

## Neues aus Beratung und Forschung Band 20

Ella Ulrich, Uwe Jürgehake, Matthias Mertinat

### **Digitalisierung und Arbeit – Auswirkungen und Chancen für Unternehmen in Dortmund und Umgebung**

Ergebnisse der Online-Befragung im Rahmen des Projekts DigiDo der Prospektiv GmbH und Soziale Innovation GmbH

Durchgeführt von der Soziale Innovation GmbH

Das Projekt „DigiDo - Chancen der Digitalisierung für erwerbstätige Frauen in Dortmund“ wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Impressum:

SInnovation

Neues aus Beratung und Forschung, Band 20

ISSN: 1613-5326

Soziale Innovation GmbH

Hörder Rathausstr. 28

D-44263 Dortmund

Tel.: +49.(0)231.880864-0

Fax: +49.(0)231.880864-29

<http://www.soziale-innovation.de>

Dortmund, Dezember 2019

## Inhaltsverzeichnis

1	Die Ergebnisse im Überblick .....	4
2	Hintergrund der Befragung .....	5
	2.1 Das Projekt DigiDo .....	5
	2.2 Zur Befragung.....	6
3	Beschreibung der befragten Unternehmen .....	7
	3.1 Betriebsgröße, Branchen und betriebliche Interessenvertretung .....	7
	3.2 Der Stand der Digitalisierung in den Unternehmen .....	7
4	Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung.....	9
5	Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit im Unternehmen .....	10
6	Umgang mit der Digitalisierung .....	12
7	Auswirkungen der Digitalisierung auf Führung.....	14
8	Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Gleichstellung im Kontext der Digitalisierung .....	16
	8.1 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Vereinbarkeit beruflicher und privater Anforderungen.....	16
	8.2 Auswirkungen der Digitalisierung auf die beruflichen Chancen von Frauen .....	18
9	Auswirkungen der Digitalisierung auf den Weiterbildungsbedarf.....	19
10	Fazit.....	20

## 1 Die Ergebnisse im Überblick

- Etwas mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen aus der Region Dortmund schätzt sich als fortgeschritten digitalisiert ein. Insgesamt gehören die interne und externe Kommunikation sowie die Dokumentenverwaltung zu den digitalisiertesten Unternehmensbereichen.
- Digitalisierung ist ein wichtiges Thema in den Unternehmen. Sie wird deutlich als Chancegeberin betrachtet – vor allem für den wirtschaftlichen Erfolg, aber auch zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen. Letzteres relativiert sich jedoch bei differenzierter Betrachtung.
- Werden die einzelnen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit betrachtet, treten deutlich stärker Herausforderungen als Chancen auf. Insbesondere belastende Faktoren für die Beschäftigten, wie ein Anstieg psychischer Arbeitsanforderungen und eine Verdichtung der Arbeit, werden festgestellt.
- Der Einsatz digitaler Technologien führt häufig zu Widerstand und Ängsten bei den Beschäftigten.
- Trotzdem werden diese bei den Veränderungsprozessen eher punktuell bei Bedarf einbezogen statt umfassend beteiligt.
- Fast die Hälfte der Befragten reagiert eher auf die aufkommenden Veränderungen, eine Gesamtstrategie ist bei vielen noch im Aufbau.
- Der häufig assoziierte Zusammenhang der Digitalisierung mit einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatem sowie der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort wird von jeweils rund 60% der Befragten bestätigt. Damit verbleibt ein deutlicher Anteil an Befragten, die hier keinen Zusammenhang sehen.
- Wirkt sich die Digitalisierung auf die beruflichen Chancen von Frauen aus? Dieser in der Wissenschaft aufgeworfene Zusammenhang ist in der Praxis kein Thema – lediglich rund 13% sehen hier überhaupt eine Verbindung, wobei es dann stets um Vereinbarkeitsaspekte geht.
- Die Digitalisierung wirkt sich für etwas mehr als die Hälfte der Befragten auch auf die Führungskultur im Unternehmen aus. Die beiden wichtigsten Führungskompetenzen sind dabei die Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, Beschäftigte zu motivieren.
- Sowohl bei Führungskräften als auch bei Beschäftigten werden hohe Qualifizierungsbedarfe gesehen, um mit den Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich umgehen zu können.
- Neben technischen Kompetenzen bedarf es wohl insbesondere einer Stärkung sozialer Kompetenzen. Eine besondere Rolle spielen ebenfalls die im Zuge der Digitalisierung aufkommende Entgrenzung privater und beruflicher Sphären sowie ein gesundheitsbewusster Umgang mit den Auswirkungen der Digitalisierung.

## 2 Hintergrund der Befragung

### 2.1 Das Projekt DigiDo

Digitale Technologien durchdringen unser gesamtes Leben. In der Arbeitswelt gewinnen sie eine immer größere Bedeutung und werden zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Ressourcen lassen sich effizienter einsetzen, Prozesse werden verschlankt und damit verkürzt, neue Geschäftsmodelle werden entwickelt.

Neben technologischen Neuerungen ist eine essentielle Frage, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei diesem Veränderungsprozess mitgenommen werden. Motivierte und qualifizierte Beschäftigte sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens – und die Digitalisierung verlangt Beschäftigten mitunter völlig neue Anforderungen ab.

In kleinen und mittleren Unternehmen bleibt dieser Veränderungsprozess oft zunächst unbemerkt und kann zu Fragen, Diskussionen und Unsicherheit bei den Beschäftigten führen: „Muss ich mein Diensthandy auch in der Freizeit bei mir tragen und immer erreichbar sein?“, „Kommunizieren wir im Team über WhatsApp oder den neuen Firmenchat?“, „Brauchen wir jetzt ein Tablet im Außendienst, wenn es mit Stift und Papier bisher doch auch funktioniert hat?“ Bleiben diese Fragen unbeantwortet, dann kann dies zu einer Abwehrhaltung führen statt zum notwendigen Mut für Veränderung.

Genau an diesem Punkt setzt das Projekt DigiDo an. Unternehmen werden dabei unterstützt, Ihre Beschäftigten mitzunehmen, indem Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand gestellt werden und passgenaue Qualifizierungen zur Stärkung der Kompetenzen für eine digitalisierte Arbeitswelt durchgeführt werden. Dabei sollen insbesondere die Erwerbschancen von Frauen erhöht werden.

Um diese Ziele zu erreichen, werden Unternehmen im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung beraten und unterstützt. Ergänzend dazu können Unternehmen an bedarfsorientierten Workshops, Schulungen und Veranstaltungsreihen teilnehmen, um die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte für eine digitalisierte Arbeitswelt zu stärken.

Das Projekt, das vom 1. September 2018 bis zum 31. August 2021 läuft, richtet sich an Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen aus Dortmund und Umgebung.

Durchgeführt wird das Projekt von der Prospektiv GmbH und der Soziale Innovation GmbH. Starke Partner der regionalen Arbeitsmarktpolitik unterstützen das Projekt. Dazu gehören die Wirtschaftsförderung Dortmund, der DGB Dortmund-Hellweg, die Handwerkskammer Dortmund, die Industrie- und Handelskammer zu Dortmund, die Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet, Competentia – das Kompetenzzentrum Frau & Beruf sowie das Dortmunder Forum Frau und Wirtschaft e.V.

Da das Projekt im Rahmen der Initiative „Fachkräfte sichern – weiter bilden und Gleichstellung fördern“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie dem Europäischen Sozialfonds finanziert wird, ist die Teilnahme für Unternehmen aus der Region kostenfrei. Die Beschäftigten werden für Projektveranstaltungen wie Workshops und Schulungen freigestellt. Teilnehmende Unternehmen benennen zudem eine\*n Ansprechpartner\*in im Unternehmen („betriebliche Projektlotsen“).

## 2.2 Zur Befragung

Die Digitalisierung ist in aller Munde – doch inwieweit hat sie tatsächlich Einzug gehalten in die regionale Wirtschaft? Und welche Chancen und Herausforderungen verbinden Unternehmen in der Dortmunder Region damit? Um eine Antwort auf diese Fragen zu erhalten, wurde eine Befragung im Rahmen des Projekts DigiDo initiiert. Zum einen ging es darum, neue Erkenntnisse für die regionalen Arbeitsmarktakteure zu gewinnen, zum anderen sollen die Ergebnisse dazu dienen, passgenaue Angebote für die teilnehmenden Projektunternehmen zu entwickeln.

Die Befragung umfasste daher verschiedene inhaltliche Bereiche: Wie schätzen Unternehmen den Stand der Digitalisierung in verschiedenen Unternehmensbereichen ein, welche Chancen und Herausforderungen verbinden sie mit der Digitalisierung, inwieweit wirkt sich die Digitalisierung auf Arbeitsabläufe und Anforderungen an Beschäftigte und Führungskräfte aus, welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie auf die Erwerbschancen von Frauen? Und nicht zuletzt ging es darum, wie sich der Weiterbildungsbedarf durch die Digitalisierung in den Unternehmen verändert und zu welchen Themengebieten Qualifizierungsbedarf besteht.

In einem Zeitraum von rund fünf Monaten, zwischen November 2018 und März 2019, wurde eine Online-Befragung durchgeführt, die durch vereinzelte Papierfragebögen ergänzt wurde. Zielgruppe der Befragung waren Geschäftsführer\*innen, Personalverantwortliche und Betriebs- bzw. Personalräte von Unternehmen aus Dortmund und Umgebung. Der Zugang zu den Befragten erfolgte über die Projektpartner.

67 Unternehmen haben sich an der Befragung beteiligt. Wenngleich es sich hierbei um keine repräsentative Befragung handelt, ergeben sich wertvolle Einblicke in die regionale Wirtschaft, die Tendenzen und Meinungsbilder aufzeigen. Insgesamt hat die Befragung also eher einen explorativen Charakter.

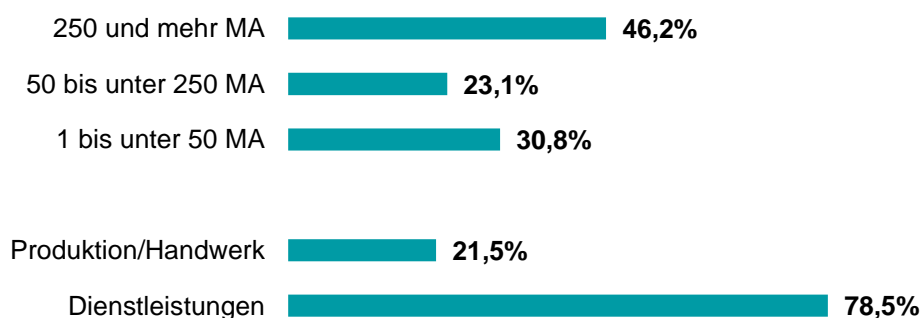
### 3 Beschreibung der befragten Unternehmen

#### 3.1 Betriebsgröße, Branchen und betriebliche Interessenvertretung

Hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit ist festzustellen, dass gut 80% der befragten Unternehmen dem Dienstleistungsbereich zuzuordnen sind (Abb. 1). Damit spiegeln die Gesamtergebnisse dieser Befragung eher die Erfahrungen und Einschätzungen von Dienstleistungsunternehmen wider und nur zu einem geringen Anteil von produzierenden Betrieben.

---

**Abb. 1: Befragte Unternehmen nach Betriebsgröße und Branche**



---

Zusammengefasst sind etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, kleine und mittelständische Unternehmen (1 bis unter 250 Mitarbeiter\*innen). 46,2% beschäftigen 250 und mehr Mitarbeiter\*innen, sind also Großunternehmen (Abb. 1). Knapp zwei Drittel der Unternehmen (64,2%) haben einen Betriebs- bzw. Personalrat.

#### 3.2 Der Stand der Digitalisierung in den Unternehmen

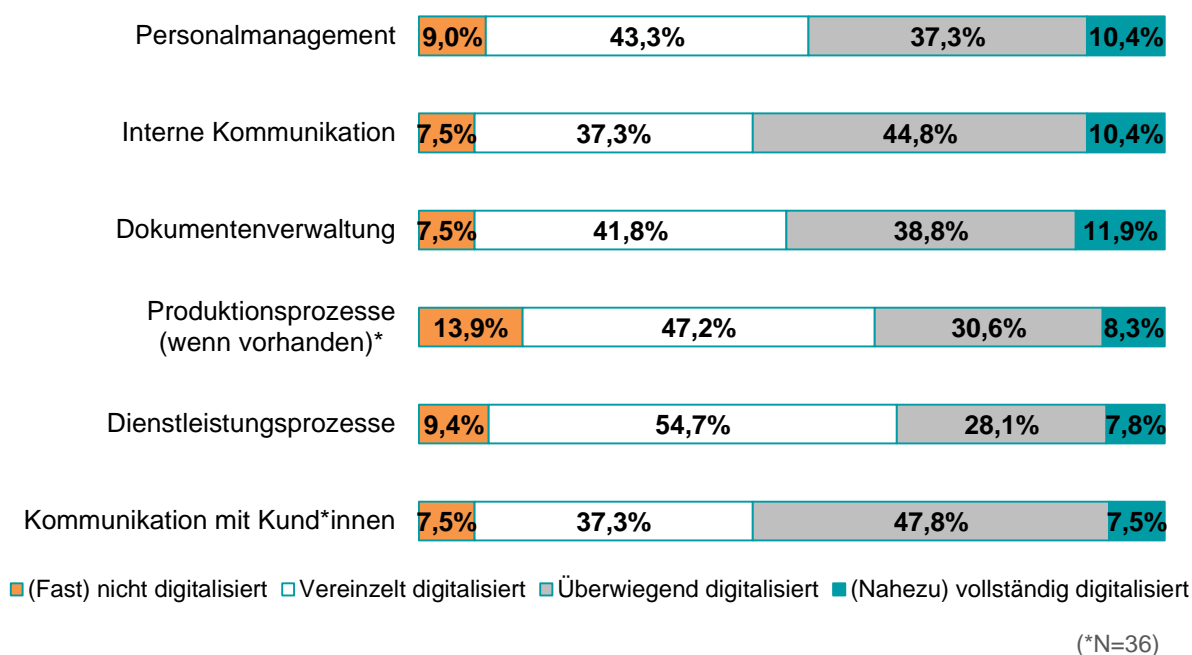
Die gesellschaftliche Diskussion ist geprägt davon, dass die Digitalisierung eine immer wichtigere Bedeutung einnimmt und in immer mehr Bereiche vordringt. Doch wie weit hält die Digitalisierung aus Sicht der Befragten tatsächlich Einzug in ihre Unternehmen? Wie digitalisiert sind beispielweise Dienstleistungs- und Produktionsprozesse?

Sowohl die interne als auch die externe Kommunikation sowie die Dokumentenverwaltung gehören zu den Unternehmensbereichen, in denen digitale Technologien am häufigsten genutzt werden (Abb. 2). Demgegenüber gehören Produktionsprozesse (wenn vorhanden) sowie Dienstleistungsprozesse zu den am wenigsten digitalisierten Unternehmensbereichen bei den befragten Unternehmen. Bezüglich des Personalmanagements ist das Verhältnis relativ ausgewogen: 52,3% der Unternehmen nutzen bei ihren Personalmanagementprozessen

sen keine bzw. nur vereinzelt digitale Technologien, 47,7% hingegen setzen überwiegend bis vollständig auf digitale Technologien.

Die Digitalisierung scheint sich hier folglich zuallererst in der Einführung digitaler Kommunikationskanäle sowie der Digitalisierung von Dokumenten niederzuschlagen, was sich sicherlich auch auf die Gestaltung des Personalmanagements auswirkt. Produktionsprozesse und Dienstleistungsprozesse zu digitalisieren ist dann der nächste Schritt, bei dem sich immerhin rund 30% bzw. 40% der befragten Unternehmen als weit vorangeschritten einstufen.

**Abb. 2: Selbsteinschätzung zum Stand der Digitalisierung**



Anhand dieser Einschätzung des Digitalisierungsstandes lassen sich mittels einer Indexbildung zwei Kategorien von Unternehmen herausstellen:

- beginnend digitalisierte und
- fortgeschritten digitalisierte Unternehmen.

30 Unternehmen (44,8%) fallen in die Kategorie der beginnend digitalisierten Unternehmen. Die verbleibenden 37 Unternehmen (55,2%) gehören zu den fortgeschritten digitalisierten Unternehmen. Damit ist das Verhältnis dieser beiden Typen unter den befragten Unternehmen relativ ausgewogen. Das Antwortverhalten dieser beiden Typen war insbesondere bei der Frage, wie sich die Digitalisierung auf die Arbeitsanforderungen und Rahmenbedingungen auswirkt, von Interesse. Die Ergebnisse werden in Kapitel 5, 6 und 8 beschrieben.

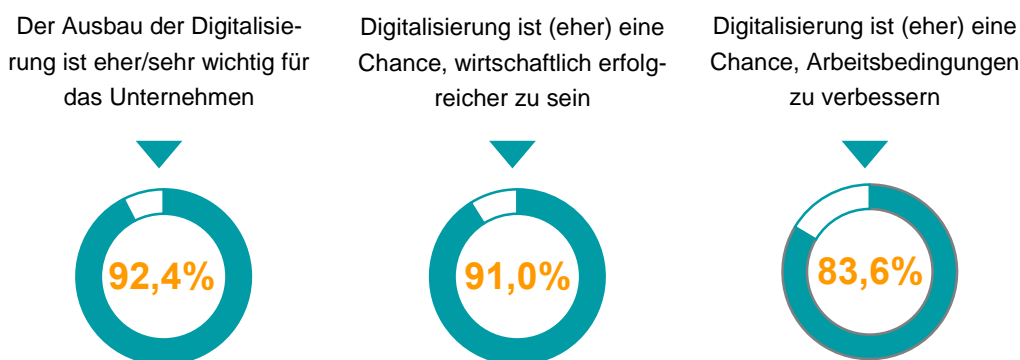


## 4 Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung

Zu Beginn der Befragung wurden die Teilnehmenden um eine allgemeine Einschätzung bezüglich möglicher Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung gebeten.

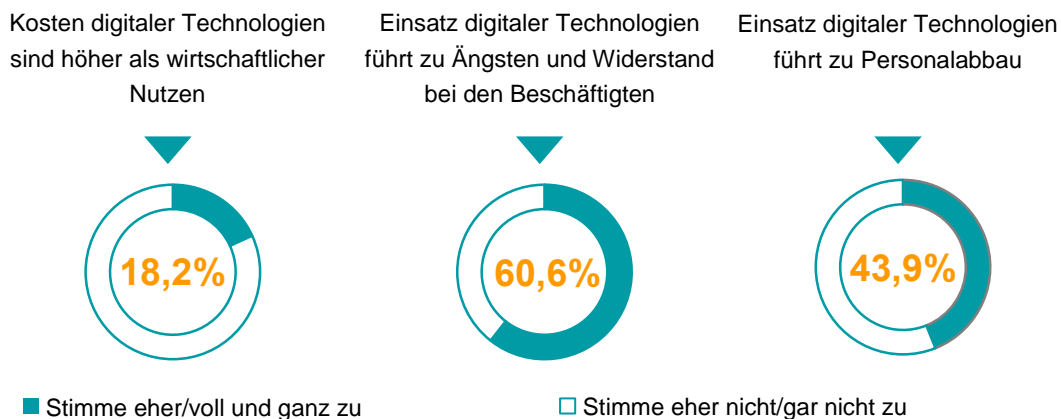
Insgesamt messen fast alle Befragten der Digitalisierung eine hohe Bedeutung für das eigene Unternehmen bei (Abb. 3). Der Ausbau der Digitalisierung ist für rund 92% der befragten Unternehmen wichtig. 91% sehen darin die Chance, wirtschaftlich erfolgreicher agieren zu können. Aber auch die Möglichkeit Arbeitsbedingungen zu verbessern, wird von einem Großteil der Befragten (rund 84%) gesehen.

**Abb. 3: Die Chancen der Digitalisierung**



Im Hinblick auf die Kosten der Digitalisierung sind lediglich 18,2% der Befragten der Meinung, dass diese höher sind als der wirtschaftliche Nutzen (Abb. 4). Für über 80% der Befragten rentiert sich also der Einsatz digitaler Technologien, wobei insbesondere kleine Unternehmen auf die Herausforderung verweisen, auf dem neusten technologischen Stand zu bleiben.

**Abb. 4: Die Herausforderungen der Digitalisierung**



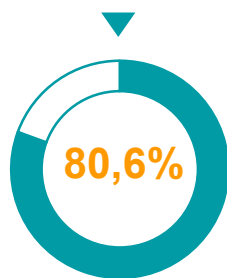
Die Digitalisierung birgt jedoch nicht nur Chancen, sondern auch Herausforderungen für die Unternehmen. Rund 61% der Befragten geben an, dass Ängste und Widerstand auf Seiten der Beschäftigten entstehen (Abb. 4). Dass diese nicht unbegründet sind, zeigt sich darin, dass immerhin rund 44% der Befragten davon ausgehen, dass der Einsatz digitaler Technologien Arbeitsplätze im eigenen Unternehmen kostet. Es macht daher Sinn, die Beschäftigten bei den Veränderungsprozessen durch die Digitalisierung mitzunehmen, entsprechend zu qualifizieren und Alternativen für die von Arbeitsplatzabbau Betroffenen zu finden.

## 5 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit im Unternehmen

Wie wirkt sich die Digitalisierung nun ganz konkret im Arbeitsalltag aus? An welcher Stelle verbessern sich Arbeitsbedingungen, wo entstehen ggf. belastende Faktoren?

**Abb. 5: Veränderung der Arbeitsabläufe**

Insgesamt verändern sich Arbeitsabläufe eher/sehr stark.



Insgesamt hinterlässt die Digitalisierung deutliche Spuren in den Arbeitsabläufen der Unternehmen. Die zu Beginn noch sehr positive Einschätzung, Digitalisierung sei eine Chance, Arbeitsbedingungen zu verbessern, wird jedoch in Bezug darauf, wie sich Arbeit im Detail verändert, nicht mehr bestätigt. Das Antwortverhalten der Befragten zeigt diesbezüglich eine deutlich kritischere Einschätzung.

Zunächst einmal stellen über 80% der befragten Unternehmen fest, dass sich die Arbeitsabläufe eher oder sehr stark ändern

(Abb. 5). Digitalisierung hat also erhebliche Auswirkungen auf die Organisation und Zusammenarbeit im Betrieb. Sie bedarf damit der aktiven betrieblichen Gestaltung.

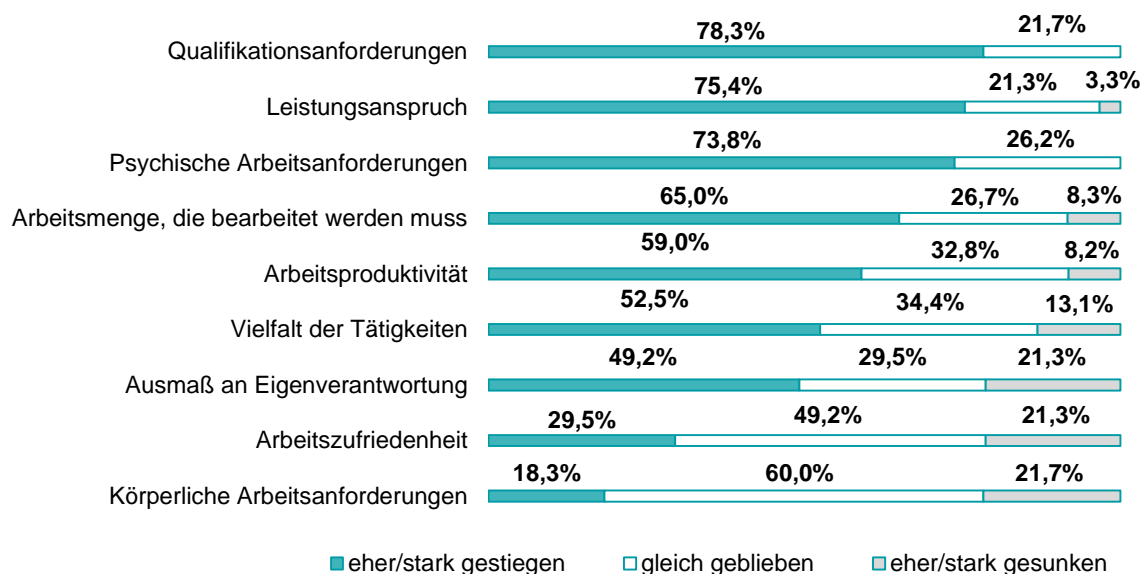
Abbildung 6 zeigt, welche Auswirkungen im Detail gesehen werden. Tendenziell (bei rund 60%) ist die Arbeitsproduktivität gestiegen. Mit dieser Effizienzsteigerung gehen allerdings deutliche Veränderungen in den Arbeitsbedingungen einher. Dies sehen auch Unternehmen so, die hinsichtlich der Verbesserung der Arbeitsproduktivität skeptischer sind. So werden von jeweils fast drei Vierteln der befragten Unternehmen höhere psychische Arbeitsanforderungen sowie generell ein höherer Leistungsanspruch festgestellt, von nahezu zwei Dritteln wird eine höhere Arbeitsmenge konstatiert.

Knapp vier Fünftel haben erhöhte Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten festgestellt, niemand sieht hingegen sinkende Qualifikationsanforderungen. Neben der Digitalisie-

rungstechnik als solcher liegt dies auch an der steigenden Arbeitsvielfalt (52,5%) und der vielfach höheren Eigenverantwortung (49,2%).

Eher höhere Leistungsanforderungen, eine steigende Arbeitsverdichtung bei breiterem Aufgabenspektrum und steigender Verantwortung: Dies ist die Quintessenz der Befragung in diesem Punkt.

**Abb. 6: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit**

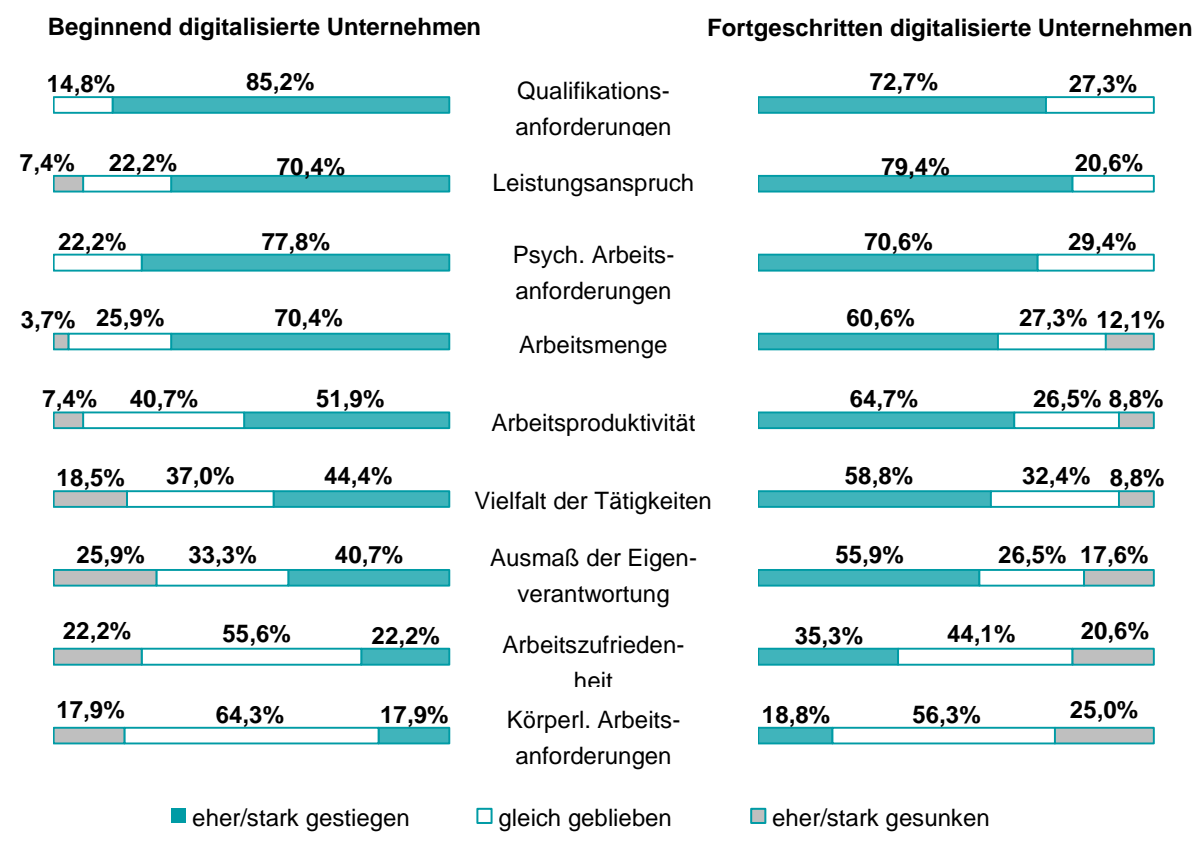


Im Vergleich dazu fällt der Anteil an Unternehmen, bei denen die Arbeitszufriedenheit gestiegen ist, deutlich geringer aus (29,5%); bei zwei Dritteln der Unternehmen ist sie gleichgeblieben bzw. sogar eher gesunken. Eine relativ geringe Auswirkung hat die Digitalisierung anscheinend auf die körperlichen Arbeitsanforderungen. Hier gab die Mehrheit an, dass diese gleich geblieben sind.

Werden nun die Ergebnisse der beginnend digitalisierten und fortgeschritten digitalisierten Unternehmen miteinander verglichen, ergeben sich einige Unterschiede bei der Einschätzung der einzelnen Aspekte (Abb. 7). Das Gesamtbild bleibt in der Tendenz bestehen, jedoch stellen beginnend digitalisierte Unternehmen im Vergleich zu fortgeschritten digitalisierten Unternehmen häufiger einen Anstieg der Qualifikationsanforderungen (85,2%), der psychischen Arbeitsanforderungen (77,8%) sowie der Arbeitsmenge (70,4%) fest. Fortgeschritten digitalisierte Unternehmen verweisen hingegen häufiger auf einen Anstieg des Leistungsanspruchs (79,4%), der Vielfalt der Tätigkeiten (58,8%) sowie des Ausmaßes der Eigenverantwortung (55,9%). Gleichzeitig wird aber auch häufiger ein Anstieg der Arbeitsproduktivität (64,7%) sowie der Arbeitszufriedenheit (35,3%) verzeichnet. Auch wenn diese Ergebnisse nicht repräsentativ sind, könnten sie auf interessante Zusammenhänge verweisen: Beginnend digitalisierte Unternehmen scheinen demnach zunächst mit der Herausforderung konfrontiert zu sein, mit neuen Technologien und den Veränderungen umzugehen. Fortgeschritten digitalisierte Unternehmen sind diesbezüglich ggf. schon „fitter“ und stellen eher

eine qualitative Verdichtung der Arbeit fest, spüren aber auch ggf. stärker die positiven Auswirkungen der Digitalisierung.

**Abb. 7: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit – nach Digitalisierungsstand**

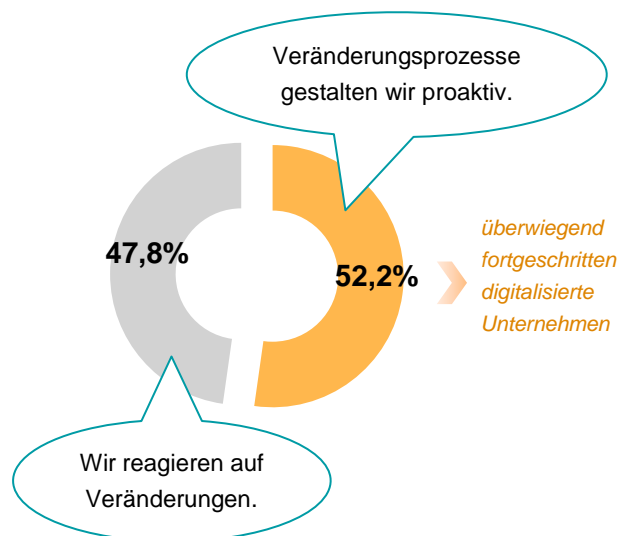


## 6 Umgang mit der Digitalisierung

Wie gestalten die befragten Unternehmen die Veränderungsprozesse im Zuge der Digitalisierung? Ergreifen sie die Initiative, liegt dem Vorgehen eine Gesamtstrategie zugrunde und inwieweit werden die Beschäftigten bei der Gestaltung der Veränderungen einbezogen?

Mit Blick auf die hohe Bedeutung der Digitalisierung für die befragten Unternehmen fällt der Anteil von rund 53% derjenigen, die das Thema proaktiv gestalten, eher verhalten aus (Abb. 8). Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen reagiert damit eher auf die Veränderungen, statt sie voranzutreiben. Dabei fällt auf, dass es sich bei den „proaktiven Gestaltern“ überwiegend um fortgeschritten digitalisierte Unternehmen handelt, während die beginnend digitalisierten Unternehmen eher auf Veränderungen reagieren.

Trotz der Wichtigkeit, die der Ausbau der Digitalisierung für nahezu alle Befragten hat, verfügen nur rund 30% davon über eine Gesamtstrategie für die Digitalisierung (Abb. 9). Immerhin

**Abb. 8: Gestaltung der Veränderungsprozesse I**

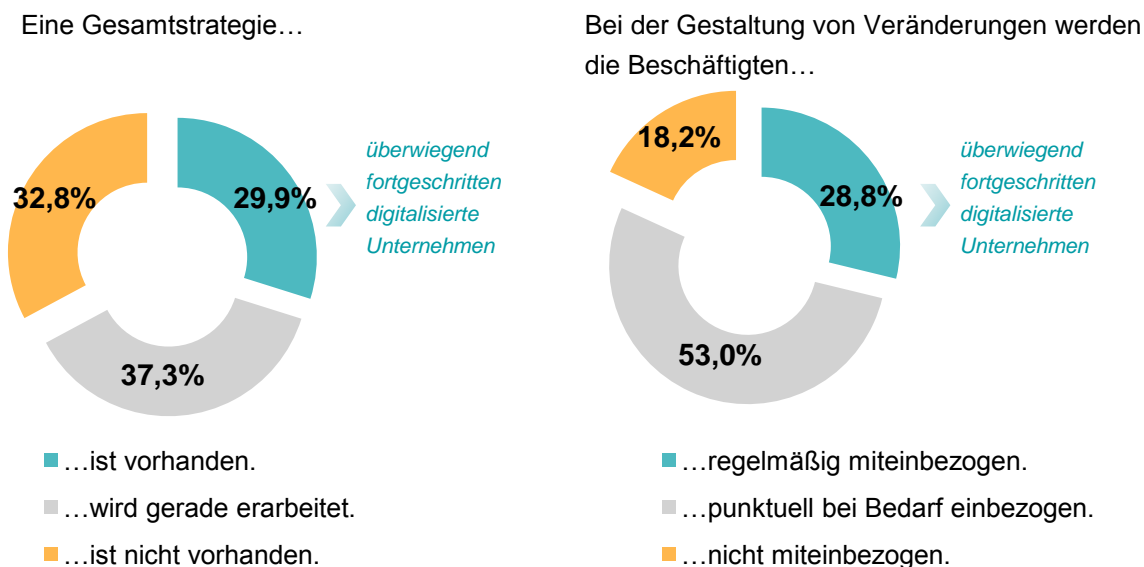
rund 37% der befragten Unternehmen sind gerade dabei, eine Gesamtstrategie zu erarbeiten. Ein Drittel der befragten Unternehmen beschäftigt sich jedoch (zumindest zum Befragungszeitraum) gar nicht damit. Offen bleibt, ob Letztere die Erarbeitung einer Gesamtstrategie in Zukunft noch angehen werden. Für den aktuellen Stand ist festzuhalten, dass sich ein Drittel schon weit mit dem Thema und einer gesamtstrategischen Umsetzung im Unternehmen beschäftigt, wobei dies insbesondere die Unternehmen

sind, die auch schon weiter im Hinblick auf den Einsatz digitaler Technologien sind. Zwei Drittel der Unternehmen befinden sich eher noch am Anfang bzw. eine Gesamtstrategie zur Digitalisierung steht noch gar nicht auf der Agenda – wenngleich sich insgesamt etwas mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen als weitgehend digitalisiert eingeschätzt hat. Der praktische Einsatz digitaler Technologien scheint hier also den Vorzug zu haben – eine Gesamtstrategie (wenn überhaupt) wird erst noch nachgelegt.

Angesichts der Bedeutung der Digitalisierung und ihrer Auswirkungen auf die Belegschaft stellt sich die Frage, wie die Unternehmen ihre Beschäftigten in die Veränderungsprozesse miteinbeziehen (Abb. 9). Es ergibt sich ein durchaus disparates Bild: knapp ein Fünftel führt seine Digitalisierungsprozesse ohne die Einbeziehung der Belegschaft durch, gut die Hälfte macht dies eher punktuell bedarfsbezogen. Knapp 30% beziehen ihre Beschäftigten regelmäßig ein. Bei Letzteren handelt es sich ebenfalls im überwiegenden Anteil um fortgeschritten digitalisierte Unternehmen.

Wie wichtig aber ist es, die Beschäftigten in die Gestaltung der Veränderungsprozesse einzubeziehen? Aufschluss darüber liefern die Befragungsergebnisse im Hinblick auf die Herausforderungen der Digitalisierung sowie deren Auswirkungen auf die Arbeit in den Unternehmen (Kapitel 4 und 5). Es wird deutlich, dass sich einerseits Ängste und auch Widerstand auf Belegschaftsseite entwickeln können, andererseits steigen Anforderungen an Beschäftigte deutlich, wobei sich die Arbeitszufriedenheit im Vergleich dazu nur bei gut einem Drittel der befragten Unternehmen erhöht hat. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse erscheint es von besonderer Bedeutung, die Beschäftigten bei der Gestaltung der Digitalisierung im eigenen Unternehmen zu beteiligen, d.h. ihre Sicht aufzugreifen, Bedenken Raum zu geben und Rahmenbedingungen bewusst zu gestalten, um Belastungen abzubauen und die positiven Auswirkungen der Digitalisierung hervorzuheben.

**Abb. 9: Gestaltung der Veränderungsprozesse II**

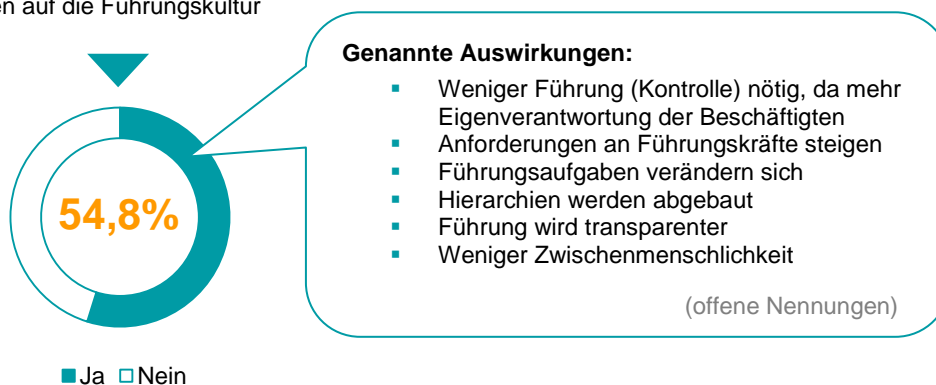


## 7 Auswirkungen der Digitalisierung auf Führung

Gefragt nach einem Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Führungskultur ergibt sich kein klares Bild: Etwas mehr als die Hälfte der Befragten meint, dass sich die Führungskultur verändert, während ein etwas kleinerer Teil hier keinen Zusammenhang sieht (Abb. 10).

**Abb. 10: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Führungskultur**

Die Digitalisierung hat Auswirkungen auf die Führungskultur

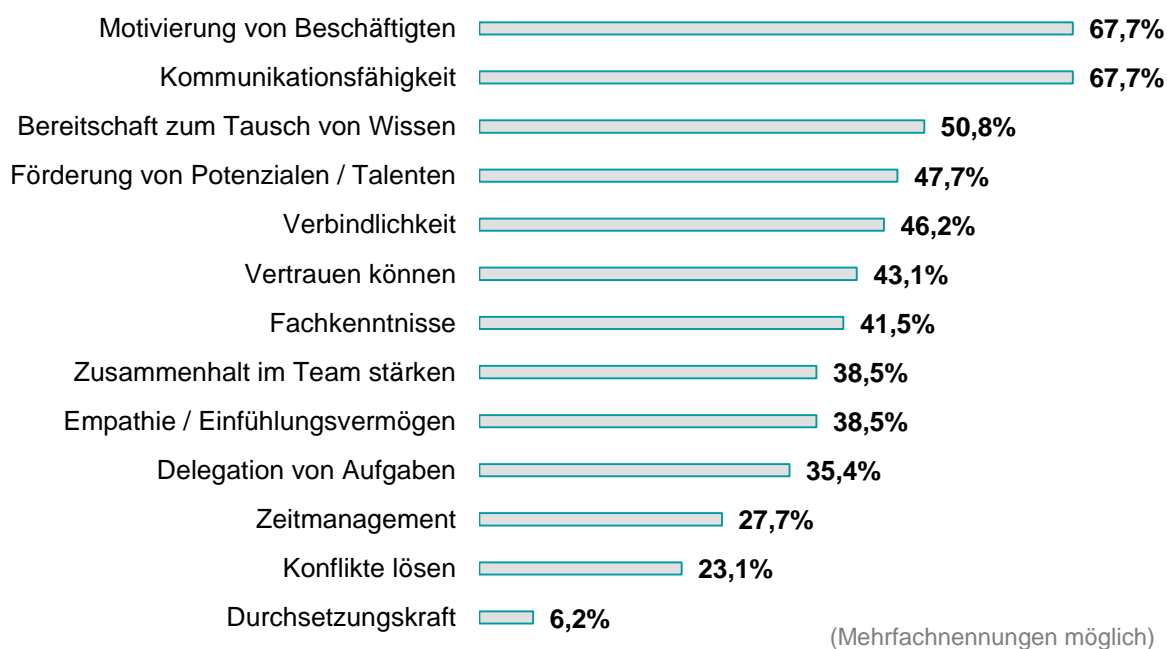


So stark, wie sich die Arbeit durch die Digitalisierung verändert, wirkt sich die Digitalisierung aus Sicht der Befragten folglich nicht auf die Führungskultur aus. Insgesamt werden dabei sowohl Chancen als auch Herausforderungen gesehen. Beispielsweise steigen in den Un-

ternehmen die Anforderungen an Führung, denn Führungsaufgaben verändern sich, Führung wird transparenter und weniger hierarchisch. Aber auch ein Verlust an Zwischenmenschlichkeit wird festgestellt.

Mit Blick auf die wichtigsten Kompetenzen einer guten Führungskraft in Zeiten der Digitalisierung zeigt sich folgendes Bild (Abb. 11): Kommunikationsfähigkeit und Motivierung der Beschäftigten nehmen mit Nennungen von je über zwei Dritteln der Befragten eine Spitzenstellung ein. An zweiter Stelle steht die Bereitschaft zum Tausch von Wissen, dicht gefolgt von der Fähigkeit, Potentiale und Talente zu fördern, sowie der Verbindlichkeit im Führungsverhalten. Klassische teambezogene Kompetenzen werden demgegenüber als weniger wichtig eingeschätzt. Gleiches gilt für Fach-, Anweisungs- und Steuerungskompetenzen. Durchsetzungskraft spielt im Vergleich zu den anderen Eigenschaften nur noch eine untergeordnete Rolle. Der gegenseitige Austausch, die Weitergabe von Informationen sowie die Förderung

**Abb. 11: Die wichtigsten Kompetenzen einer guten Führungskraft in Zeiten der Digitalisierung**



der Beschäftigten bilden demnach die zentralen Führungsaufgaben im Zuge der Digitalisierung.

Zusätzlich lassen sich aus den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit (Kapitel 5) Anforderungen an gute Führung ableiten: Bei einem derart starken Anstieg belastender Faktoren im Zuge der Digitalisierung scheinen Führungskräfte in besonderem Maße gefragt zu sein, betriebliche Interessen und die Bedürfnisse der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Die Beteiligung der Beschäftigten zu stärken, um möglichst zu belastungsreduzierenden Maßnahmen zu kommen, erscheint als besonders wichtig. Auch wenn sich Führung vom Charakter her nicht gänzlich verändert, scheint eine in diesem Sinne „gute Führung“ wichtig zu sein, um die Digitalisierung gelingend für alle Seiten im Unternehmen zu gestalten.

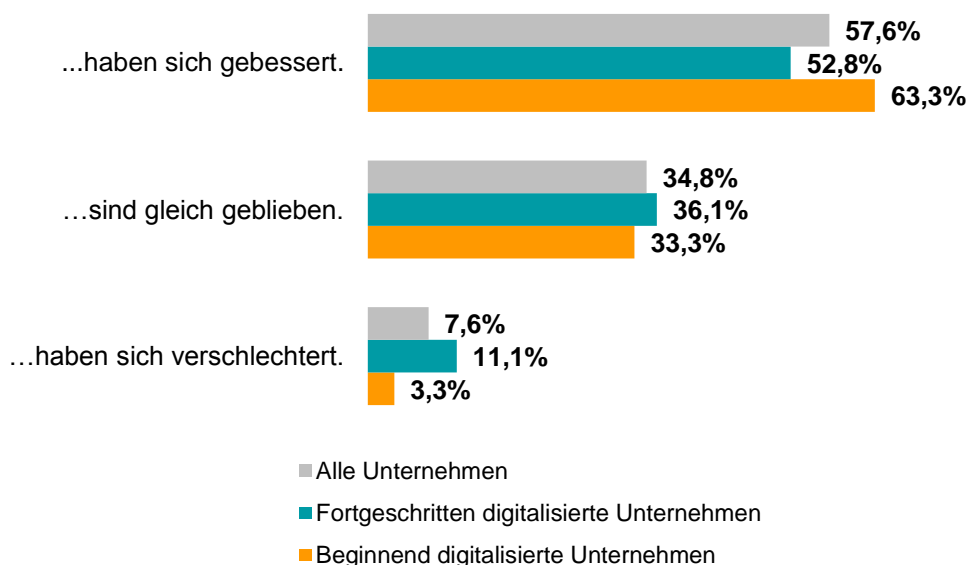
## 8 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Gleichstellung im Kontext der Digitalisierung

### 8.1 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Vereinbarkeit beruflicher und privater Anforderungen

Der Digitalisierung wird häufig zugeschrieben, sich förderlich auf die Möglichkeit auszuwirken, berufliche und private Anforderungen miteinander in Einklang zu bringen. Dieser Frage ging auch die vorliegende Befragung nach, um zu sehen, inwieweit diese Zuschreibung von der regionalen Wirtschaft geteilt wird. Zudem wurde hier betrachtet, wie dieser Zusammenhang von beginnend digitalisierten Unternehmen im Vergleich zu fortgeschritten digitalisierten Unternehmen eingeschätzt wird.

Rund 58% der Befragten stellen fest, dass sich die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch die Digitalisierung verbessert haben (Abb. 12). Allerdings scheint sich dabei eine gewisse Anfangseuphorie zu zeigen: Unternehmen, die beginnend digitalisiert sind, sagen häufiger, dass sich die Vereinbarkeitsmöglichkeiten verbessert haben (63,3%). Bei den fortgeschritten digitalisierten Unternehmen fällt der Anteil mit rund 53% deutlich niedriger aus. Mit rund 11% sagen zudem insbesondere die fortgeschritten digitalisierten Unternehmen, dass sich die Digitalisierung sogar nachteilig auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auswirkt. Hier könnte eine zunehmende Entgrenzung zwischen beruflicher und privater Lebenswelt eine Rolle spielen – eine Vermutung, die dadurch gestützt wird, dass es sich hierbei insbesondere um Unternehmen im dienstleistenden Tätigkeitsspektrum handelt. Zudem verweisen die fortgeschritten digitalisierten Unternehmen stärker auf die Zunahme

Abb. 12: Die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben...

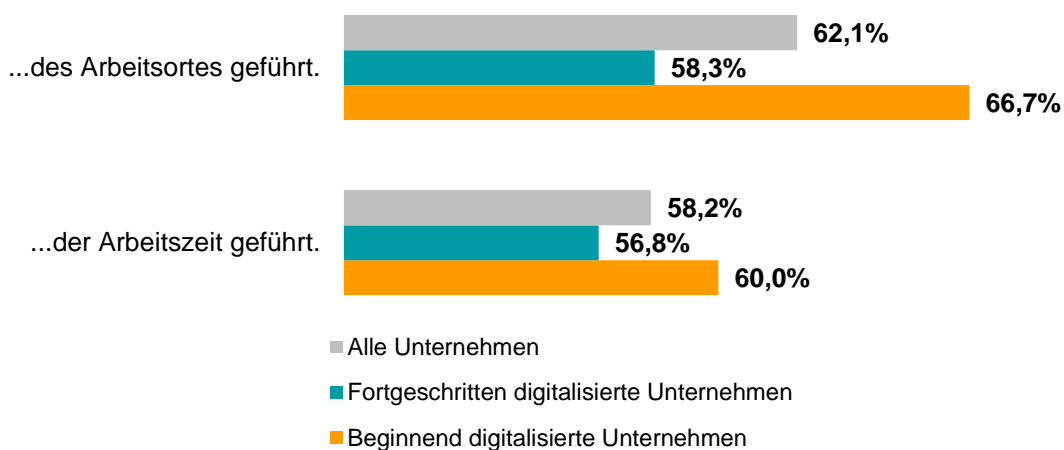




der Eigenverantwortung und des Leistungsanspruchs (siehe Abb. 7).

Bei gut einem Drittel der Befragten hat die Digitalisierung jedoch keine Auswirkungen auf die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit beruflicher und privater Anforderungen. Die Digitalisierung verändert zwar die inhaltlichen Arbeitsanforderungen, kann jedoch nicht immer die Rahmenbedingungen im Hinblick auf Zeit und Ort verändern – was naheliegend ist, da viele Tätigkeiten an bestimmte Zeiten und Orte gebunden sind. Digitalisierung und eine bessere Vereinbarkeit gehen somit nicht automatisch Hand in Hand. Es lassen sich aber Stellschrauben bewegen, die ohne die Digitalisierung nur schwer bewegt werden konnten. So hat z. B. in rund 6 von 10 befragten Betrieben die Digitalisierung dazu geführt, dass Arbeitszeiten bzw. der Arbeitsort flexibilisiert wurden (Abb. 13). Bei den beginnend digitalisierten Unternehmen fallen die Anteile noch etwas höher aus, insbesondere im Vergleich zu den fortgeschritten digitalisierten Unternehmen. Unternehmen, die sich eher am Anfang stehend einschätzen, was die Digitalisierung anbelangt, schreiben dem Einsatz digitaler Technologien somit einen größeren Effekt auf die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsort zu als Unternehmen, bei denen die Digitalisierung weiter vorangeschritten ist.

**Abb. 13: Die Digitalisierung hat zu einer (stärkeren) Flexibilisierung...**



Über die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort hinaus bieten insgesamt viele der befragten Unternehmen weitere Möglichkeiten, Beruf und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren. Weit verbreitet sind die Qualifizierung von Teilzeitkräften (54,2%), Regelungen für betriebliche Auszeiten (45,8%) sowie eine Beteiligung an betrieblichen Prozessen während der Elternzeit (45,8%). Aber auch (finanzielle) Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen (22,9%) und bei der Kinderbetreuung (18,8%), ein Eltern-Kind-Büro (20,8%), Qualifizierungen während der Elternzeit (16,7%) sowie eine betriebseigene Kinderbetreuung (16,7%) werden von einem Teil der befragten Unternehmen angeboten. Diese Angebote sind sicherlich weniger durch die Digitalisierung initiiert worden, sondern eher durch das Bestreben entstanden, gute Fach- und Arbeitskräfte ans Unternehmen zu binden. Aber: Die Digitalisierung

erleichtert die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung durch sinkende Präsenzanteile der Schulungen und digitale Kommunikationsformen eröffnen neue Möglichkeiten der Information und des Kontaktes zu Beschäftigten, z. B. während der Elternzeit.

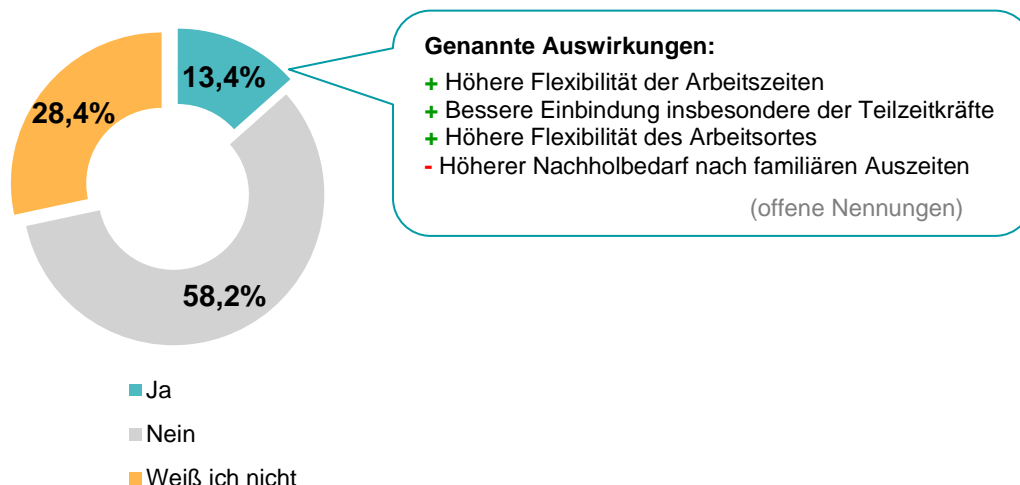
## 8.2 Auswirkungen der Digitalisierung auf die beruflichen Chancen von Frauen

Ein Querschnittsthema des Projekts DigiDo ist die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter. Vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Positionen<sup>1</sup>, die durch die Digitalisierung verbesserte berufliche Chancen für Frauen sehen, wurde dieser Aspekt ebenfalls zum Gegenstand der Onlinebefragung. Es sollten Anknüpfungspunkte aus Sicht der Befragten für die Förderung der Gleichstellung durch den Einsatz digitaler Technologien ausgemacht werden.

Die Frage, ob die Digitalisierung Auswirkungen auf die beruflichen Chancen von Frauen hat, beantworten 13,4% der Befragten mit Ja (Abb. 14). Mit 58,2% sieht die Mehrheit aller Befragten hier keinen Zusammenhang. Mehr als ein Viertel der Befragten kann keine klare Einschätzung zu einem möglichen Zusammenhang abgeben. Eine mögliche Verbesserung der beruflichen Chancen von Frauen durch die Digitalisierung scheint sich in der Praxis der befragten Unternehmen damit nicht widerzuspiegeln. Wird ein Zusammenhang gesehen, dann vorwiegend in der Möglichkeit einer besseren Vereinbarkeit beruflicher und privater Anforderungen. Mögliche Chancen der Digitalisierung für Frauen ergeben sich folglich nicht automatisch, sondern müssen gestaltet und initiiert werden.

---

**Abb. 14: Hat die Digitalisierung Auswirkungen auf die beruflichen Chancen von Frauen?**



---

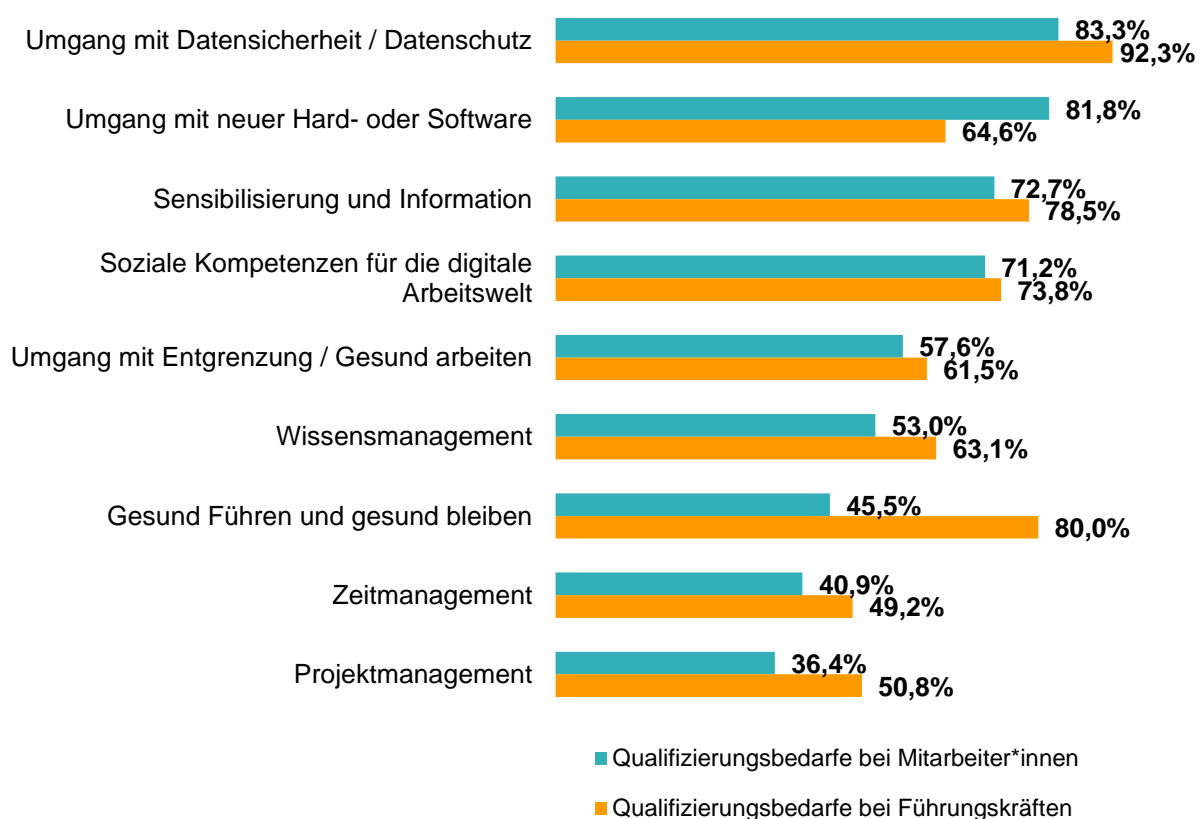
<sup>1</sup> Beispielsweise: Bultemeier, Anja; Marrs, Kira (Hrsg.): Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen. München (2016).

## 9 Auswirkungen der Digitalisierung auf den Weiterbildungsbedarf

Um insbesondere im Projekt DigiDo passgenaue Angebote für Unternehmen zu entwickeln, ging es im letzten Teil der Befragung um die konkreten Qualifizierungsbedarfe, die durch die Digitalisierung entstehen. Allgemein gefragt bestätigt zunächst eine deutliche Mehrheit von 77,6% der Befragten, dass der Weiterbildungsbedarf im Unternehmen durch die Digitalisierung ansteigt. Lediglich ein gutes Fünftel sieht keine Veränderung im Weiterbildungsbedarf und kaum ein Unternehmen (1,5%) verzeichnet gar einen sinkenden Weiterbildungsbedarf im Zuge der Digitalisierung.

Die abgefragten Qualifizierungsthemen erfahren insgesamt viele Nennungen (Abb. 15). An erster Stelle sehen die Befragten den Bedarf, technische Kompetenzen auszubauen. Dazu gehören der Umgang mit Datensicherheit, insbesondere für Führungskräfte, sowie mit neuer Soft- und Hardware, Letzteres vorwiegend als Qualifizierungsbedarf für Beschäftigte.

**Abb. 15: Qualifizierungsbedarfe im Zuge der Digitalisierung**



Neben technischen Kompetenzen besteht ein hoher Qualifizierungsbedarf im Hinblick auf „weiche Faktoren“. Sehr wichtig sind hierbei die Sensibilisierung und Information rund um das Thema Digitalisierung, dicht gefolgt von der Stärkung sozialer Kompetenzen für die digitalisierte Arbeitswelt, beispielsweise im Hinblick darauf, digital zusammenzuarbeiten und zu kommunizieren, sowie im Umgang mit sozialen Medien.

Über die Hälfte der Befragten sieht des Weiteren Qualifizierungsbedarf im Hinblick auf den Umgang mit der Entgrenzung beruflicher und privater Bereiche sowie im Hinblick darauf, die eigene Gesundheit zu erhalten. „Gesundes Führen“ gehört hierbei zu den Qualifizierungsthemen der höchsten Priorität. Damit bekommt die Verantwortlichkeit der Führungskräfte für die Gesundheit ihrer Teams sowie die eigene Gesundheit einen zentralen Stellenwert.

Wissensmanagement, Zeitmanagement und Projektmanagement werden ebenfalls als Qualifizierungsbedarfe genannt, wobei hier stärker die Führungskräfte als Zielgruppe gesehen werden.

In Verbindung mit den zuvor genannten Auswirkungen auf die Arbeit, bei der ein Anstieg an psychischer Belastung sowie eine Verdichtung der Arbeit verzeichnet werden, sind diese Qualifizierungsbedarfe von besonderer Bedeutung, um sich in Zeiten der Digitalisierung kompetent und gesund in der sich wandelnden Arbeitswelt zu bewegen. Insbesondere Führungskräften wird hier eine wichtige Rolle zugeschrieben. Bei ihnen wird hoher Bedarf gesehen, sich entsprechend zu qualifizieren, um mit den Herausforderungen angemessen umgehen zu können und so ihre Vorbildfunktion ausfüllen zu können.

## **10 Fazit**

Die Digitalisierung spielt eine wichtige Rolle für die von uns befragten Unternehmen – wenngleich sie zum Befragungszeitpunkt unterschiedlich weit auf dem Weg sind, digitale Technologien im Unternehmen effektiv zu nutzen. Und: Digitalisierung erfolgt offensichtlich in vielen Unternehmen weniger als strategische Aufgabe, sondern eher zufallsgesteuert und nicht in ein Gesamtkonzept eingebettet.

Die zu Beginn noch sehr positive Sicht auf die Digitalisierung als Chance für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen wird durch das weitere Antwortverhalten relativiert. Deutlich stärker als die Vorteile und Chancen treten die Herausforderungen für Beschäftigte und Führungskräfte hervor. Für das Projekt DigiDo bedeuten diese Ergebnisse, diese Aspekte aufzugreifen und Unternehmen dabei zu unterstützen, mit den beschriebenen Herausforderungen erfolgreich umzugehen. Besonders wichtig ist hierbei, die Beschäftigten bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse einzubeziehen und „mitzunehmen“. Parallel entwickelt das Projektteam Trainings und Impulse, um die genannten Qualifizierungsbedarfe aufzugreifen. Sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte können so für die digitalisierte Arbeitswelt gestärkt werden.