie „Print goes Digital 2.0“ von Apenberg & Partner beteiligten sich insgesamt 95 Unternehmensvertreter, zwei Drittel (66 Teilnehmer) aus der Druckindustrie, ein Drittel (29 Teilnehmer) aus dem Verlagswesen.

#### 1.3.1 Unternehmensstandort

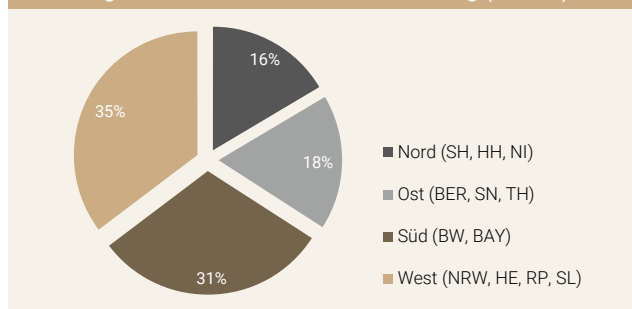
Die Unternehmen stammten vorrangig aus Nordrhein-Westfalen und Süddeutschland (Abb. 2). Nur ein Drittel kam aus den nord- und ostdeutschen Bundesländern (Abb. 3).

Abbildung 2 // Standort nach Bundesländern ( N = 95)



Keine Beteiligung erfolgte von Unternehmen aus Brandenburg, Bremen, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern. Das Verhältnis der alten Bundesländer zu den neuen Bundesländern (inklusive Berlin) betrug 82 Prozent zu 18 Prozent.

Abbildung 3 // Standort nach Himmelsrichtung ( N = 95)



<sup>7</sup> Bitkom 2016, Link: <https://www.bitkom.org/NP-Themen/NP-Standort-Deutschland/Bildung-Arbeit/Neue-Arbeit/Bitkom-Charts-PK-Neue-Arbeit-30-06-2016.pdf>

<sup>8</sup> [www.2ask.de](http://www.2ask.de); Der gesamte Fragebogen ist auf Anfrage erhältlich.

<sup>9</sup> PSPP: <https://www.heise.de/download/product/pspp>

### 1.3.2 Unternehmensgröße

Bezüglich der Unternehmensgröße (Abb. 4) stammt der Großteil der Teilnehmer (78 Prozent) aus Unternehmen mit unter 250 Mitarbeitern, davon die Hälfte (39 Prozent) sogar aus Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern (20 Prozent mit unter 20 Mitarbeitern, 19 Prozent zwischen 20 und 49 Mitarbeitern). Bei den Teilnehmern aus der Druckindustrie (66 Teilnehmer) waren es sogar 86 Prozent, die unter 250 Mitarbeiter hatten, davon 44 Prozent unter 50 Mitarbeiter. Im halb so großen Teilnehmerfeld des Verlagswesens (29 Teilnehmer) stammten knapp 60 Prozent aus Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern (28 Prozent weniger als 50 Mitarbeiter).

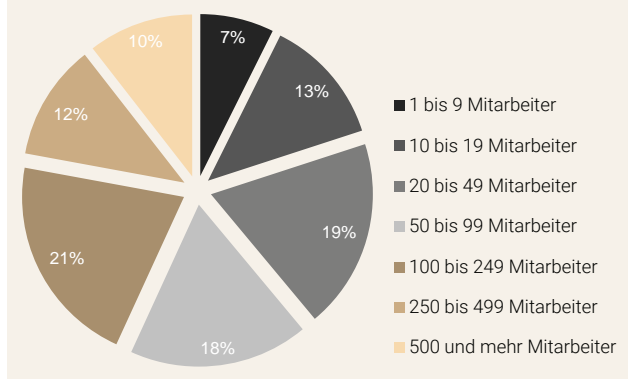
### 1.3.3 Hauptprodukte

Auf die Frage, mit welchem Produkt die Unternehmen mehr als 50 Prozent ihres Umsatzes generieren (Abb. 5), antwortete knapp die Hälfte (48 Prozent) der Teilnehmer mit Akzidenzen, 17 Prozent mit Zeitungen und 16 Prozent mit Zeitschriften. Ein Zehntel der Teilnehmer macht seinen Umsatz hauptsächlich mit Büchern, Katalogen, Kalendern oder Manualen. Unter den Sonstigen (14 Prozent)

Das Teilnehmerfeld der Druckindustrie bestand zu mehr als der Hälfte aus Akzidenzdruckereien, gefolgt von Produzenten von Büchern, Kalendern, Katalogen und Manualen (14 Prozent) und Zeitungsdruckern (7 Prozent). Unter den Sonstigen (14 Prozent)

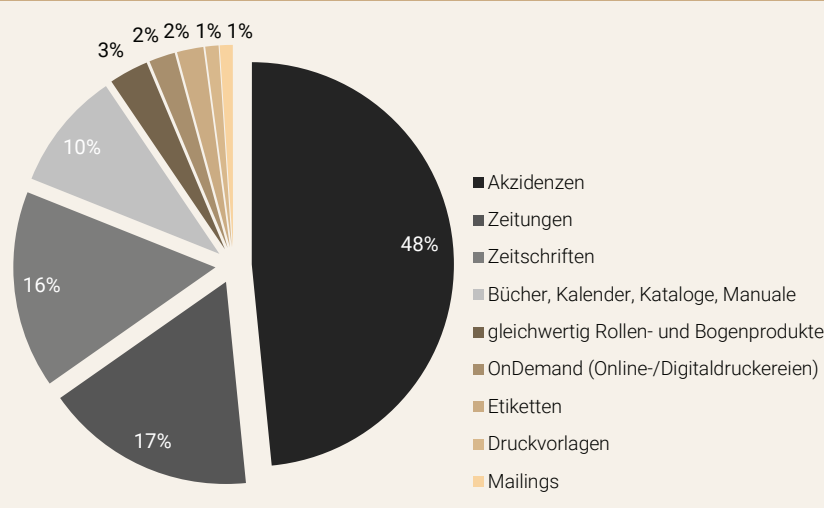
waren zwei Hersteller mit sowohl Rollen- als auch Bogendruckprodukten, zwei Unternehmen mit Spezialisierung auf OnDemand-Druck (Online- bzw. reine Digitaldruckerei), eine Zeitschriften- und zwei Etikettendruckereien sowie jeweils ein Unternehmen mit Spezialisierung auf Mailings und Druckvorlagen.

Abbildung 4 // Unternehmensgröße ( N = 95)

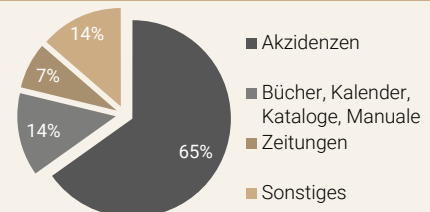


Die Verlage stammten zur Hälfte (48 Prozent) aus dem Zeitschriftensektor, weitere 38 Prozent aus dem Zeitungsbereich. Zehn Prozent waren auf Akzidenzen, vier Prozent sowohl auf Bogen- als auch Rollendruckprodukte spezialisiert.

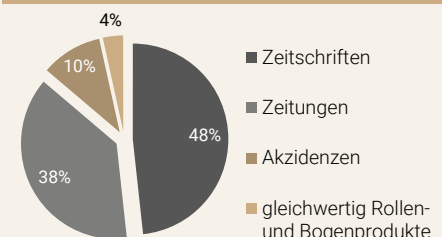
Abbildung 5 // Hauptprodukte (insgesamt, N = 95)



Druckindustrie ( N = 66)



Verlagswesen ( N = 29)





## E. Ergebnisse im Detail

„Gut“ und „befriedigend“ sind die dominierenden Bewertungen, die Unternehmen aus dem Druck- und Verlagsbereich auf die Frage nach der digitalen Kompetenz ihrer Mitarbeiter geben (Abschnitt 2.1). Das ist durchaus kein schlechtes Ergebnis, vor allem wenn man hinzuzieht, dass der Großteil dieser Branchenvertreter auch seine wichtigsten Wettbewerber auf maximal dem gleichen Kompetenzniveau sieht (Abschnitt 2.2). Jedoch liegt der Anteil der Unternehmen, die nach eigener Angabe über digital sehr kompetente Mitarbeiter verfügen, deutlich unter zehn Prozent.

Dies wirft die folgenden interessanten Fragen auf:

- Ist ein „gutes“ Niveau digitaler Kompetenzen in Druckindustrie und Verlagswesen ausreichend, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern?
- Oder sehen die Branchenvertreter einen höheren Bedarf?
- Wissen die Unternehmen überhaupt, wie sie an relevante digitale Kompetenz gelangen?

Die Abschnitte 3 bis 5 gehen näher auf diese Fragen ein!

### 2. Aktueller Qualifikationsstand bezüglich digitaler Kompetenzen

#### 2.1 Aktuelle digitale Kompetenzen der Mitarbeiter

Bei der Einschätzung der digitalen Kompetenz ihrer Mitarbeiter wurden von den Teilnehmern insgesamt (Abb. 6), wie auch spezifisch von den Druckereien (Abb. 7), überwiegend gute und befriedigende Noten verteilt, bessere und schlechtere Noten sind nur in geringem Maße vertreten und es gibt keine Note 6 (ungenügend). Verlagsteilnehmer (Abb. 8) haben keine Note 5 (mangelhaft), aber einen größeren Anteil an Note 4 (ausreichend) vergeben.

Abbildung 6 // Aktuelle digitale Kompetenzen der Mitarbeiter (insgesamt, N = 95)

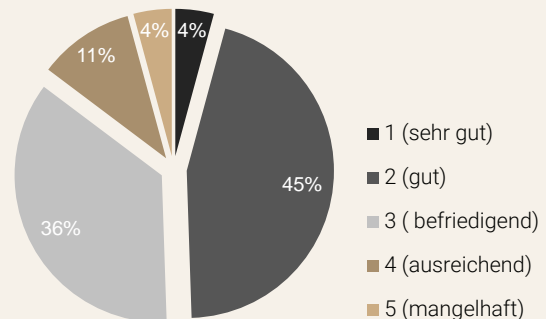


Abbildung 7 // Aktuelle digitale Kompetenzen der Mitarbeiter (Druckindustrie, N = 66)

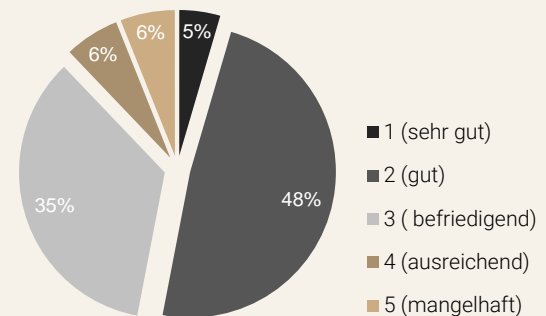
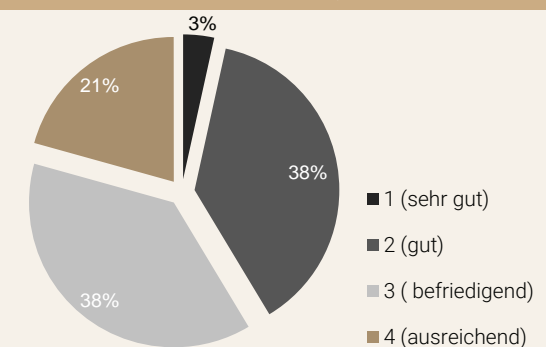


Abbildung 8 // Aktuelle digitale Kompetenzen der Mitarbeiter (Verlagswesen, N = 29)



Bei der Einschätzung der digitalen Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter fällt auf, dass eine gute bis befriedigende Beurteilung für kleine, mittelständische und größere Unternehmen (Abb. 9 bis 11) überwiegt. Befragte Unternehmen ab einer Größe von 250 Mitarbeitern zögerten jedoch mit der Vergabe einer „sehr guten“ Bewertung. Wie diese verschiedenen großen Unternehmen die digitalen Kompetenzen in den einzelnen Unternehmensebenen beurteilten, wird in Abschnitt 3.2 ausführlich dargestellt.

An dieser Stelle kommt jedoch die Frage auf, ob KMUs tatsächlich über kompetenteres Personal verfügen, und sofern dies der Fall ist, woher diese Kompetenz geschöpft wird?

Es wäre zum Beispiel denkbar, dass KMUs spezifische Eigenschaften besitzen, die digitale Talente anziehen. Andererseits ist es ebenso möglich, dass Großunternehmen aufgrund des zumeist auch internationaleren Wettbewerbs, eine realistischere Selbsteinschätzung haben, wenn es um die Beurteilung der Mitarbeiterkompetenzen geht.

Um Klarheit über diese Fragen und Annahmen zu erhalten, bedarf es jedoch eines intensiveren Austausches mit den Branchenvertretern.

Abbildung 9 // Aktuelle digitale Kompetenzen der Mitarbeiter (unter 50 Mitarbeiter, N = 37)

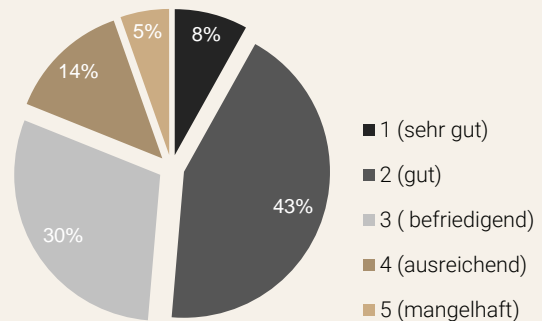


Abbildung 10 // Aktuelle digitale Kompetenzen der Mitarbeiter (50 bis 249 Mitarbeiter, N = 37)

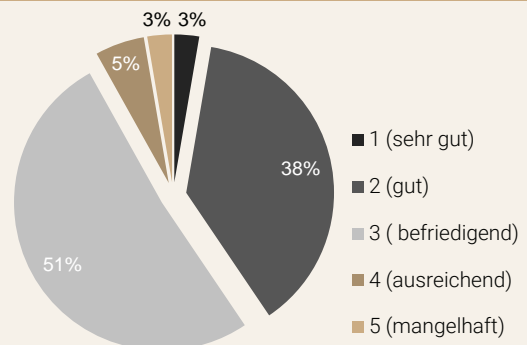
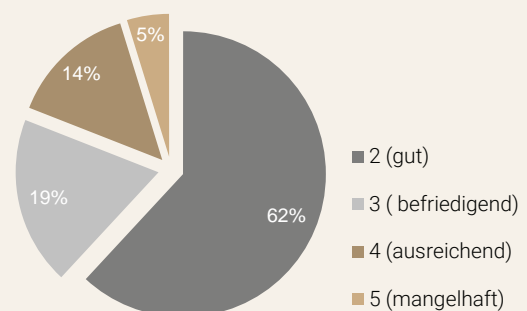


Abbildung 11 // Aktuelle digitale Kompetenzen der Mitarbeiter (ab 250 Mitarbeiter, N = 21)



## 2.2 Aktuelle digitale Kompetenzen im Vergleich zu wichtigen Wettbewerbern

Auf die Frage, ob sich Unternehmen hinsichtlich digitaler Kompetenzen derzeit besser, gleichwertig oder schlechter<sup>10</sup> aufgestellt sehen als relevante Wettbewerber, bewertete die Hälfte der Befragten die Kompetenz ihrer Mitarbeiter gleichauf mit dem Wettbewerb. Ein Drittel sieht sich sogar besser aufgestellt (Abb. 12). Im Branchenvergleich sind die Druckereien (Abb. 13) noch stärker von ihrer umfassenderen Kompetenz überzeugt (40 Prozent), wenn sie das eigene digitale Know-how mit dem der Konkurrenz vergleichen sollen. Bei den Verlagen (Abb. 14) sieht sich der überwiegende Teil (69 Prozent) wettbewerbsfähig hinsichtlich digitaler Kompetenzen, allerdings glaubt nur jeder Zehnte an besseres Know-how im eigenen Unternehmen als bei den Branchenkollegen.

Auch hier werfen die Ergebnisse Fragen auf, die Anlass für weiterführende Analysen geben:

- Worin liegt der konkrete Vorsprung der Unternehmen, die sich als besser aufgestellt ansehen? D.h. welche personellen und technologischen Ressourcen und welche Arbeitsstrukturen und Workflows besitzen diese Druckereien und Verlage?
- Was sind Hindernisse für Verlage, einen Kompetenzvorsprung gegenüber ihren Wettbewerbern zu erreichen?
- Was können Verlage hinsichtlich des Ressourcen- und Kompetenzmanagements möglicherweise von den Druckereien lernen?

Abbildung 12 // Aktuelle digitale Kompetenz im Vergleich zu wichtigen Wettbewerbern (insgesamt, N = 95)<sup>10</sup>

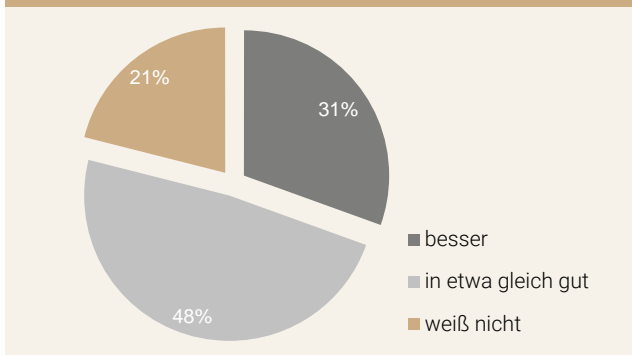


Abbildung 13 // Aktuelle digitale Kompetenz im Vergleich zu wichtigen Wettbewerbern (Druckindustrie, N = 66)<sup>10</sup>

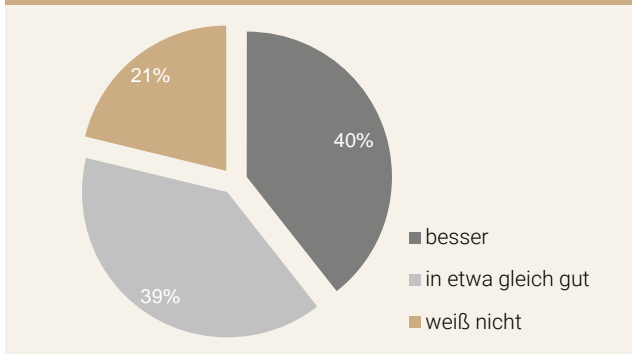
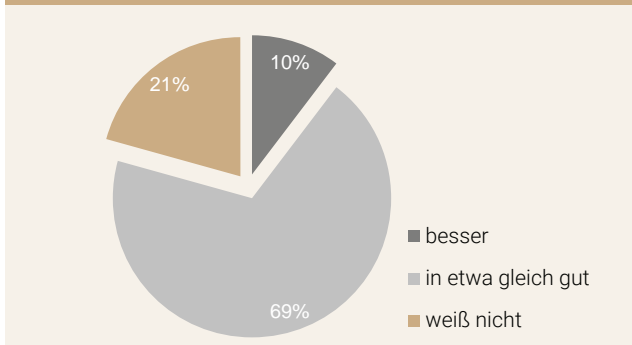


Abbildung 14 // Aktuelle digitale Kompetenz im Vergleich zu wichtigen Wettbewerbern (Verlagswesen, N = 29)<sup>10</sup>



<sup>10</sup> An dieser Stelle muss auf die fehlende Antwortmöglichkeit „schlechter als die Wettbewerber“ hingewiesen werden, die fälschlicherweise in der Online-Befragung nicht angezeigt wurde. Daher wird bzgl. der Ergebnisinterpretation vermutet, dass ein Teil der Unternehmen, die mit „weiß nicht“ geantwortet haben, eher zu „schlechter als“ gegriffen hätten. Jedoch bleibt es eine Vermutung.

Mit steigender Unternehmensgröße (Abb. 15 bis 17) scheint die Unsicherheit<sup>10</sup> der Unternehmen, mit dem digitalen Know-how ihrer Konkurrenten mithalten zu können, abzunehmen. Zwar sieht sich der überwiegende Teil der Befragten (zwischen 73 und 86 Prozent) in kleinen wie großen Unternehmen mindestens auf gleichem Kompetenzniveau wie ihre Wettbewerber, wenn nicht so gar besser (zwischen 27 und 35 Prozent). Jedoch ist sich mehr als ein Viertel der kleinen Unternehmen der eigenen Wettbewerbsposition bzgl. digitaler Kompetenz nicht sicher<sup>10</sup> (27 Prozent, Abb. 15), während bei den größeren Unternehmen dieser Anteil nur halb so groß ist (14 Prozent, Abb. 17).

Abbildung 15 // Aktuelle digitale Kompetenz im Vergleich zu wichtigen Wettbewerbern (unter 50 Mitarbeiter, N = 37)<sup>10</sup>

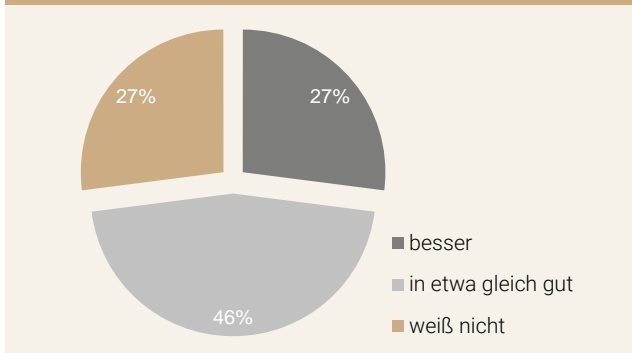


Abbildung 16 // Aktuelle digitale Kompetenz im Vergleich zu wichtigen Wettbewerbern (50 bis 249 Mitarbeiter, N = 37)<sup>10</sup>

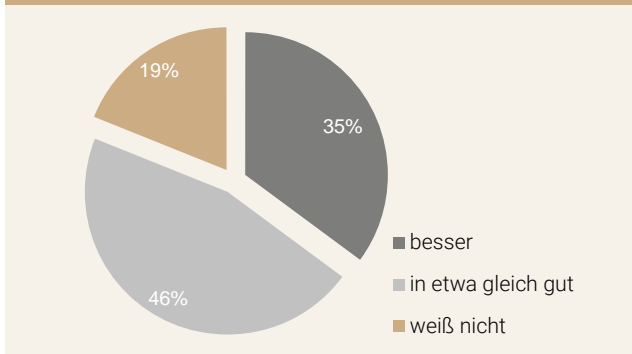
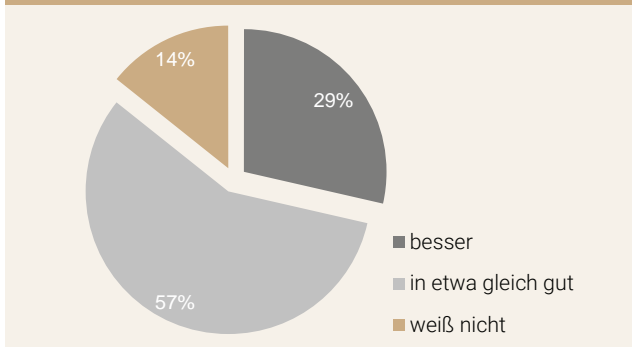


Abbildung 17 // Aktuelle digitale Kompetenz im Vergleich zu wichtigen Wettbewerbern (ab 250 Mitarbeiter, N = 21)<sup>10</sup>



<sup>10</sup> An dieser Stelle muss auf die fehlende Antwortmöglichkeit „schlechter als die Wettbewerber“ hingewiesen werden, die fälschlicherweise in der Online-Befragung nicht angezeigt wurde. Daher wird bzgl. der Ergebnisinterpretation vermutet, dass ein Teil der Unternehmen, die mit „weiß nicht“ geantwortet haben, eher zu „schlechter als“ gegriffen hätten. Jedoch bleibt es eine Vermutung.

Ein detaillierter Blick auf die Unternehmensebenen (Abschnitt 3) und Fachbereiche (Abschnitt 4) zeigt, dass die Branchenvertreter durchweg eine aktuell starke Relevanz digitaler Kompetenzen sehen und auch künftig einen hohen Bedarf erwarten. Gleichzeitig bestätigt sich auch bei dieser Detailbetrachtung, dass derzeit maximal jedes zehnte Unternehmen Mitarbeiter mit sehr guten digitalen Kompetenzen beschäftigt (Ausnahmen gibt es in einzelnen Fachbereichen, siehe Abschnitt 4).

### **3. Aktueller Qualifikationsstand und Bedarf an digitalen Kompetenzen nach Unternehmensebenen**

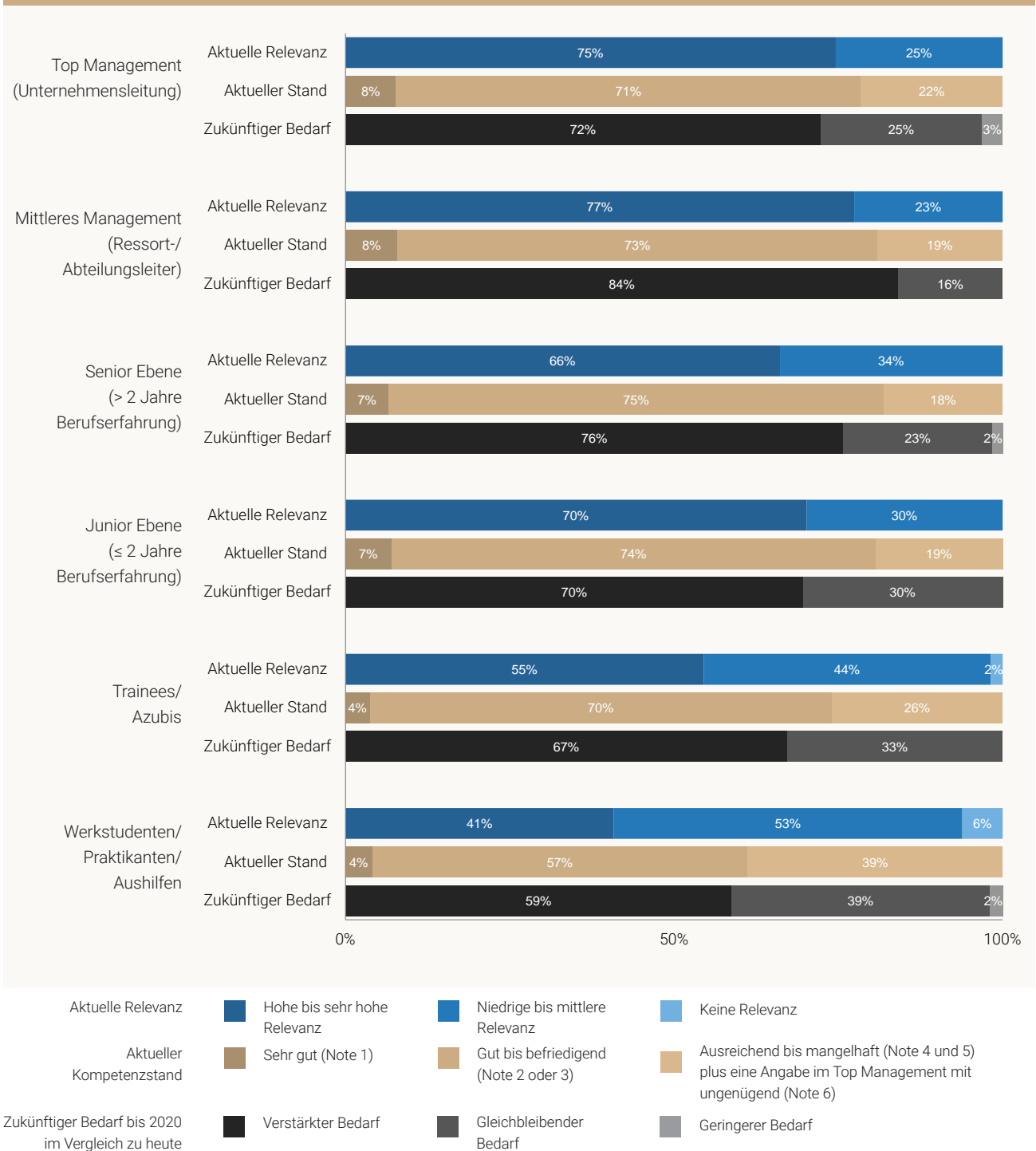
Nach den Einstiegsfragen (Abschnitt 2) wurden die Teilnehmer gebeten, tiefer in ihr Unternehmen zu blicken und über die digitalen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitergruppen Auskunft zu geben. Im ersten Schritt ging es dabei um die Kompetenz in den einzelnen Unternehmensebenen, wobei separat zu beantworten war, a) inwieweit digitale Kompetenz der Mitarbeiter in der jeweiligen Ebene aktuell erfolgsrelevant für das Unternehmen ist, b) wie die Teilnehmer den aktuellen Kompetenzstand der Mitarbeiter in diesen Ebenen hinsichtlich digitalem Know-how einschätzen und c) wie sie den zukünftigen Bedarf an digitaler Kompetenz bis zum Jahre 2020 beurteilen. Die Ergebnisse sind nachfolgend getrennt nach den Branchen (Abschnitt 3.1) und der Unternehmensgröße (Abschnitt 3.2) dargestellt.

#### **3.1 Vergleich nach Branchenzugehörigkeit**

##### **3.1.1 Druckindustrie**

Die Relevanz digitaler Kompetenz wurde von den Druckproduzenten (Abb. 18) für das Top Management bis zur Junior Ebene mehrheitlich (zwischen 66 und 75 Prozent) als hoch bis sehr hoch eingestuft und entsprechend auch ein verstärkter Bedarf für die Zukunft erwartet (zwischen 70 und 84 Prozent). Mit Blick auf die aktuell vorhandene Kompetenz wurden aber nur vereinzelt (max. 8 Prozent) sehr gute Noten vergeben, die Mehrheit (zwischen 57 und 75 Prozent) schätzt das Kompetenzniveau in den einzelnen Ebenen auf Note 2 bis 3.

Abbildung 18 // Aktuelle Relevanz und aktueller Stand sowie zukünftiger Bedarf an digitaler Kompetenz in den einzelnen Unternehmensebenen (Druckindustrie, N = 66)



Wo von den Druckereien die Relevanz digitaler Kompetenz als hoch bis sehr hoch angegeben wurde (Abb. 19), gab es Bestnoten (1 bis 2) vor allem für das Top Management (insg. 75 Prozent) und die Junior Ebene (insg. 74 Prozent), wobei die Note 2 deutlich überwog. Für alle Ebenen gab es jedoch auch vereinzelt mangelhafte Bewertungen (zwischen 3 und 11 Prozent). Hier bestätigen sich die vorherigen Ergebnisse aus der Gesamtbetrachtung in Abschnitt 2.1 (Abb. 7 und 8): Die Teilnehmer der Druckindustrie griffen zwar häufiger als die Teilnehmer aus dem Verlagswesen (Abb. 21) zu einer sehr guten Bewertung der digitalen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter. Gleichzeitig ist hier aber auch häufiger eine mangelhafte Beurteilung zu finden als in den Ergebnissen für das Verlagswesen.

### 3.1.2 Verlagswesen

Mindestens 72 Prozent der Verlagsteilnehmer (Abb. 20) bewerteten die digitale Kompetenz des Top Managements bis zur Junior Ebene als hoch bis sehr hoch relevant und erwarten entsprechend auch einen stärkeren Bedarf für die Zukunft (zwischen 75 und 90 Prozent), besonders für das Mittlere Management (90 Prozent). Etwas geringer fielen die Bewertungen für die Trainees und Auszubildenden sowie temporären Arbeitskräfte aus. Unabhängig von der Ebene schätzten jedoch jeweils weniger als fünf Prozent der Teilnehmer das aktuelle digitale Kompetenzniveau in ihrem Unternehmen als sehr gut ein, es überwogen gute und befriedigende Einstufungen.

Abbildung 19 // Aktueller Kompetenzstand, wenn digitale Kompetenz hohe oder sehr hohe Relevanz hat (Druckindustrie, N = 66)

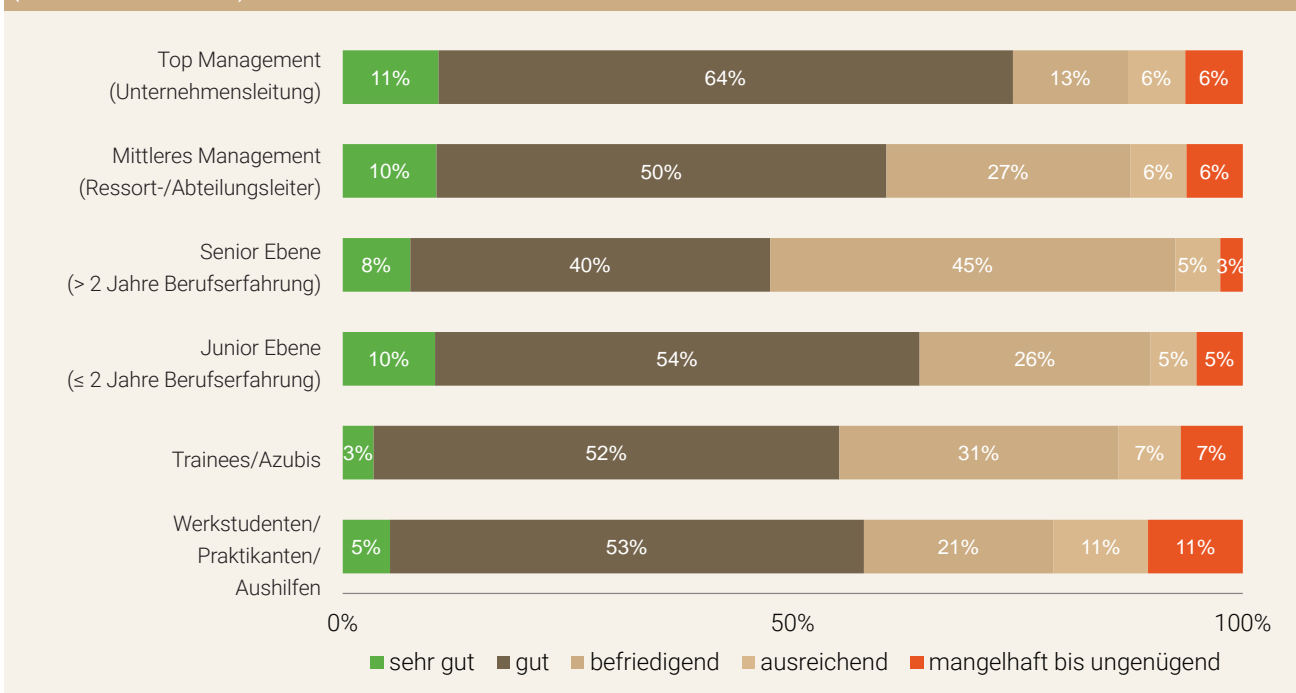
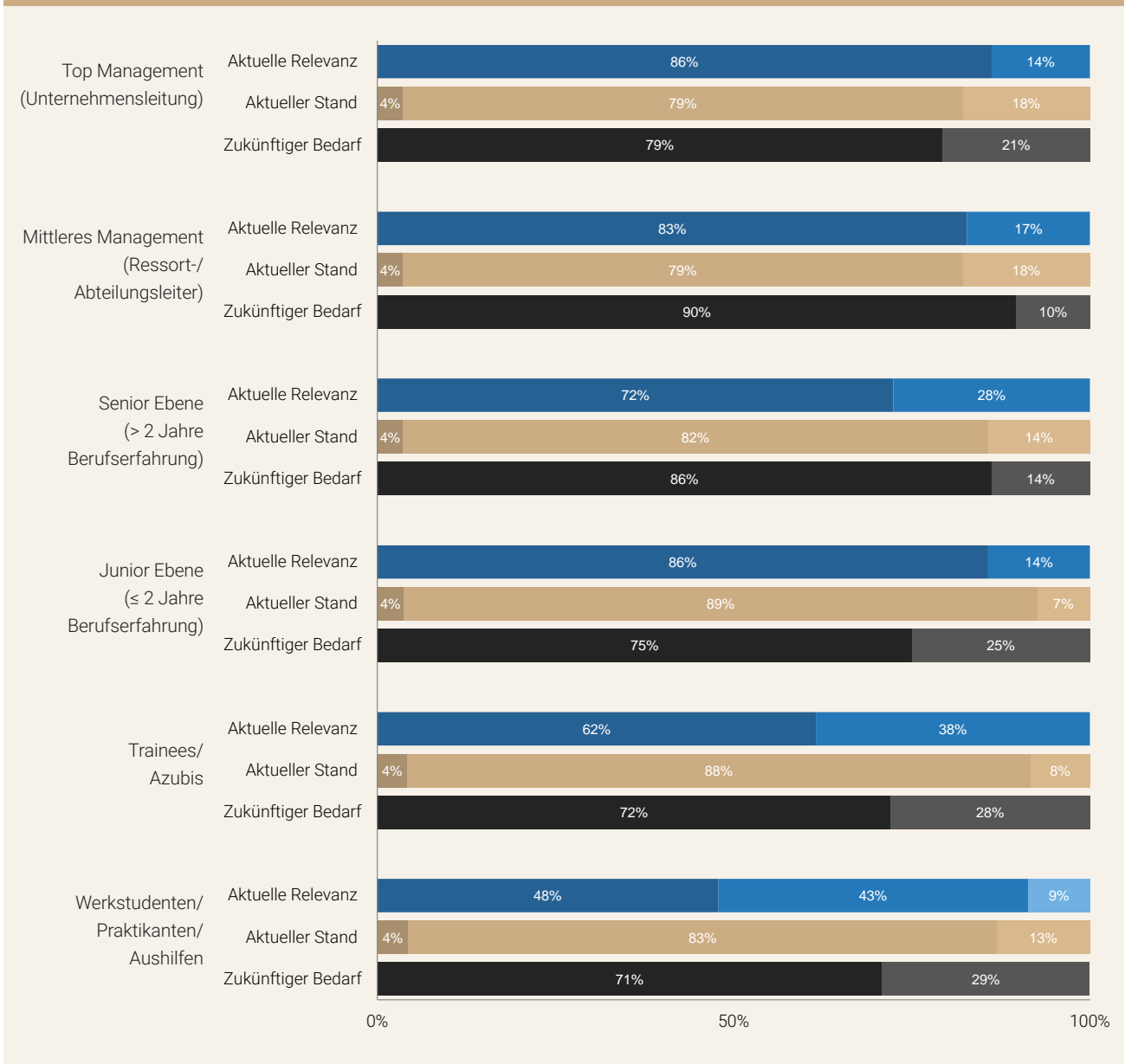


Abbildung 20 // Aktuelle Relevanz und aktueller Stand sowie zukünftiger Bedarf an digitaler Kompetenz in den einzelnen Unternehmensebenen (Verlagswesen, N = 29)



Aktuelle Relevanz: ■ Hohe bis sehr hohe Relevanz, ■ Niedrige bis mittlere Relevanz, ■ Keine Relevanz  
 Aktueller Kompetenzstand: ■ Sehr gut (Note 1), ■ Gut bis befriedigend (Note 2 oder 3), ■ Ausreichend bis mangelhaft (Note 4 und 5)  
 Zukünftiger Bedarf bis 2020 im Vergleich zu heute: ■ Verstärkter Bedarf, ■ Gleichbleibender Bedarf, ■ Geringerer Bedarf



In den Verlagen macht sich ein Generationsunterschied bzgl. der digitalen Kompetenzen bemerkbar (Abb. 21): Während der Nachwuchs glänzt, fehlt es an digitalem Know-how in den strategischen und Senior Positionen. So zeigt sich, dass Verlagsteilnehmer, welche digitale Kompetenz aktuell als relevant bis sehr relevant eingestuft haben, vor allem an ihre Nachwuchs- und temporären Arbeitskräfte Bestnoten (1 bis 2) vergaben (insg. zwischen 78 und 82 Prozent). Die Management- und Senior Ebenen bekamen hingegen von weniger als der Hälfte der Teilnehmer eine gute bis sehr gute Bewertung (insg. max. 43 Prozent), das Top und Mittlere Management sogar vereinzelt ein „mangelhaft“. Jedoch gab es diese Note seltener als in den Kompetenzbeurteilungen der Druckereien (Abb. 19).

### 3.2 Vergleich nach Unternehmensgröße

Anknüpfend an die Ergebnisse in Abschnitt 2.1 griffen auch bei der Beurteilung der digitalen Kompetenzen in den einzelnen Ebenen vor allem die kleinen Unternehmen (Abb. 22 und 23) zu einer sehr guten Bewertung. An zweiter Stelle kamen die großen Unternehmen (Abb. 26 und 27). Die Mittelständler (Abb. 24 und 25) taten dies nur für das Top und Mittlere Management.

#### 3.2.1 Unternehmen unter 50 Mitarbeitern

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer aus kleinen Unternehmen (Abb. 22) sieht eine hohe bis sehr hohe Relevanz digitaler Kompetenzen in den Führungsebenen (zwischen 68 und 76 Prozent) sowie auf Senior und Junior Ebene (zwischen 65 und 72 Prozent), weniger jedoch für die Nachwuchs- und temporären Arbeitskräfte (zwischen 32 und 46 Prozent). Auf allen Ebenen wird dennoch mehrheitlich (mind. 67 Prozent) ein zukünftig verstärkter Kompetenzbedarf erwartet, besonders im mittleren Management (85 Prozent). Hingegen wird die aktuelle Kompetenz von maximal ca. einem Zehntel (7 bis 12 Prozent) als sehr gut beurteilt, die Mehrheit vergibt gute bis befriedigende Noten, vor allem für die Junior und Senior Ebene (jeweils 86 Prozent).

Abbildung 21 // Aktueller Kompetenzstand, wenn digitale Kompetenz hohe oder sehr hohe Relevanz hat (Verlagswesen, N = 29)

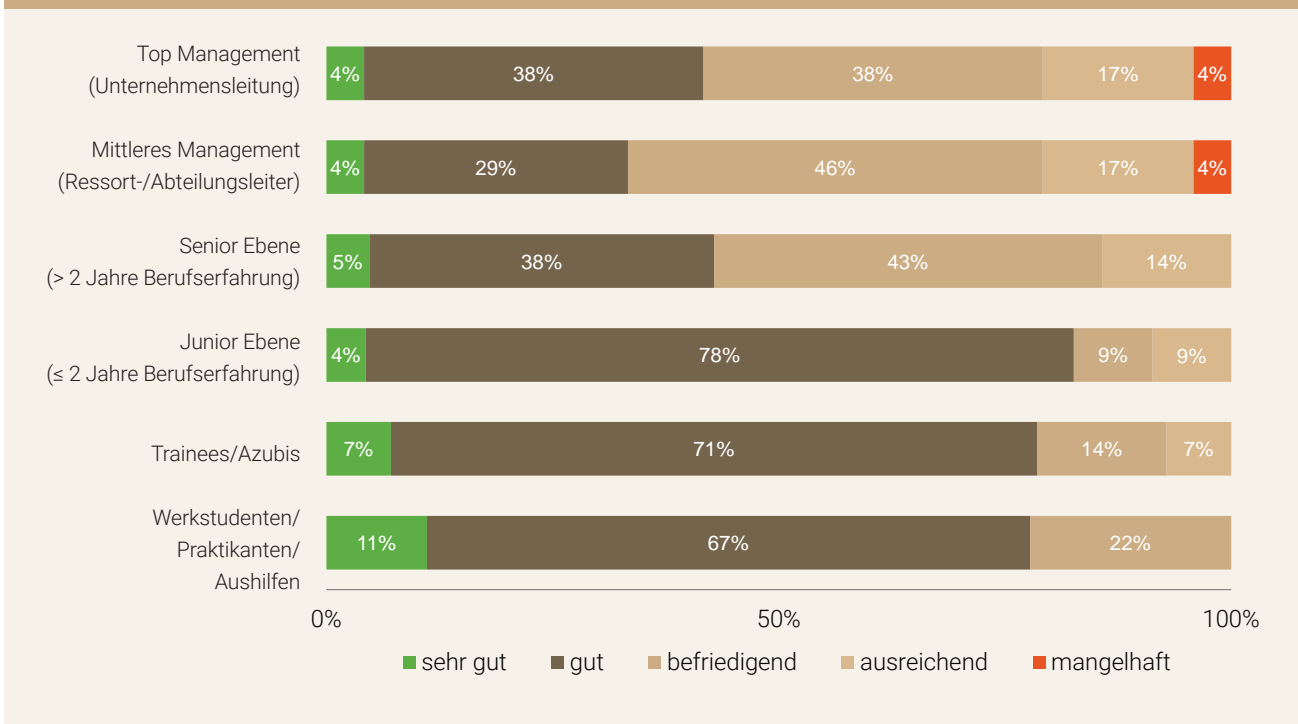
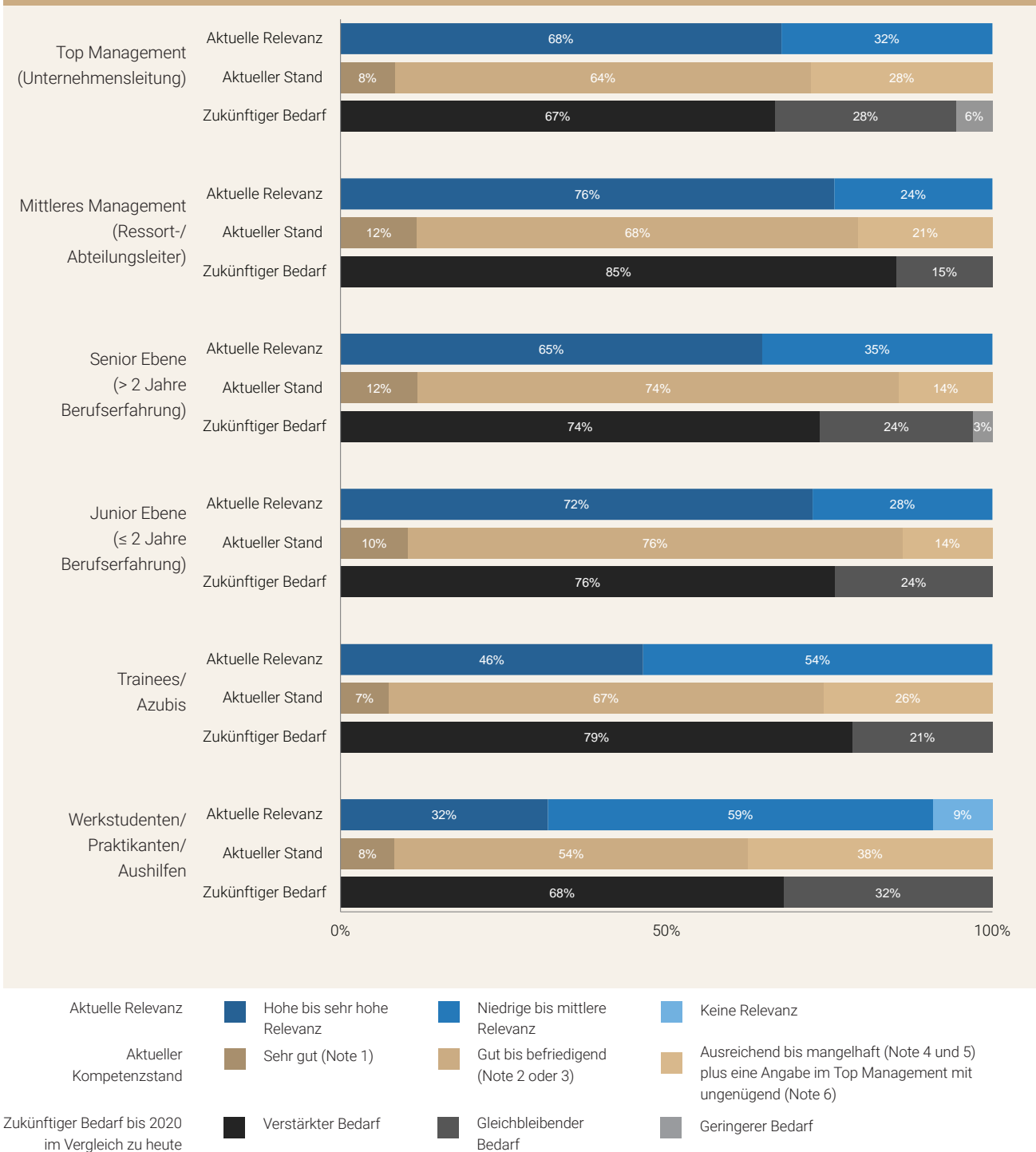


Abbildung 22 // Aktuelle Relevanz und aktueller Stand sowie zukünftiger Bedarf an digitaler Kompetenz in den einzelnen Unternehmensebenen (Unternehmen unter 50 Mitarbeitern, N = 37)



Bei den kleinen Unternehmen (Abb. 23) sind es, ähnlich wie im Verlagswesen (Abb. 21), auch vorrangig die jüngeren Mitarbeiter, die mit ihrer digitalen Kompetenz überzeugen: So vergaben die Teilnehmer, welche digitale Kompetenz mindestens als hoch relevant eingestuft hatten, Bestnoten (1 bis 2) vor allem für die Junior Ebene sowie die Nachwuchs- und temporären Arbeitskräfte (insg. zwischen 71 und 75 Prozent). Bei den Management- und Senior Ebenen waren es ca. die Hälfte der Teilnehmer (insg. zwischen 57 bis 65 Prozent). Jedoch gab es für Top und Mittleres Management auch vereinzelt ein mangelhaft bzw. ungenügend.

### 3.2.2 Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern

Eine hohe bis sehr hohe Relevanz digitaler Kompetenz wurde von mittelständischen Unternehmen (Abb. 24) für die Managementebenen konstatiert (76 bis 86 Prozent), gefolgt von den Senior und Junior Ebenen (67 bis 71 Prozent). Gleichmaßen wurde auch ein zukünftig verstärkter Kompetenzbedarf von mindestens 75 Prozent der Teilnehmer für Top Management bis Senior Ebene angegeben, für die jüngeren und temporären Mitarbeitergenerationen sieht nur ca. die Hälfte der befragten Mittelständler (48 bis 59 Prozent) zukünftig einen stärkeren Kompetenzbedarf. Mit Blick auf den aktuellen Kompetenzstand gab es nur vereinzelt sehr gute Noten für Top und Mittleres Management (jeweils 3 Prozent), es überwogen Note 2 und 3 in allen Ebenen, vor allem auch für die Management sowie Ausbildungs- und Junior Ebene (zwischen 81 und 88 Prozent).

Abbildung 23 // Aktueller Kompetenzstand, wenn digitale Kompetenz hohe oder sehr hohe Relevanz hat (Unternehmen unter 50 Mitarbeitern, N = 37)

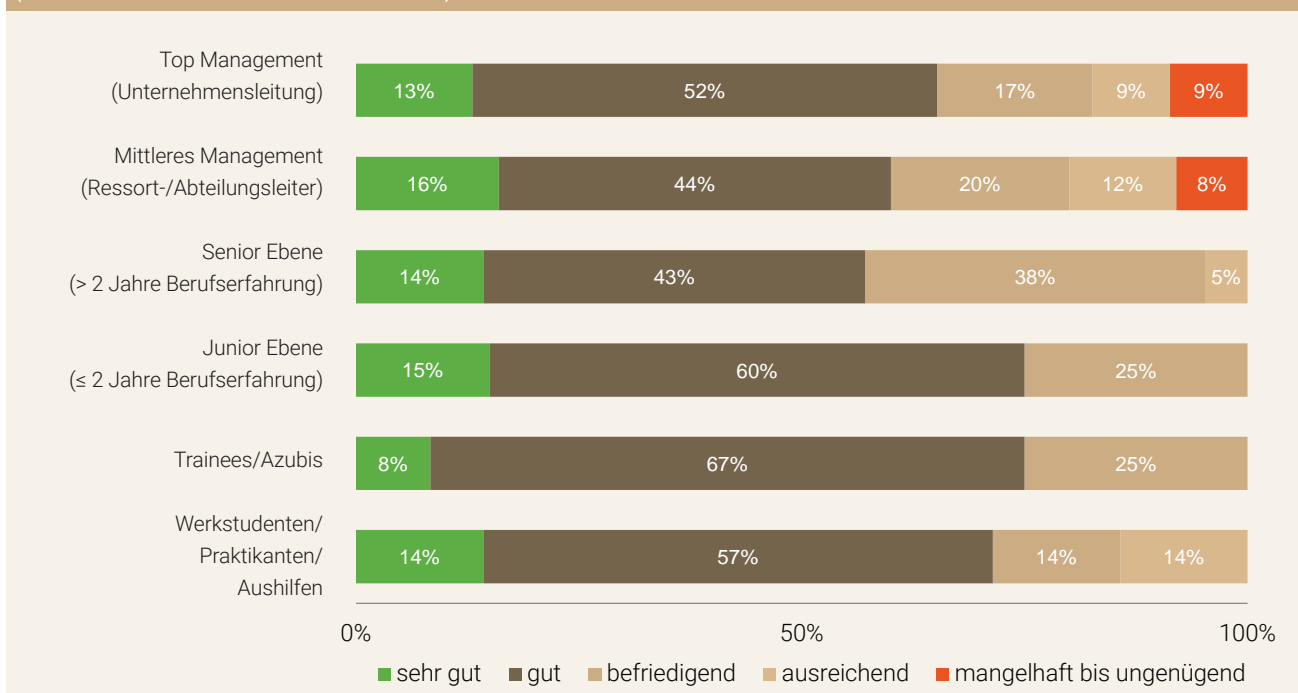
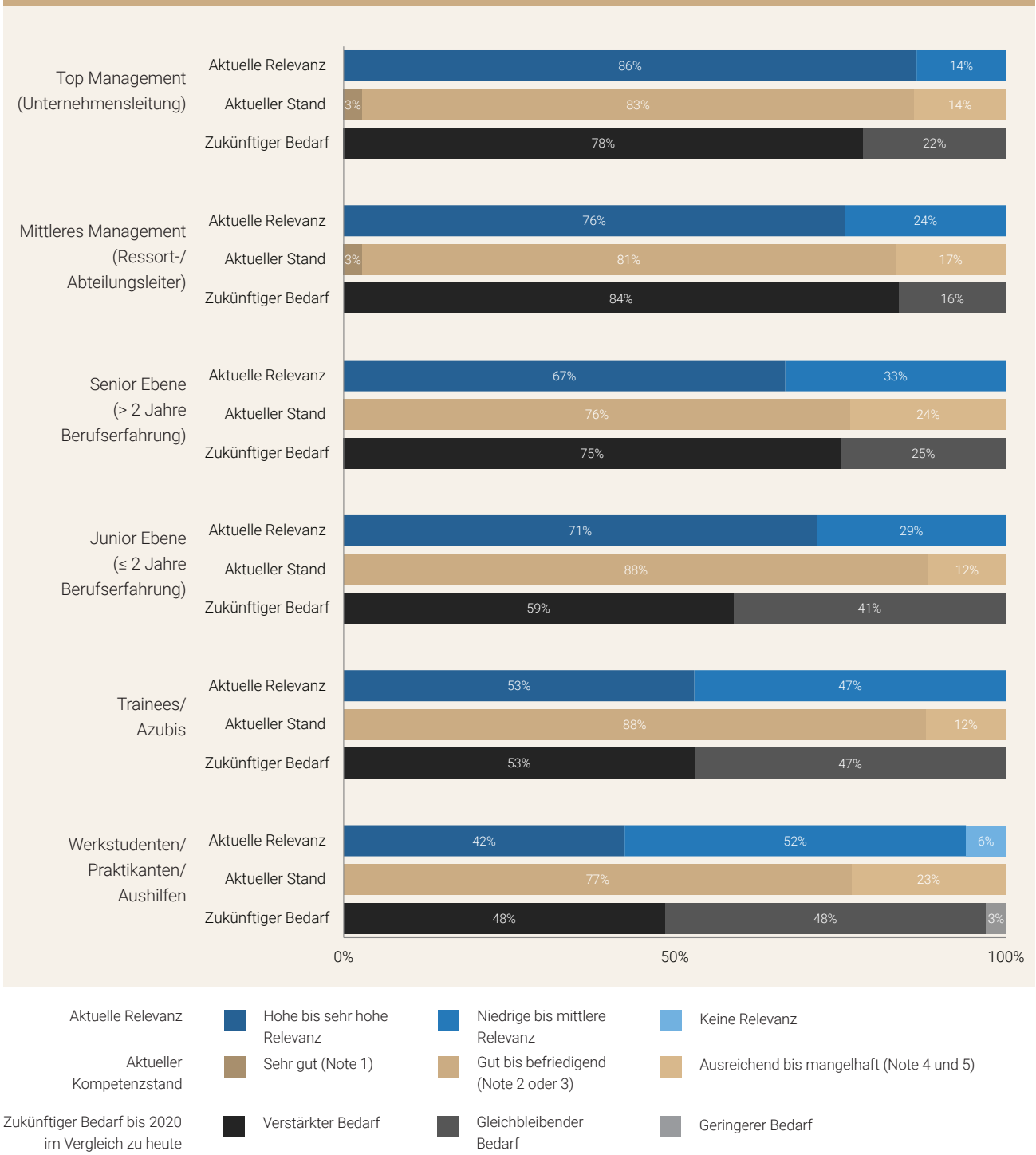


Abbildung 24 // Aktuelle Relevanz und aktueller Stand sowie zukünftiger Bedarf an digitaler Kompetenz in den einzelnen Unternehmensebenen (Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern, N = 37)



Im Mittelstand erweisen sich vor allem die Top Manager, Junior-Fachkräfte sowie temporären Arbeitskräfte in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen bereits heute als digital mindestens gut aufgestellt. Wo die Teilnehmer aus mittelständischen Unternehmen (Abb. 25) die Relevanz von digitaler Kompetenz als hoch bis sehr hoch einstufen, vergaben sie Note 1 nur vereinzelt für ihre Managementebenen, wodurch das Top Management (insg. 64 Prozent) auch unter die Top 3 kam, wenn es um die Bestnoten (1 bis 2) ging, gleich nach den temporären Arbeitskräften (insg. 75 Prozent), sowie der Junior Ebene (insg. 67 Prozent). Das Mittlere Management und die Senior Ebene lagen deutlich darunter (insg. 38 bis 40 Prozent), ebenfalls die Trainees und Auszubildenden (insg. 53 Prozent). Für die drei oberen Ebenen wurde vereinzelt auch ein „mangelhaft“ vergeben (3 bis 4 Prozent).

### 3.2.3 Unternehmen ab 250 Mitarbeitern

Größere Branchenvertreter (Abb. 26) sehen überwiegend bereits heute eine mindestens hohe Relevanz digitaler Kompetenzen in allen Unternehmensebenen, mit künftig wachsendem Bedarf: Eine hohe bis sehr hohe Relevanz digitaler Kompetenzen wird von mehr als drei Viertel der Befragten für ihre strategischen und operativen Mitarbeiter sowie die Nachwuchskräfte (zwischen 76 und 90 Prozent) geschätzt. Mehr als 80 Prozent erwarten zudem künftig einen noch stärkeren Kompetenzbedarf auf allen Ebenen, besonders aber für das Mittlere Management (90 Prozent) und die Senior Ebene (95 Prozent). Jedoch sieht nur ein Zehntel der befragten Großunternehmen eine heute bereits sehr gute digitale Kompetenz in ihrem Top Management und der Junior Ebene, für die anderen Ebenen sind es deutlich unter 10 Prozent. Stattdessen überwiegen auch hier Note 2 und 3 auf allen Mitarbeiterebenen.

Abbildung 25 // Aktueller Kompetenzstand, wenn digitale Kompetenz hohe oder sehr hohe Relevanz hat (Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern, N = 37)

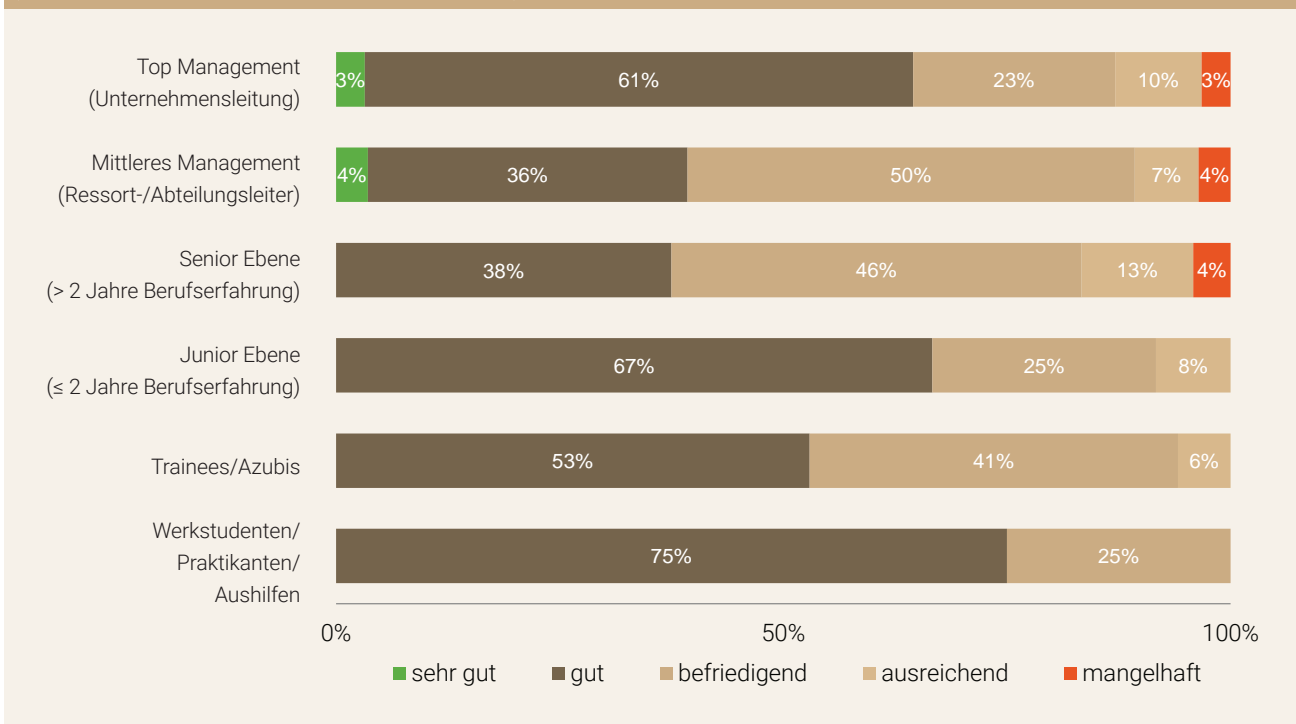
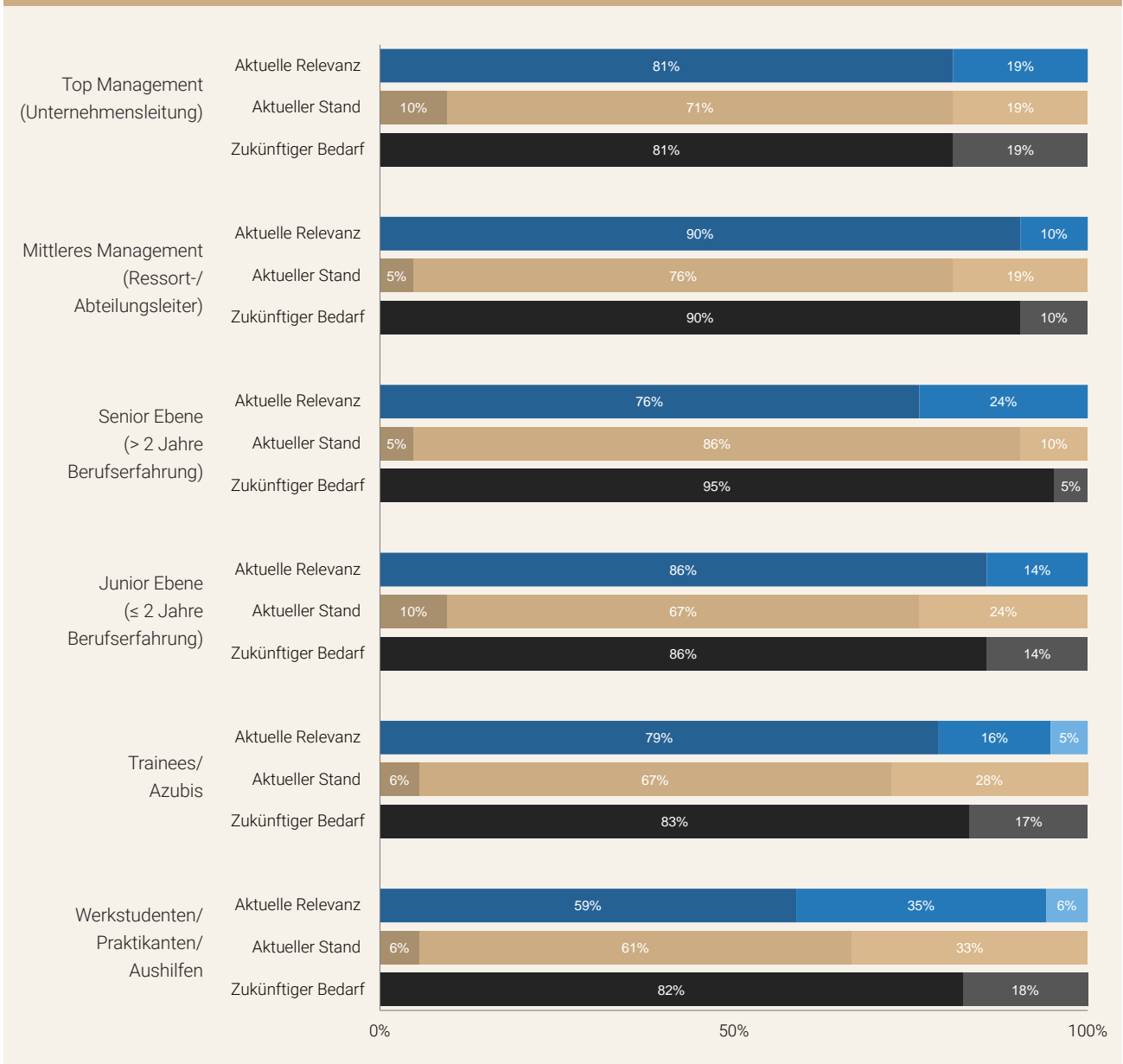


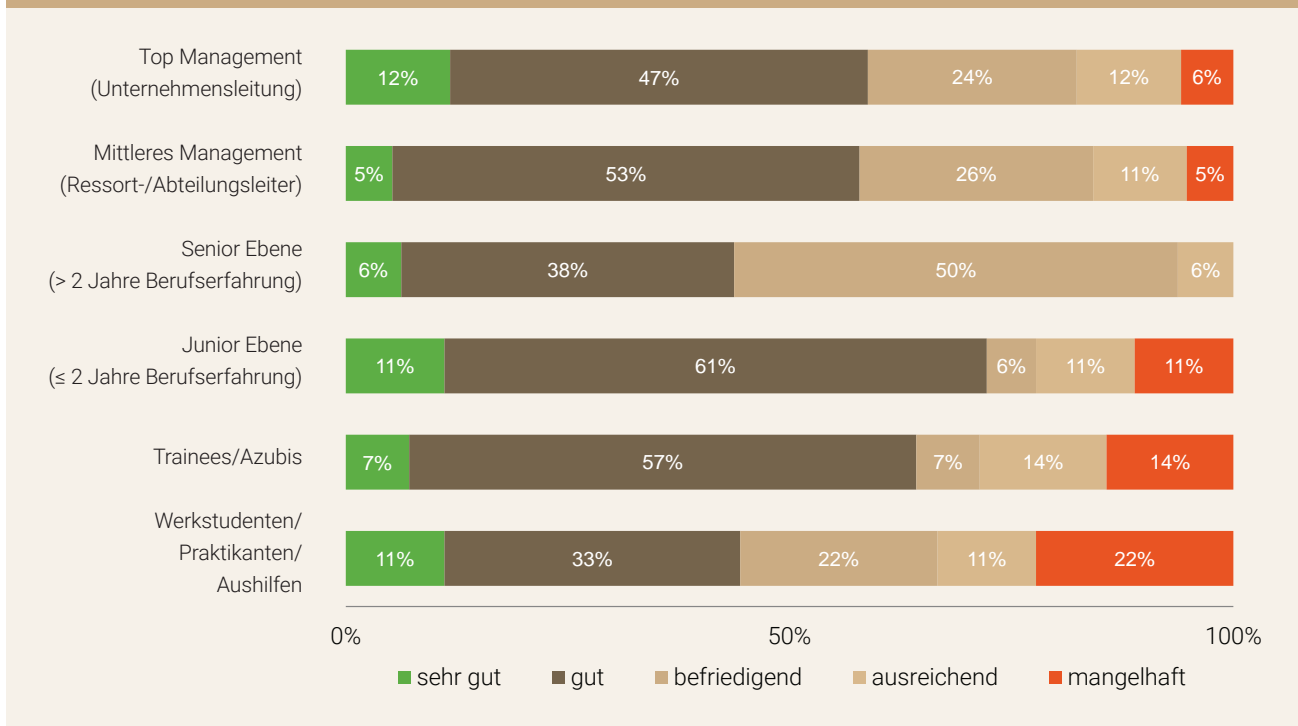
Abbildung 26 // Aktuelle Relevanz und aktueller Stand sowie zukünftiger Bedarf an digitaler Kompetenz in den einzelnen Unternehmensebenen (Unternehmen ab 250 Mitarbeitern, N = 21)



Aktuelle Relevanz: ■ Hohe bis sehr hohe Relevanz, ■ Niedrige bis mittlere Relevanz, ■ Keine Relevanz  
 Aktueller Kompetenzstand: ■ Sehr gut (Note 1), ■ Gut bis befriedigend (Note 2 oder 3), ■ Ausreichend bis mangelhaft (Note 4 und 5)  
 Zukünftiger Bedarf bis 2020 im Vergleich zu heute: ■ Verstärkter Bedarf, ■ Gleichbleibender Bedarf, ■ Geringerer Bedarf

Fast drei Viertel der befragten Großunternehmen, die digitale Kompetenzen als mindestens hoch relevant betrachten (Abb. 27), sehen ihre Juniorkräfte dahingehend bereits heute mindestens gut aufgestellt und verteilen entsprechend Bestnoten zwischen 1 und 2 (insg. 72 Prozent). Mehr als die Hälfte beurteilt so auch ihre Management Ebenen und den Ausbildungsnachwuchs (zwischen 58 und 64 Prozent). Das Schlusslicht bilden die Senior Ebene und die temporären Arbeitskräfte (insg. jeweils 44 Prozent). Zudem gab es durchweg - bis auf die Senior Ebene, auch mangelhafte Bewertungen, besonders aber für die temporären Arbeitskräfte (22 Prozent).

Abbildung 27 // Aktueller Kompetenzstand, wenn digitale Kompetenz hohe oder sehr hohe Relevanz hat (Unternehmen ab 250 Mitarbeitern, N = 21)



#### 4. Aktueller Qualifikationsstand und Bedarf an digitalen Kompetenzen nach Unternehmensbereichen

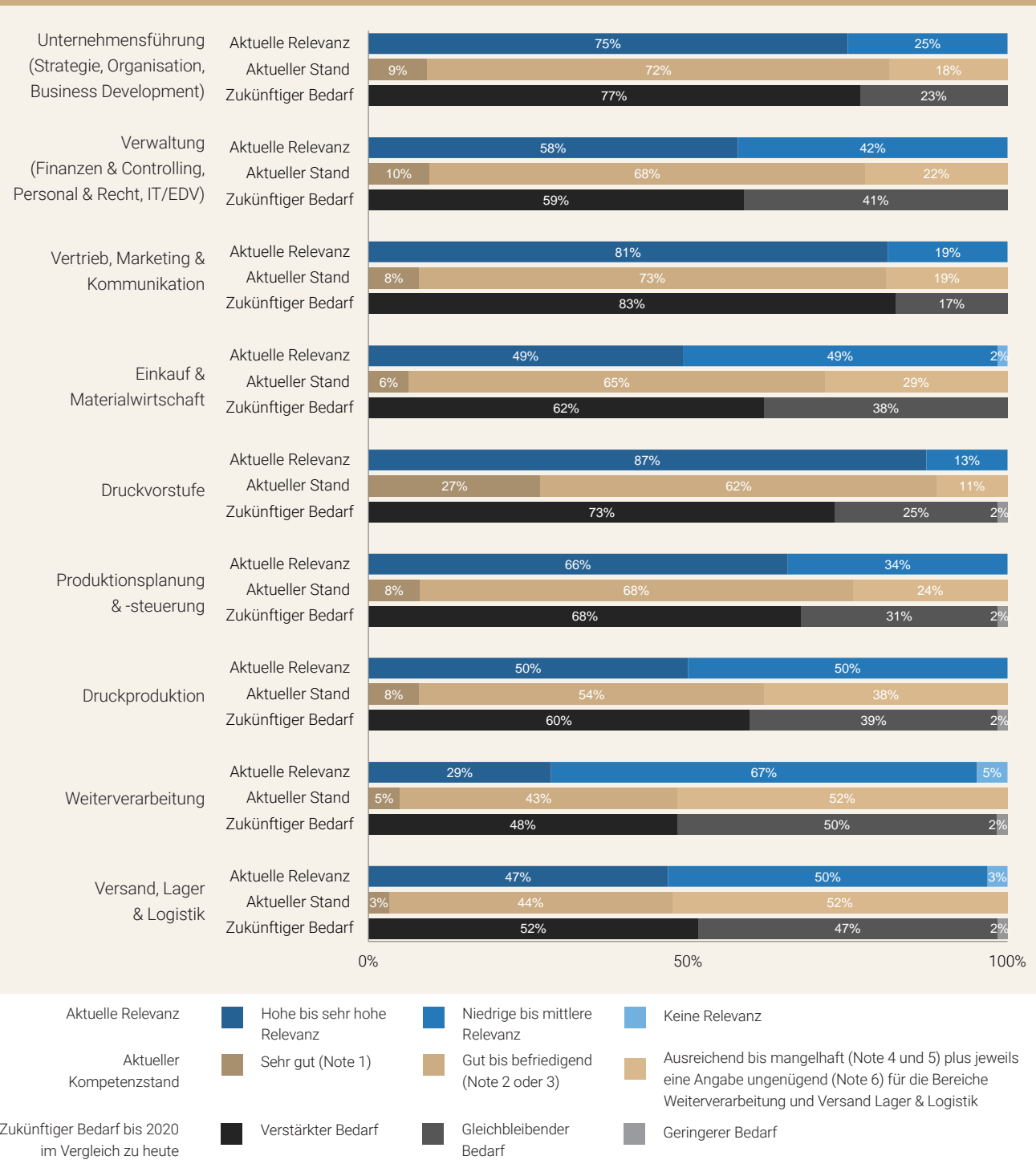
Nach der Betrachtung der Unternehmensebenen wurden die Teilnehmer gebeten, die Kompetenzen der Mitarbeiter in den einzelnen Fachbereichen näher zu betrachten und hier ebenfalls zu bewerten, a) inwieweit digitale Kompetenz in dem jeweiligen Fachbereich aktuell erfolgsrelevant für das Unternehmen ist, b) wie sie den aktuellen Kompetenzstand der Mitarbeiter in diesen Bereichen hinsichtlich digitalem Know-how einschätzen und c) wie sie den zukünftigen Bedarf an digitaler Kompetenz bis zum Jahre 2020 beurteilen. Die Ergebnisse sind nachfolgend getrennt nach den Branchen dargestellt.

##### 4.1 Druckindustrie

In der Druckindustrie (Abb. 28) erscheint digitale Kompetenz besonders für die Mitarbeiter in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Kommunikation sowie Druckvorstufe und Produktionsplanung, aber auch der Unternehmensführung relevant (zwischen 66 und 87 Prozent), was auch eine entsprechend hohe Erwartung eines zukünftig stärkeren Bedarfs an digitalen Kompetenzen in diesen Bereichen mit sich bringt (zwischen 68 und 83 Prozent). Im Vergleich dazu werden sehr gute Kompetenzen heute bereits in der Druckvorstufe gesehen (27 Prozent), die Mehrheit beurteilt seine Mitarbeiter jedoch eher mit Note 2 bis 3, vor allem in den genannten Fachbereichen (62 bis 73 Prozent) sowie dem allgemeinen Verwaltungssektor (68 Prozent).



Abbildung 28 // Aktuelle Relevanz und aktueller Stand sowie zukünftiger Bedarf an digitaler Kompetenz in den einzelnen Fachbereichen (Druckindustrie, N = 66)



Während mehr als die Hälfte der befragten Druckproduzenten bereits kompetente bis sehr kompetente Mitarbeiter in ihren produktionsbezogenen Arbeitsbereichen sowie auch in der zentralen Unternehmensführung und Verwaltung besitzt, besteht Nachhilfebedarf bei den Fachkräften aus dem Vertriebs-, Marketing- und Kommunikationssegment. Wo von den Druckereien (Abb. 29) eine hohe bis sehr hohe Relevanz digitaler Kompetenzen angegeben wurde, bekamen vor allem die Druckvorstufe und Unternehmensführung Bestnoten (Note 1 bis 2; 76 Prozent für Druckvorstufe, 71 Prozent für Unternehmensführung), auf Platz 3 und 4 landeten der allgemeine Verwaltungsbereich (59 Prozent) und die Druckproduktion (61 Prozent), gefolgt von der Produktionsplanung und -steuerung (58 Prozent). Knapp ein Drittel der Teilnehmer vergab sogar Note 1 für die digitale Kompetenz ihrer Druckvorstufenmitarbeiter (29 Prozent).

#### 4.2 Verlagswesen

Für die Verlage (Abb. 30) erscheint digitale Kompetenz noch erfolgsrelevanter als für die Druckereien (Vgl. Abb. 28), besonders in den Online-Redaktionen (96 Prozent), aber auch hier für die Mitarbeiter im Bereich Vertrieb, Marketing und Kommunikation (93 Prozent) sowie der allgemeinen Unternehmensführung (90 Prozent). Mehrheitlich wird auch ein verstärkter Kompetenzbedarf für die Zukunft gesehen (64 bis 86 Prozent), im Redaktionsbereich sowohl für Online (79 Prozent) als auch Print (82 Prozent). Aktuell fehlt es den Verlagen jedoch weitreichend noch an sehr guten digitalen Kompetenzen. Diese sind bisher nur deutlich in den Online-Redaktionen (21 Prozent) und in Versand und Logistik (24 Prozent) zu finden. Ansonsten überwiegen auch hier gute bis befriedigende Kompetenzbewertungen in den verschiedenen Fachbereichen (zwischen 60 und 79 Prozent).

Abbildung 29 // Aktueller Kompetenzstand, wenn digitale Kompetenz hohe oder sehr hohe Relevanz hat (nach Fachbereichen in der Druckindustrie, N = 66)

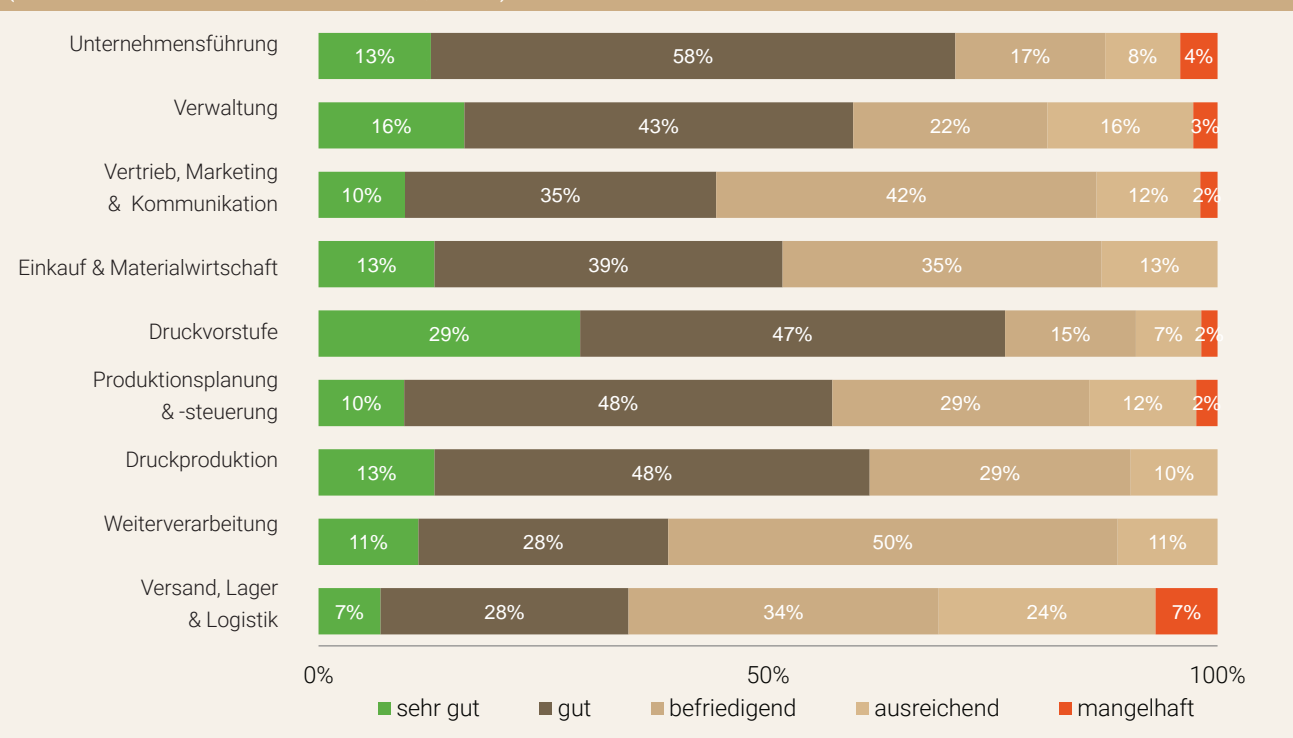
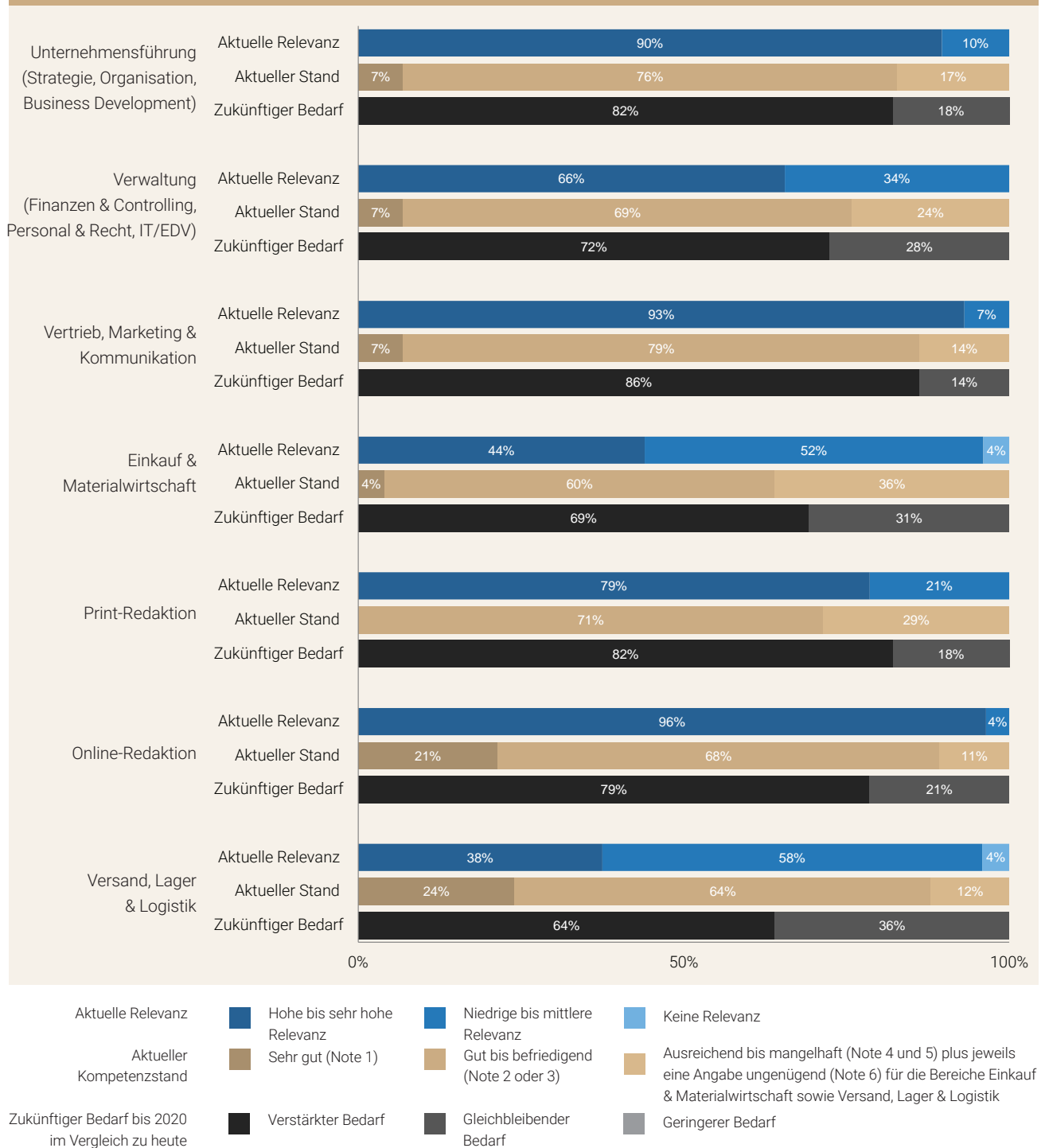


Abbildung 30 // Aktuelle Relevanz und aktueller Stand sowie zukünftiger Bedarf an digitaler Kompetenz in den einzelnen Fachbereichen (Verlagswesen, N = 29)

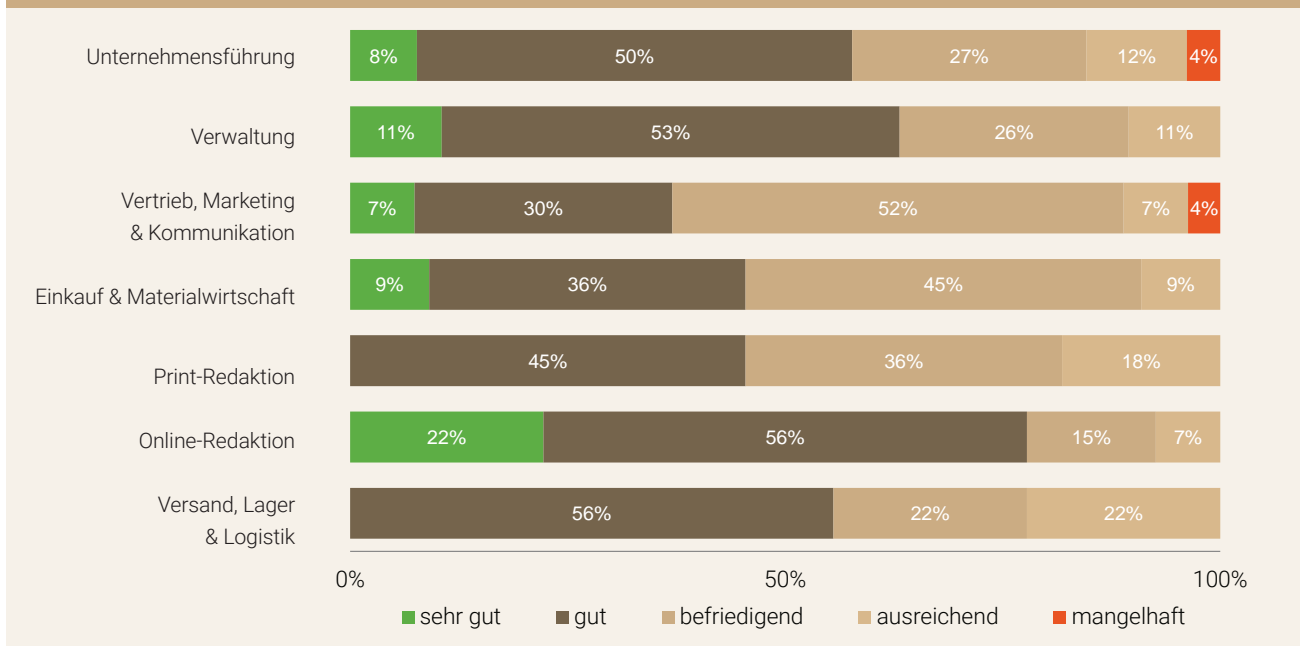


Während die Mehrheit der befragten Verlage ihre Online-Redaktionen bereits als kompetent aufgestellt einstufen, wenn es um das notwendige digitale Know-how geht, sind es auch in diesen Unternehmen vor allem die Mitarbeiter aus dem Vertriebs-, Marketing- und Kommunikationsbereich, die offenbar deutlich mehr digitale Kompetenz benötigen. Zudem besteht auch in den Print-Redaktionen Nachhilfe-Bedarf. Im Gegensatz dazu verfügt zumindest die Hälfte der Teilnehmer über kompetentes Personal in ihrem administrativen Bereich sowie der allgemeinen Unternehmensführung.

Wo von den Verlagsteilnehmern (Abb. 31) eine hohe bis sehr hohe Relevanz digitaler Kompetenzen angegeben wurde, gab es Bestnoten (Note 1 bis 2) vor allem für die Mitarbeiter aus den Online-Redaktionen (insg. 80 Prozent), wobei ein Fünftel

der Teilnehmer ihre Mitarbeiter sogar mit Note 1 bewertete (22 Prozent). Mit etwas Abstand kamen die Mitarbeiter aus dem Verwaltungsbereich (insg. 64 Prozent) sowie der zentralen Unternehmensführung (insg. 58 Prozent) auf Platz 2 und 3 hinsichtlich der Bestnoten, die Versand-, Lager- und Logistik-Mitarbeiter auf Platz 4 (insg. 56 Prozent). Die letzten Plätze belegten die Print-Redaktion (45 Prozent, aber keine Note 1) sowie der Bereich Vertrieb, Marketing und Kommunikation (insg. 37 Prozent).

Abbildung 31 // Aktueller Kompetenzstand, wenn digitale Kompetenz hohe oder sehr hohe Relevanz hat (nach Fachbereichen im Verlagswesen, N = 29)



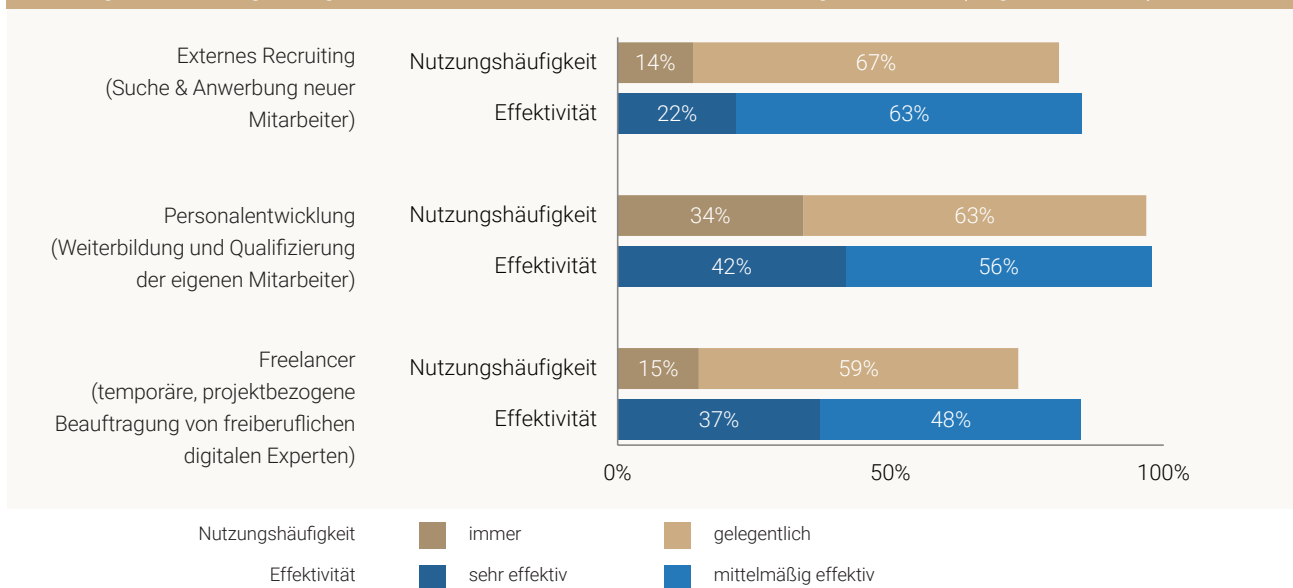
Die Ergebnisse aus den Abschnitten 3 und 4 zeigen, dass Druckereien und Verlage durchaus ein starkes Bewusstsein für die Wichtigkeit digitaler Kompetenzen besitzen, sowohl in Bezug auf den heutigen Erfolg als auch die zukünftige Performance ihrer Unternehmen. Doch der Kompetenzcheck zeigt auch, dass es aktuell noch relativ wenige Branchenunternehmen gibt, die sich aufgrund der herausragenden Kompetenzen ihrer Mitarbeiter entspannt zurücklehnen und auf die Zukunft warten können. Daher stellen sich abschließend die Fragen, was Unternehmen derzeit tun, um den hohen Bedarf an digitaler Kompetenz zu decken und wo sie ggf. auch Schwierigkeiten haben. Der folgende Abschnitt widmet sich diesen Fragen.

## 5. Maßnahmen zur Deckung des aktuellen Bedarfs an digitalen Kompetenzen<sup>11</sup>

### 5.1 Nutzungshäufigkeit und Effektivität von Maßnahmen zur Deckung des Bedarfs an digitalen Kompetenzen

Zur Deckung des Bedarfs an digitalen Kompetenzen (Abb. 32) setzen Druckereien und Verlage heute vorrangig Personalentwicklungsmaßnahmen ein (34 Prozent setzen diese immer, 63 Prozent zumindest gelegentlich ein) und schreiben diesen im Maßnahmenvergleich auch die größte Effektivität zu (42 Prozent für sehr effektiv). Wengleich die Unternehmen am wenigsten die Dienste von Freelancern nutzen, schätzen sie diesen Weg der Kompetenzbeschaffung ebenso effektiv, wenn nicht sogar effektiver ein als die Rekrutierung externer Kandidaten zur Festanstellung (Vgl. 37 vs. 22 Prozent der Teilnehmer, die mit ‚sehr effektiv‘ antworteten).

Abbildung 32 // Nutzungshäufigkeit und Effektivität von Maßnahmen zur Deckung des Bedarfs (insgesamt, N = 95)



<sup>11</sup> Da die Ergebnisse für Druckindustrie und Verlagswesen, bis auf wenige Prozentpunkte Unterschied, zu den gleichen Aussagen führen, wird an dieser Stelle auf eine getrennte Auswertung verzichtet.

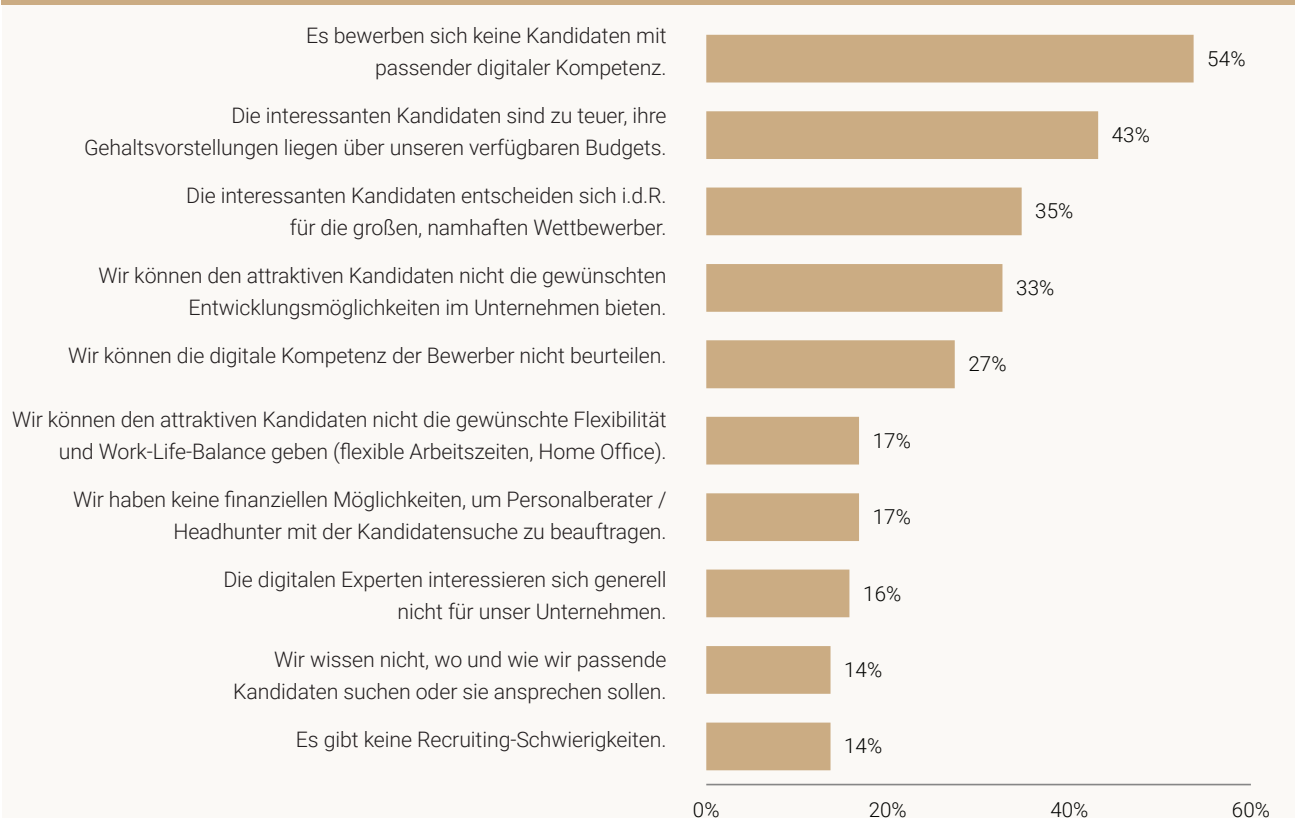
**5.2 Recruiting: Schwierigkeiten bei der externen Suche nach digital kompetenten Mitarbeitern**

Die Druck- und Verlagsbranche hat mit verschiedenen klassischen Recruiting-Problemen zu kämpfen, die sich durch den Wettbewerb mit größeren und namhafteren Unternehmen in, aber auch außerhalb der Branche ergeben. Jedoch ist es vor allem die fehlende digitale Kompetenz der externen Kandidaten, welche eine zufriedenstellende Deckung des Kompetenzbedarfs erschwert (Abb. 33).

Mangelnde digitale Kompetenzen (54 Prozent) und zu hohe Gehaltsforderungen der tatsächlich interessanten Kandidaten (43 Prozent) sowie der ‚War for Talents‘ mit namhaften Wettbewerbsunternehmen (35 Prozent) sind die größten Schwierigkeiten für Druckereien und Verlage, wenn es um das Recruiting

digital kompetenter Kandidaten geht. Knapp ein Drittel der Teilnehmer (27 Prozent) gibt darüber hinaus zu, dass sie selbst nicht beurteilen können, ob die Bewerber passende digitale Kompetenzen besitzen. Im ‚War for Talents‘ sind zudem oft das Renommee der Wettbewerbsunternehmen sowie die dortigen besseren Gehälter und Entwicklungsmöglichkeiten ausschlaggebend für die interessanten Bewerber, zur Konkurrenz zu gehen. Eine ggf. fehlende Flexibilität der Arbeitsgestaltung scheint hingegen ein geringeres Problem für die befragten Unternehmen zu sein, wenn es um die Mitarbeitergewinnung geht, ebenso wenig wie fehlendes Know-how bzgl. passender Kandidatenprofile und Recruitingwege (17 und 14 Prozent). Auch der Einsatz von Personalberatern und Headhuntern zur externen Suche und Ansprache von passenden digitalen Talenten scheint aus finanzieller Sicht nicht das Problem zu sein (17 Prozent).

Abbildung 33 // Recruiting-Schwierigkeiten mit Fokus auf digital kompetente Mitarbeiter (insgesamt, N = 95)



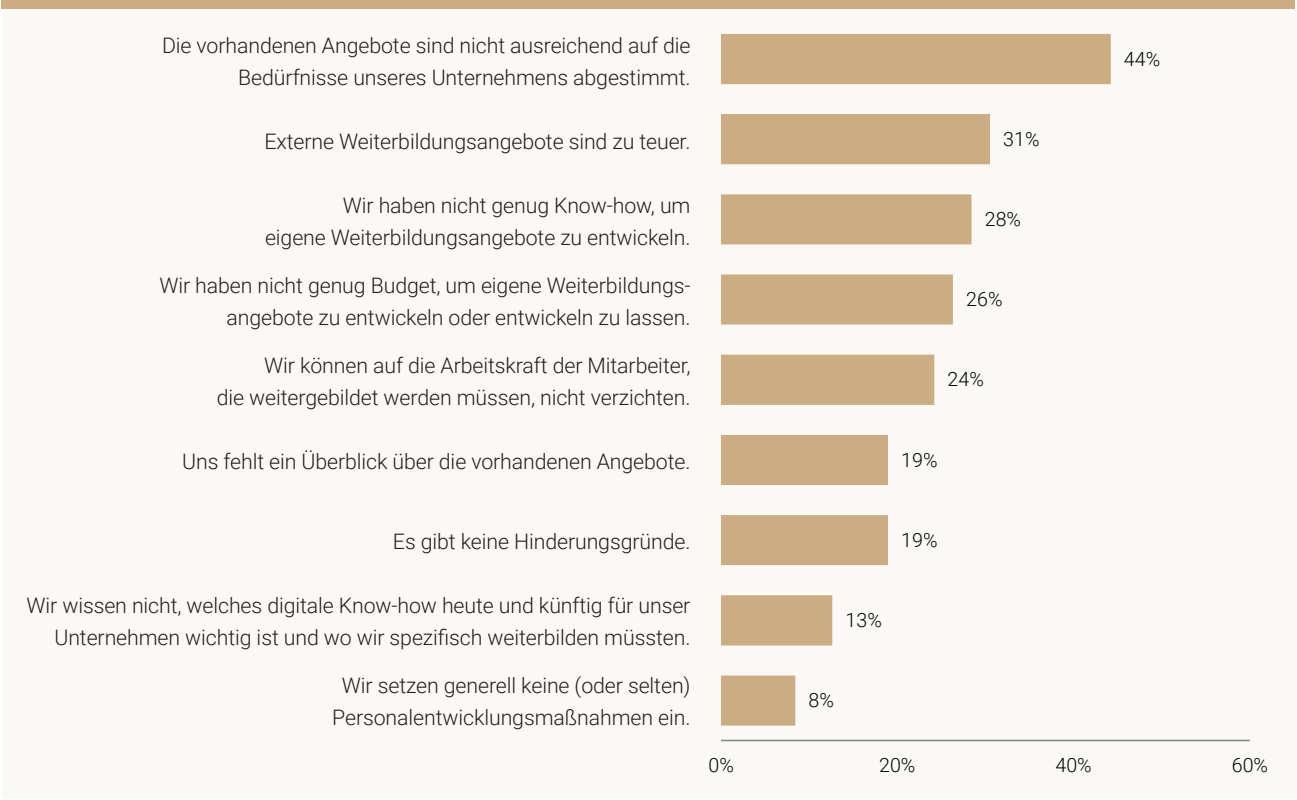
### 5.3 Personalentwicklung: Schwierigkeiten bei der Weiterbildung der digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter

Beim Thema Mitarbeiterentwicklung im Bereich digitaler Kompetenzen (Abb. 34) fehlt es den Druckereien und Verlagen derzeit noch an bedarfsgerechten und bezahlbaren Angeboten (44 und 31 Prozent). Um eigene PE-Maßnahmen zu entwickeln, haben sie jedoch nicht das notwendige Budget und Know-how (26 und 28 Prozent).

Zudem stellt die Freistellung der Mitarbeiter für Weiterbildungszwecke ein grundsätzliches Problem dar (24 Prozent), das auch andere, durch KMUs geprägte Branchen kennen: Personalkosten sollen möglichst klein bleiben, weshalb der Geschäftsbetrieb i.d.R. mit zu wenig Personal aufrecht erhalten wird. Die Mitarbeiter sind entsprechend voll aus- bzw. überlastet und keinesfalls entbehrlich, um an Weiterbildungen teilzunehmen.

Weniger problematisch erscheint laut den Teilnehmern hingegen die Einschätzung, welches digitale Know-how für das eigene Unternehmen aktuell und in Zukunft von Bedeutung ist (13 Prozent).

Abbildung 34 // Schwierigkeiten bei Nutzung von Personalentwicklungsmaßnahmen mit Fokus auf digital kompetente Mitarbeiter (insgesamt, N = 95)



**5.4 Favorisierte Maßnahmen, um den aktuellen Bedarf an digitalen Kompetenzen schnellstmöglich zu decken**

Auch bei der Frage nach dem favorisierten Vorgehen zur Deckung des Bedarfs an digitalen Kompetenzen - vorausgesetzt, die notwendigen finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen seien ausreichend vorhanden (Abb. 35) - wählten die Teilnehmer vorrangig PE-Maßnahmen (39 Prozent), wobei externe Weiterbildungsangebote bevorzugt wurden (24 Prozent) statt eigene Maßnahmen zu entwickeln (15 Prozent).

Weitere Ansätze waren dem allgemeinem Kompetenz- und Wissensmanagement (9 Prozent) zuzuordnen. Dazu zählten die spezifische Studenten- und Nachwuchsförderung sowie die Etablierung von unternehmenseigenen Innovationspools und angeleiteten Projektteams aus Mitgliedern mit unterschiedlich

stark ausgeprägten digitalen Kompetenzen. Hierdurch soll das digitale Know-how im Unternehmen vergrößert, und durch eine offene Wissenskultur möglichst vielen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden.

Außerdem wurde eine Verbesserung der Unternehmensstrategie und -prozesse als Lösungsansatz für den noch unzureichenden Bestand an digitalen Kompetenzen genannt (7 Prozent), idealerweise unterstützt durch erfahrene Branchenberater und Investitionen in neue Technologien.

Abbildung 35 // Favorisierte Maßnahmen zur Bedarfsdeckung bezüglich digitalen Kompetenz (insgesamt, N = 95)

Personalentwicklung (39%)		Externes Recruiting (23%)	Weiteres Kompetenzmanagement (9%)	Unternehmensstrategie & -prozesse (7%)
<b>Externe Qualifizierungsmaßnahmen (24%)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management/ Geschäftsführung</li> <li>• Vertrieb, Innendienst, CRM-Software</li> <li>• IT/Neue Technologien</li> <li>• Vorstufe/Datenhandling, Ausschließsoftware</li> <li>• Produktentwicklung</li> </ul>	<b>Entwicklung eigener Qualifizierungsmaßnahmen (15%)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruiting eines eigenen fachlichen Trainers/Coachs</li> <li>• Mitarbeiter zum fachlichen Trainer/ Coach qualifizieren</li> <li>• Technische Schulungen durch Druckmaschinenhersteller</li> <li>• Barcamps, Online-Seminare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top-Mitarbeiter mit digitaler Kompetenz</li> <li>• Recruiting, Aus- und Weiterbildung von Nachwuchskräften/Studenten</li> <li>• IT Fachkräfte/Entwickler</li> <li>• Prozessoptimierer</li> <li>• Vertriebsexperten</li> <li>• Online-Redakteure</li> <li>• Produktentwickler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarfsanalyse zur Diagnose der Kompetenzlücken</li> <li>• Erweiterung des Aufgabenbereiches der Mitarbeiter</li> <li>• Innovationspool schaffen für digitale Entwicklungen</li> <li>• Projektteams aus gemischt kompetenten Mitarbeitern, unter Anleitung externer Coaches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Strategieprozessen mit Hilfe von Branchenberatern</li> <li>• Neue Geschäftsmodelle generieren</li> <li>• Investition in neue Technologie (Hard-/Software)</li> <li>• Online-Marketing &amp; E-Commerce/Webshops implementieren</li> <li>• Workflow/Geschäftsprozesse analysieren und optimieren (u.a. Workflow digital einbinden, ERP-Systeme ausbauen, bessere Schnittstellen zu Kunden implementieren)</li> </ul>



## 6. Allgemeines Kompetenzmanagement<sup>12</sup>

In Ergänzung der bisherigen Ergebnisse findet sich abschließend ein Überblick über die allgemeinen Maßnahmen der Branchenunternehmen im Bereich Personalauswahl und -entwicklung. Die Teilnehmer hatten die Aufgabe, sowohl die Häufigkeit der Nutzung als auch die Effektivität der vorgegebenen Maßnahmen zu bewerten.

### 6.1 Nutzungshäufigkeit und Effektivität von Recruiting-Maßnahmen allgemein

Die Teilnehmer aus Druckindustrie und Verlagswesen nutzen zur generellen Kandidatenrekrutierung (Abb. 36) vor allem die eigene Website sowie Online-Jobportale (von 62 bzw. 37 Prozent immer genutzt), wie heute weitreichend üblich, und schreiben diesen auch die größte Effektivität zu (28 bzw. 27 Prozent antworteten mit ‚sehr effektiv‘). Erstaunlich ist zudem, dass auch die Schaltung von Printanzeigen offenbar weiterhin häufig zur Personalrekrutierung genutzt (26 Prozent setzen diese immer ein), und auch als effektiv eingestuft wird (22 Prozent für ‚sehr effektiv‘), noch vor Social Media Kanälen wie Xing, LinkedIn, Facebook und Twitter (16 Prozent für stetige Nutzung, 17 Prozent für ‚sehr effektiv‘). Unter den Recruitingmöglichkeiten, die als ‚sehr effektiv‘ betrachtet werden, nimmt die Kandidatensuche durch Personalberater und Headhunter den dritten Platz ein (24 Prozent). Trotzdem werden diese Dienstleister nur vergleichsweise selten beauftragt, von knapp der Hälfte der Befragten gelegentlich (48 Prozent), und von weniger als fünf Prozent für jede Vakanz (4 Prozent).

### 6.2 Nutzungshäufigkeit und Effektivität von Personalentwicklungsmaßnahmen allgemein

Die befragten Druckereien und Verlage setzen heute in Sachen Personalentwicklung (Abb. 37) vorrangig auf eine finanzielle Unterstützung der eigenen Weiterbildungsbestrebungen ihrer Mitarbeiter (26 Prozent) und halten diese zu großen Teilen auch für sehr effektiv (40 Prozent). Die gelegentliche Maßnahmenutzung miteinbezogen, werden ebenso häufig Präsenzseminare und Workshops genutzt (insg. 79 Prozent), wenngleich sie bei

der Effektivitätsbewertung nur auf einen der hinteren Plätze kommen (33 Prozent schätzen sie als ‚sehr effektiv‘ ein). Hier liegen unternehmenseigene Nachwuchs- und Führungskräfteprogramme noch knapp davor (34 Prozent schätzen sie als ‚sehr effektiv‘ ein). Zudem geben doppelt so viele Teilnehmer an, dass sie derartige Programme immer nutzen würden (19 und 17 Prozent im Vergleich zu 7 Prozent bei Seminaren und Workshops). Am effektivsten schätzen die Branchenvertreter Coaching und Mentoring ein (49 Prozent für ‚sehr effektiv‘), regelmäßig eingesetzt werden diese Maßnahmen jedoch bisher nur in einem Zehntel der Teilnehmerunternehmen.

Was digitale Lernmethoden wie Webinare, Online-Tutorials und E-Learning-Plattformen betrifft, ist die Branche noch weit von einer flächendeckenden Nutzung entfernt (unter 5 Prozent nutzen diese Lernformate immer, 58 bzw. 45 Prozent gelegentlich). Entsprechend erhielten diese E-Tools auch bei der Effektivitätsbeurteilung nur die letzten Plätze (22 bzw. 15 Prozent bewerteten diese als ‚sehr effektiv‘).

Eine der Fragen, die an dieser Stelle offenbleibt, ist, ob die Mitarbeiter selbst häufiger zu einem E-Learning-Angebot greifen würden, wenn dieses von ihrem Unternehmen angeboten werden würde. Entsprechend würden die hier dargestellten Nutzungsvorbehalte vorrangig seitens der Unternehmens- und Personalentscheider herrühren und eine Prüfung wäre lohnenswert, ob sich nicht gerade die in dieser Studie ausführlich thematisierte Weiterqualifizierung von digitalen Kompetenzen durch heute vielfältig vorhandene digitale Lernformate möglichst kostengünstig realisieren ließe. Neben dem Kostenfaktor spricht auch die bessere Integrierbarkeit von E-Learning-Formaten in den Arbeitsalltag<sup>13</sup> für eine genauere Untersuchung der bisherigen Nutzungsbarrieren.

<sup>12</sup> Auch hier waren die Antworten für Druckindustrie und Verlagswesen nahezu identisch, sodass eine getrennte Auswertung überflüssig ist.

<sup>13</sup> Siehe u.a. Roland Berger-Studie von 2014, Link <http://www.checkpoint-elearning.de/wissen/studien/optimistische-aussichten-f%C3%BCR-corporate-elearning>

Abbildung 36 // Nutzungshäufigkeit und Effektivität von Recruiting-Maßnahmen (insgesamt, N = 95)

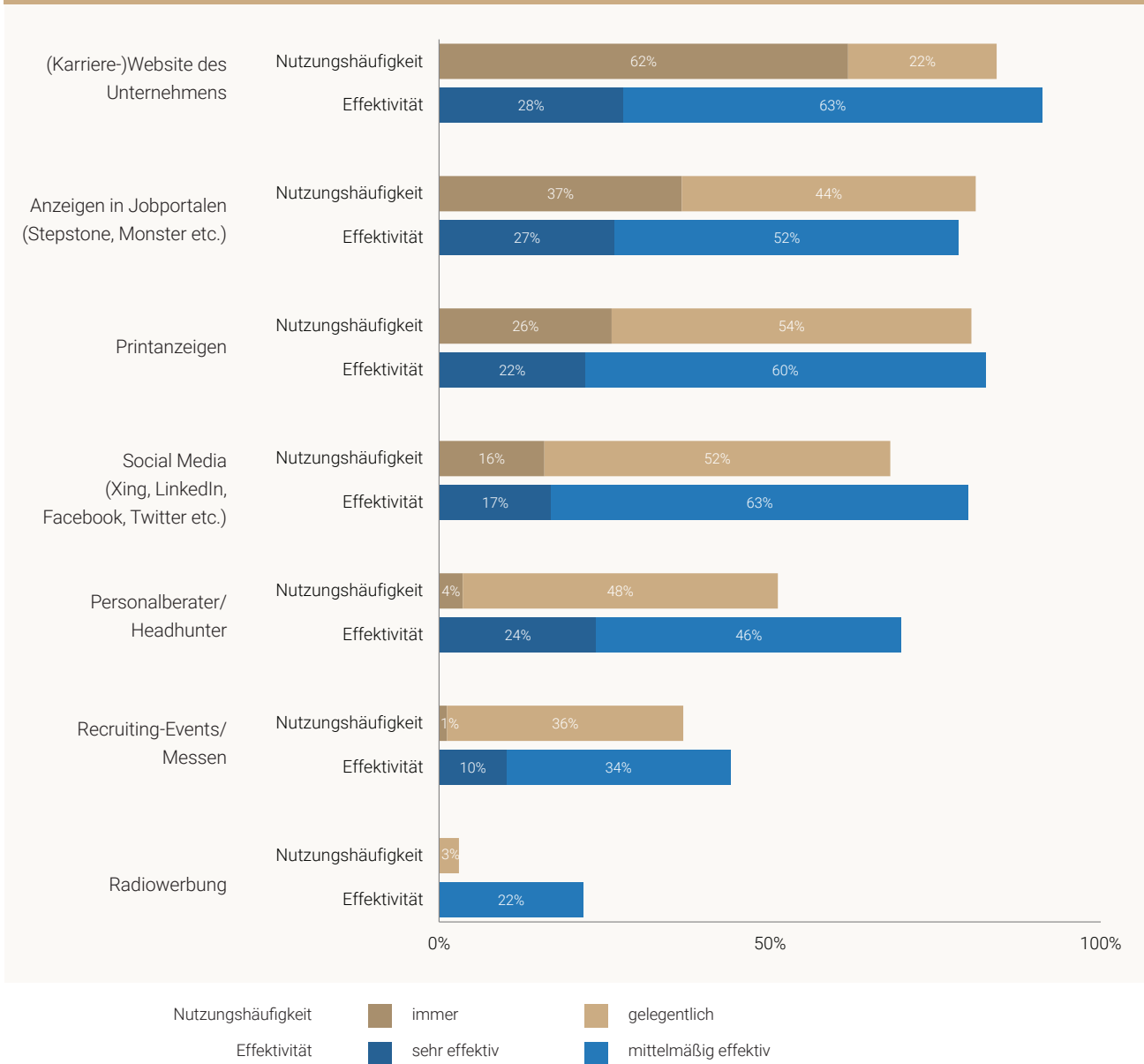


Abbildung 37 // Nutzungshäufigkeit und Effektivität von Personalentwicklungsmaßnahmen (insgesamt, N = 95)

