

CORONA-KRISE BESCHLEUNIGT DIE BETRIEBLICHE DIGITALISIERUNG

Studienüberblick und Regulierungsbedarf

Bereits vor der Corona-Krise wurde die Gestaltung von Arbeit stark von der Digitalisierung geprägt. Heute ist diese Krise ein einschneidendes Ereignis, das die Agenda in den Betrieben verändert. Im Vordergrund steht zurzeit die Bewältigung der Krisenfolgen. Hierbei hat sich die Digitalisierung als wichtiges Hilfsmittel erwiesen: Sie hat virtuelle Arbeit und virtuelles Projektmanagement überhaupt erst ermöglicht und vor allem erheblich befördert. In den Medien ist bereits von einem Quantensprung der Digitalisierung die Rede, bei der die Corona-Krise als Katalysator gewirkt hat.

In dieser These geht es nicht nur um eine Ausweitung von Homeoffice und mobiler Arbeit, sondern zudem um Ausstrahlungseffekte auf weitere Bereiche der Anwendung digitaler Technik. Sollte diese These zu-

treffen, dann entsteht für die IG Metall ein verstärkter und möglicherweise neu akzentuierter Handlungsbedarf bezogen auf die Digitalisierung.

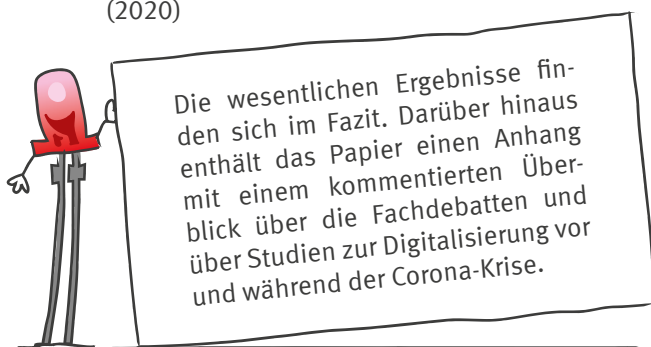
Vor diesem Hintergrund befasst sich das Papier mit der Frage, wie sich die Corona-Krise auf die betriebliche Digitalisierung auswirken könnte. Zur Beantwortung wurden neben zahlreichen Medienbeiträgen von Fachexperten insgesamt 14 Studien ausgewertet, fünf zum Stand der Digitalisierung vor Corona und neun zu den Auswirkungen von Corona auf die Digitalisierung.

AUSGEWERTETE STUDIEN VOR DER CORONA-KRISE

- ▶ Studie der IMPULS-Stiftung für den Maschinenbau, den Anlagenbau und die Informationstechnik (2016)
- ▶ Mittelstandsstudie des Fraunhofer IPA (2017)
- ▶ Studie der Technischen Hochschule Mittelhessen (Sames, Diener 2018)
- ▶ Befragung von Bitkom Research (2020)
- ▶ Führungskräfte-Radar der Bertelsmann Stiftung (2020)

AUSGEWERTETE STUDIEN WÄHREND DER CORONA-KRISE

- ▶ KfW-Mittelstandspanel (2020)
- ▶ Umfrage der Mittelstands-Kompetenzzentren (2020)
- ▶ Umfrage des RKW (2020)
- ▶ Umfrage des ibe (2020)
- ▶ Umfrage der Hans-Böckler-Stiftung (2020)
- ▶ Umfrage von Kantar (2020)
- ▶ Umfrage des VDI (2020)
- ▶ Umfrage des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der DGFP (Hofmann, Piele, Piele 2020)
- ▶ Homeoffice-Studie des IFO (2020)



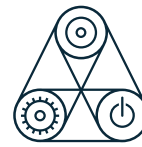


FAZIT 3

Beschleunigung der Digitalisierung wahrscheinlich	3
Beschleunigung aufgrund von Lerneffekten	3
Werden die Folgen der Corona-Krise für die Digitalisierung überschätzt?	4
Auswirkungen auf die Beschäftigten: Entscheidend ist die Gestaltung.	4
Weiterhin hoher Stellenwert der Digitalisierung für Betriebsräte	6

ANHANG: ÜBERBLICK ÜBER DIE AUSGEWERTETEN STUDIEN 7

1 Digitalisierung vor der Corona-Krise: Weitreichende Potenziale, wenig entwickelte Strategie	7
1.1 Studie der IMPULS-Stiftung für den Maschinenbau, den Anlagenbau und die Informationstechnik	7
1.2 Mittelstandsstudie des Fraunhofer IPA	7
1.3 Studie der Technischen Hochschule Mittelhessen	8
1.4 Befragung von Bitkom Research	8
1.5 Führungskräfte-Radar der Bertelsmann Stiftung	9
2 Einflussfaktor Corona-Krise: öffentliche Diskurse und Umfragen	9
2.1 Diskurse der Fachöffentlichkeit: Lernschub, Beschleunigung und Nachhaltigkeit, strategische Nutzung der Krise gegen die Mitbestimmung	9
2.2 Ergebnisse von Umfragen: Beschleunigte Digitalisierung, Entwicklung der Geschäftsmodelle, fehlendes Know-how als Bremse	11
2.2.1 KfW Mittelstandspanel	12
2.2.2 Umfrage der Mittelstands-Kompetenzzentren	12
2.2.3 Umfrage des RKW	12
2.2.4 Umfrage des ibe	12
2.2.5 Umfrage der Hans-Böckler-Stiftung	13
2.2.6 Umfrage von Kantar	13
2.2.7 Umfrage des VDI	13
2.2.8 Umfrage des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der DGFP	13
2.2.9 Homeoffice-Studie des IFO (2020)	14
3 Literatur	15



FAZIT

BESCHLEUNIGUNG DER DIGITALISIERUNG WAHRSCHEINLICH

Was die Corona-Krise für die Digitalisierung bedeutet, lässt sich nicht mit abgesicherten Prognosen beantworten. Das liegt daran, dass Aussagen über die Zukunft immer auf Annahmen über Rahmenbedingungen beruhen, die sich stetig verändern. Zudem steht zu dem Zeitpunkt, zu dem eine Prognose angefertigt wird, nicht eindeutig fest, welche Rahmenbedingungen sich in der Zukunft als bedeutsam erweisen werden.

Digitalisierung hängt von vielen Rahmenbedingungen ab: von der Qualität der betrieblichen Digitalisierungsstrategien, von Einschätzungen bezogen auf die Kundeninteressen und Absatzmärkte, vom Know-how der betrieblichen Entscheider*innen und Gestalter*innen für die Digitalisierung, von den Ressourcen für Investitionen in digitale Technik, von der Einschätzung der Sicherheit vernetzter technischer Systeme und nicht zuletzt auch von der Kompetenz und Beteiligung der Beschäftigten.

Diesen Ungewissheiten zum Trotz lassen sich, bezogen auf den Einfluss der Corona-Krise, Trendaussagen formulieren und diese mit Sachargumenten und Befragungsergebnissen begründen. Grundlage sind Diskurse unter Fachexperten sowie aktuell vorliegende Umfragen.

BESCHLEUNIGUNG AUFGRUND VON LERNEFFEKTEN

Digitalisierte Arbeit hat heute in vielen Betrieben angesichts der Krise an Stellenwert gewonnen. Vor dem Hintergrund der Debatte in Fachkreisen und der ausgewerteten Umfragen ist davon auszugehen, dass sich die Digitalisierung nach der Krise beschleunigt fortsetzen wird.

Die dafür maßgeblichen und in den Studien diskutierten Gründe:

- ▶ Vorurteile bezüglich der Motivation und der Arbeitsdisziplin von Beschäftigten im Homeoffice haben sich nicht bestätigt.

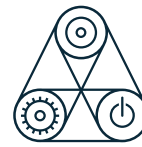
- ▶ Unternehmensleitungen haben eine erhöhte Sensibilität für die Leistungsfähigkeit digitaler Technik entwickelt.
- ▶ Unternehmensleitungen haben erfahren, dass sich der Umfang an Digitalisierung erfolgreich in kurzer Zeit steigern lässt.
- ▶ Digitale Technik und deren potenzielle Risiken gelten heute stärker als beherrschbar als noch vor der Corona-Krise. Darauf weist die Mehrheit der Studien hin.
- ▶ Und es gibt die Erfahrung, dass die Digitalisierung hilft, Krisen zu bewältigen und Betriebe weniger anfällig für Krisen macht.

Auch wenn der aktuelle Digitalisierungsschub vor allem Arbeit im Homeoffice, mobiles Arbeiten, virtuelle Zusammenarbeit und virtuelles Projektmanagement betrifft, sind Ausstrahlungseffekte weit über diese Bereiche hinaus zu erwarten. In den Studien wird beispielsweise der Vertrieb benannt, der vermehrt auf digitale Schnittstellen zu den Kunden setzt. Möglich wäre sogar eine beschleunigte Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle. Dies würde eine maßgebliche Grundlage für eine beschleunigte Digitalisierung schaffen.

Ausstrahlungseffekte gibt es bereits heute, weil virtuelle Kooperationen weitere Digitalisierung von Prozessen erfordern, wie beispielsweise die Digitalisierung von Arbeitsunterlagen und Geschäftsprozessen. Zum anderen erkennen viele Studien einen Einstellungswandel in der betrieblichen Praxis der Digitalisierung: Weniger aufwändige und perfektionistische Planung, ein Mehr an risikobereiter, pragmatischer und schneller Umsetzung.

Mit Blick auf Studien der letzten Jahre und auf aktuelle Fachdiskurse wird der Fokus der Digitalisierung voraussichtlich in diesen Bereichen liegen:

- ▶ Remote Services: Fernwartung von Maschinen und Anlagen.
- ▶ Predictive Maintenance: auf Künstlicher Intelligenz beruhende vorausschauende Instandhaltung.



- ▶ **HR-Analytics:** Einsatz von Künstlicher Intelligenz zur Personalauswahl und Personalentwicklung.
- ▶ **Robotic Process Automation:** Automatisierung von Routineaufgaben im Büro.

Daneben wird es eine fortschreitende Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen geben. Diese Entwicklung wird wiederum die Digitalisierung der internen betrieblichen Prozesse befördern.

WERDEN DIE FOLGEN DER CORONA-KRISE FÜR DIE DIGITALISIERUNG ÜBERSCHÄTZT?

In Expertenkreisen gibt es auch Zweifel an der These einer Beschleunigung der Digitalisierung durch die Corona-Krise. Vor diesem Hintergrund scheinen einige Relativierungen notwendig:

- ▶ **Beschleunigung schon vor der Corona-Krise:** Eine Beschleunigung der Digitalisierung hatte bereits vor der Corona-Krise eingesetzt, deutlich sichtbar allerdings erst in den letzten Jahren. Studien aus dieser Zeit zeigen: Digitale Technik ist seit Jahren weit fortgeschritten. Grundsätzlich könnten die Unternehmen damit große Potenziale realisieren. Dies würde kaum an der verfügbaren Technik scheitern. Bremsend wirkte in der Vergangenheit vor allem der geringe strategische Stellenwert von Digitalisierung in vielen Unternehmen. Offensichtlich haben aber immer mehr Unternehmen die Digitalisierung als strategischen Erfolgsfaktor erkannt. Deshalb beschleunigten Unternehmen die Digitalisierung bereits vor der Corona-Krise. Die ausgewerteten Studien legen den Schluss nahe, dass der Trend zur Beschleunigung der Digitalisierung in der Corona-Krise weitere Schubkraft erhält.
- ▶ **Gegentendenzen zur virtuellen Arbeit:** Ein weiterer Einwand besteht in möglichen Gegenendenzen zum virtuellen Arbeiten nach Überwindung der Krise. Diese wird es sicher geben. Denn durch das Arbeiten auf Distanz und den Kontakt über Videoverbindungen ist auch das Bewusstsein dafür gewachsen, wie wichtig informelle und persönliche Begegnungen sind: für das persönliche Wohlbefinden, für die eigene Sichtbarkeit im Unternehmen und im Kolleg*in-

nenkreis, aber auch für Produktivität, Kreativität und für Innovationen. Darüber hinaus haben viele Beschäftigte erfahren, dass Arbeit im Homeoffice mit gravierenden ergonomischen Nachteilen, mit einer erschwerten Abgrenzung von Arbeit und Freizeit sowie mit Arbeitsverdichtung verbunden ist. Sobald möglich werden deshalb Videoformate wieder durch persönliche Begegnungen ersetzt. Die Studien kommen allerdings übereinstimmend zu dem Schluss, dass Arbeit in der Zukunft einen wachsenden virtuellen Anteil haben wird, ohne dass hierbei die Präsenzphasen komplett verschwinden.

- ▶ **Fehlende Voraussetzungen einer beschleunigten Digitalisierung:** Weitere Einwände gegen eine rasche Ausweitung der Digitalisierung beruhen auf fehlenden Voraussetzungen in den Betrieben. Die gleichen Defizite wurden bereits in den Studien vor der Corona-Krise erkannt: Fehlendes Know-how in den Betrieben, fehlendes IT-Personal und weiterhin zurückhaltende Aktivitäten in der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle. Weitgehend übereinstimmend weisen die Studien darauf hin, dass die weitere Digitalisierung in ihrem Umfang und in ihrer Geschwindigkeit vor allem von der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle abhängig ist. Eine weitere Voraussetzung ist das in den Betrieben vorhandene Know-how. Dies betrifft die Beschäftigten, aber auch die Führungskräfte. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte deutscher Unternehmen sieht sich einer aktuellen Umfrage zufolge nicht ausreichend auf digitale Innovationen vorbereitet (Möllering u.a. 2020, S. 6). Sollten diese Voraussetzungen noch geschaffen werden, ist von einem erheblichen Digitalisierungsschub auszugehen.

AUSWIRKUNGEN AUF DIE BESCHÄFTIGTEN: ENTSCHEIDEND IST DIE GESTALTUNG

Wie sich die Digitalisierung auf die Beschäftigten auswirken wird, lässt sich pauschal nicht beantworten. Entscheidend ist, wie die Digitalisierung in den Betrieben gestaltet und reguliert wird. Hier wächst für die Betriebsräte mit der Verbreitung digitaler Technik ein Handlungsfeld, in dem maßgeblich über die



Beschäftigung und die Qualität der Arbeitsbedingungen entschieden wird. Nicht allein die Auswahl der Technik ist hierbei entscheidend, sondern die Gestaltung von Arbeit. Jede Technik hat potenzielle Vor- und Nachteile. Tabelle 1 enthält einige Beispiele. Gestaltung hat das Ziel, mögliche Nachteile abzuwenden und die Digitalisierung mit Beschäftigteninteressen in Übereinstimmung zu bringen.

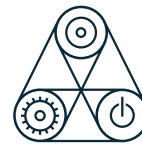
Die Folgen für die Beschäftigten lassen sich aus der Kenntnis der technischen Entwicklung allein nicht ableiten. Möglich sind nur recht abstrakte Aussagen und Annahmen über Entwicklungen innerhalb von Branchen oder von Beschäftigtengruppen. Hierbei geht es stets um Durchschnittswerte. Gerade deshalb ist es notwendig, recht genau in den Betrieben zu analysieren, was die Folgen der Digitalisierung aktuell sind oder in Zukunft sein könnten. Eine Möglichkeit zum Einstieg bietet der Transformationsatlas der IG Metall.

Zwar geht es beim Einsatz digitaler Technik mit Blick auf die betroffenen Arbeitsplätze immer auch um Rationalisierung. Doch ist fraglich, ob die Rationalisierungseffekte im Betrieb auch zu einer Reduzierung der Beschäftigung führen (Dengler, Matthes 2018, IG Metall 2019b). Digitalisierung könnte auch dazu beitragen, dass es Betrieben leichter fällt,

kostengünstig innovative und auf neue Kundengruppen zugeschnittene Produkte herzustellen. Digitale Technik kann darüber hinaus die Verfügbarkeit der Produktionsmittel erhöhen, Effizienz steigern oder die Variantenbeherrschung vereinfachen. Die damit verbundenen Wettbewerbsvorteile können Beschäftigten zugutekommen: als Beschäftigungssicherung und als erweiterte Spielräume für »Gute Arbeit«. Insofern kann die Digitalisierung einzelbetrieblich betrachtet eine Maßnahme zur Sicherung der Beschäftigung und guter Arbeitsbedingungen sein, wenngleich auf die gesamte Industrie bezogen ein Abbau von Beschäftigung in Teilbereichen zu erwarten ist: vor allem in den Berufen »Maschinen und Anlagen steuern und warten«, »Metall-, Anlagenbau, Installation, Montierer, Elektroberuf« (Zika u.a. 2018, S. 8). Zu erwarten ist außerdem ein Strukturwandel der Beschäftigung. Nach dem ZEW (Arntz, Gregory, Zierahn 2018) nehmen vor allem geistige Routinetätigkeiten ab, während analytische und interaktive Tätigkeiten zunehmen. Damit führt die Digitalisierung in vielen Berufen zu veränderten Kompetenzanforderungen: Es wird in Zukunft mehr darauf ankommen, dass Beschäftigte maschinelle Entscheidungen ermöglichen, beurteilen und korrigieren.

Technik / Funktion	Mögliche Nachteile	Mögliche Vorteile
MES (Manufacturing Execution System)	Gläserne Beschäftigte Standardisierung von Arbeitsaufgaben	Effizientere Planung und Steuerung Höhere Logistikleistung
Remote Services	Ersetzung von Instandhaltungspersonal vor Ort	Neues Geschäftsfeld Erhöhte Verfügbarkeit der Produktionsmittel
Predictive Maintenance	Reduzierung von Instandhaltungspersonal	Erhöhte Verfügbarkeit der Produktionsmittel
Kollaborative Roboter	Sozial isolierte Arbeitsplätze	Größere Einsatzbereiche für die Robotik Ergonomische Erleichterung
HR-Analytics	Gläserne Beschäftigte Diskriminierung	Verbesserte Personalentwicklung Entlastung des HR-Personals von Routineaufgaben
Robotic Process Automation (RPA)	Kurzfristig: Abbau von Routinetätigkeiten Langfristig: Automatisierung auch von höherwertigen Tätigkeiten	Kurzfristig: Spielräume für höherwertige Tätigkeiten Langfristig: Mensch und Technik als Team

Tabelle 1: Mögliche Vor- und Nachteile digitaler Technik



WEITERHIN HOHER STELLENWERT DER DIGITALISIERUNG FÜR BETRIEBSRÄTE

Die Gestaltung der Digitalisierung wird deshalb weiterhin einen hohen Stellenwert für die Betriebsräte haben. Besonderes Augenmerk sollte auf Remote Services (Fernwartung) und Predictive Maintenance (vorbeugende Instandhaltung) sowie auf die Anwendung Künstlicher Intelligenz (HR Analytics und Robotic Process Automation) gelegt werden. In diesen Bereichen ist auch ohne die Corona-Krise mit einer raschen Modernisierung zu rechnen.

Damit werden Beschäftigte und Interessenvertretungen in Zukunft noch stärker mit Digitalisierung konfrontiert als in der Vergangenheit. Arbeitsbelastungen, Kompetenzanforderungen und das Überwachungs- und Kontrollerleben werden sich in Zukunft noch schneller wandeln als bisher bekannt. Hierdurch wächst der Stellenwert der Digitalisierung als Handlungsfeld der Mitbestimmung.

Für die Beschäftigten ist die Digitalisierung Fluch und Segen zugleich. Sie geht mit Rationalisierung einher, ist aber zugleich Voraussetzung zur langfristigen Sicherung von Beschäftigung und zur Gewinnung von Spielräumen für »Gute Arbeit«.

Angesichts der zukünftigen Digitalisierung ergeben sich für Betriebsräte folgende vorrangige Ziele und Handlungsfelder:

- ▶ Dazu beitragen, dass Betriebe mit einer fundierten Strategie die Digitalisierung gestalten. Digitalisierung sollte als Zukunftssicherung für Beschäftigung und »Gute Arbeit« verstanden werden.
- ▶ Effizienzgewinne der Digitalisierung nutzen, um Beschäftigung zu sichern und »Gute Arbeit« zu realisieren.
- ▶ Verhindern, dass die Digitalisierung vor dem Hintergrund der Corona-Krise von der Arbeitgeberseite als Vorwand genutzt wird, um erreichte Standards der Mitbestimmung und der Arbeitsbedingungen zurückzudrängen.
- ▶ Strategische Unternehmensentwicklung, strategische Personalplanung und Qualifizierung im Zusammenhang bearbeiten und diesen stärker als in der Vergangenheit als Kernaufgabe der Mitbestimmung verstehen.
- ▶ Demokratische Beteiligung der Beschäftigten im Prozess der Digitalisierung gewährleisten.
- ▶ Digitalisierung nicht nur technisch verstehen: Es geht immer auch darum, bei organisatorischem Wandel und Leitbildern, bezogen auf die Beschäftigten, mitzubestimmen. Dies wird zunehmend auch die Gestaltung von Führung und Unternehmenskulturen umfassen.
- ▶ Größeres Know-how der Interessenvertretungen, um die Digitalisierung und deren Folgen einzuschätzen: Verbreitung der IG Metall-Werkzeuge wie Transformationsatlas, Betriebslandkarte und Kompass Digitalisierung.
- ▶ Digitalisierung verstärkt als Thema des Gesundheitsschutzes aufgreifen: Technikstress vermeiden, Gebrauchstauglichkeit digitaler Arbeitsmittel sicherstellen, Gefährdungsbeurteilungen durchführen.
- ▶ Weiterbildung für eine digitale Arbeitswelt: Hindernisse der Weiterbildungsbeteiligung beseitigen (zum Beispiel durch Ausbildung von Weiterbildungsmentor*innen).
- ▶ Digitalisierung verstärkt unter dem Gesichtspunkt des Beschäftigtendatenschutzes gestalten.
- ▶ Regulierung von Homeoffice und mobiler virtueller Arbeit, um Leistungsintensivierung und fremdgesteuerte Flexibilität zu verhindern. Konzepte zur Ansprache und zum Schutz von Beschäftigten im Homeoffice.
- ▶ Betriebliche Verankerung von ethischen Leitlinien beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz.
- ▶ Betriebliche Gestaltungsprozesse stärker als in der Vergangenheit zur Bindung und Gewinnung von Mitgliedern nutzen. Repräsentationslücken unter hochqualifizierten Angestellten schließen.



ANHANG: ÜBERBLICK ÜBER DIE AUSGEWERTETEN STUDIEN

1 DIGITALISIERUNG VOR DER CORONA-KRISE: WEITREICHENDE POTENZIALE, WENIG ENTWICKELTE STRATEGIE

Noch lange nachdem die Industrie 4.0 im Jahr 2011 auf der Hannover Messe verkündet wurde, gab es eine erhebliche Lücke zwischen der weitreichenden Vision einer smarten Fabrik und der Realität in den Betrieben. Diese Lücke schließt sich seit einigen Jahren. Die Mehrzahl der Betriebe hat die Relevanz von Digitalisierung für die Wettbewerbsfähigkeit und die Effizienz erkannt. Vor diesem Hintergrund hat es bereits vor der Corona-Krise eine Beschleunigung der Digitalisierung gegeben. Dies betrifft sowohl die internen Prozesse als auch die Produkte und Dienstleistungen.

1.1 Studie der IMPULS-Stiftung für den Maschinenbau, den Anlagenbau und die Informationstechnik

Im Jahr 2016 wurde eine Studie der IMPULS-Stiftung für den Maschinenbau, den Anlagenbau und die Informationstechnik über den aktuellen Stand der Digitalisierung in den Mitgliedsunternehmen des VDMA veröffentlicht. Grundlage ist eine Online-Befragung von 335 Unternehmen (Kinkel u.a. 2016). Die Studie informiert über die technischen Potenziale und die

betriebliche Praxis.

Das Ergebnis: Die Branche verfügt über erhebliche Potenziale der Digitalisierung, nutzt diese aber nur in Teilbereichen intensiv. Der Studie zufolge werden allein Remote Services in mehr als der Hälfte der Betriebe angewendet. Andere Technologien – Condition Monitoring, Software zur Modellierung des Produktionsprozesses, Maschinen, die mit anderen Maschinen kommunizieren, sowie datenbasierte Dienstleistungen – sind weitaus weniger verbreitet, aber immerhin in vielen Betrieben geplant.

Die Studie dokumentiert einen beginnenden Aufbruch in eine umfassend digital produzierende Industrie. Ein Ergebnis ist hervorzuheben: Unternehmen, die über eine Strategie der Digitalisierung verfügen, setzen diese auch um (Kinkel u.a. 2016, S. 18). Diese Betriebe investieren mehr in die Digitalisierung und sie stellen auch mehr Personal ein als Betriebe, die über keine ausgearbeitete Digitalisierungsstrategie verfügen. Digitalisierung ist der Studie zufolge nicht in erster Linie Mittel zur Verringerung von Arbeitsplätzen, sondern eine Investition zur Gewinnung von Marktanteilen.

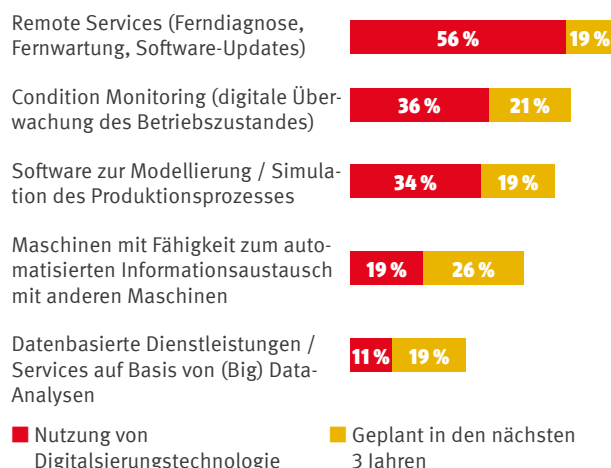


Abb.1: Nutzung von Digitalisierung in den eigenen Produktionsprozessen. (eigene Darstellung, Quelle: Kinkel u.a. 2016: 22)

1.2 Mittelstandsstudie des Fraunhofer IPA

Die Digitalisierung schreitet auch nach einer im Auftrag von Südwestmetall erstellten Studie des Fraunhofer IPA (Fraunhofer IPA 2017) voran. Die Studie ist nicht repräsentativ, sie umfasst eintägige Expertenbefragungen und Betriebsbegehungen in 12 Betrieben. In den untersuchten Betrieben betrifft die Digitalisierung vor allem die Herstellungsprozesse und weniger die Produkte. Relativ wenig digitalisieren die Betriebe darüber hinaus in der Entwicklung, der Beschaffung und im Vertrieb. Diese Bereiche standen im Jahr 2017, zum Zeitpunkt der Studie, noch nicht im Fokus der Digitalisierung. Die technischen Voraussetzungen waren jedoch gegeben.



Hinderungsgründe für eine zügige Digitalisierung sind der Studie zufolge die in vielen Unternehmen fehlende Gesamtstrategie für die Digitalisierung. Defizite in der Strategieentwicklung hatte auch der Transformationsatlas der IG Metall aufgezeigt: 43 % der Betriebe haben nach Aussage der Betriebsräte keine ausgearbeitete Strategie, in 19 % der Betriebe ist sie defizitär (IG Metall 2019a). Interessanterweise stimmt dieses Ergebnis mit der Einschätzung der von Südwestmetall in Auftrag gegebenen Studie überein. Darin wird als Resultat einer SWOT-Analyse als Digitalisierungshindernis festgehalten: »Defizite bei strategischer Planung durch Fokus auf operatives Geschäft« (Fraunhofer IPA 2017, S. 18). Die betrieblichen Recherchen kamen zu folgendem in Abbildung 2 dargestellten Ergebnis:



Abb. 2: Verankerung der Digitalisierung in der Unternehmensstrategie (eigene Darstellung, Fraunhofer IPA 2017: 40). Nicht repräsentative Studie mit 12 Betrieben.

Die Autoren der Studie verweisen darauf, dass eine deutlich weitergehende Digitalisierung und eine Ergänzung der Produkte um digitale Services erst auf der Grundlage ausgearbeiteter Strategien der Digitalisierung zu erwarten sind.

1.3 Studie der Technischen Hochschule Mittelhessen

Ein Forscherteam der Technischen Hochschule Mittelhessen (Sames, Diener 2018) hat 155 mittelständische Unternehmen in Mittelhessen online nach dem Grad der Digitalisierung in ausgewählten Geschäftsprozessen befragt. Die Studie kommt zu diesem Gesamtergebnis:

»Insgesamt hat unsere Untersuchung hervorgebracht, dass insbesondere im Mittelstand eine erhebliche Diskrepanz zwischen bereits bekannten und verfügbaren Technologien zur Digitalisierung und der Anwendung in den Unternehmen besteht.« (Sames, Diener 2018, S. 50)

Als Gründe für die festgestellten Umsetzungsdefizite nennen die Befragten zu 59 % die Kosten, die als zu hoch eingeschätzt werden (S. 26). In 55 % der Betriebe gaben die Befragten fehlendes IT-Personal als Hinderungsgrund an (S. 25). Auf Platz 3 wurde mit 44 % fehlendes Know-how genannt.

Die Betriebe nutzen deshalb ihre Chancen zur Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle nicht. Am stärksten digitalisiert – allerdings auf einem insgesamt niedrigen Niveau – sind in den untersuchten Betrieben die Beschaffung und die Produktentwicklung. Am wenigsten digitalisiert sind die Bereiche Kundendienst, Technik- und Facility Management sowie die Ausgangslogistik (S. 48).

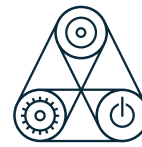
1.4 Befragung von Bitkom Research

Eine aktuelle Befragung des Branchenverbandes Bitkom in 552 Betrieben dokumentiert einen hohen Stellenwert der Digitalisierung in der deutschen Industrie (Berg 2020). Aus gewerkschaftlicher Sicht ist die Studie relevant, weil sie zeigt, dass Betriebsräte mit einer deutlichen Ausweitung der Digitalisierung rechnen müssen, selbst wenn man unterstellt, dass Bitkom bestrebt ist, den Reifegrad der Digitalisierung in einem positiven Licht darzustellen.

Die Ergebnisse im Einzelnen: »81 % der Betriebe nutzen oder planen in diesem Jahr Anwendungen für Industrie 4.0«. Zum Vergleich: Im Jahr 2019 waren dies erst 74 %.

Ein weiteres Ergebnis: 94 % der Befragten vertreten die Auffassung, »Industrie 4.0 ist die Voraussetzung für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie«. Dementsprechend nutzt bereits jedes siebte Unternehmen Künstliche Intelligenz. Nach der Studie von Bitkom Research aktualisieren die Betriebe ihre Geschäftsmodelle, wobei jedoch erst in 3 % der Betriebe alte Geschäftsmodelle von neuen abgelöst wurden. In 77 % der Betriebe existieren alte neben neuen Geschäftsmodellen.

Insgesamt beschreibt Bitkom mit der Studie eine Industrie im digitalen Umbruch.



1.5 Führungskräfte-Radar der Bertelsmann Stiftung

Eine im Januar 2020 vorgestellte Studie der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) an der Universität Witten/Herdecke gibt Anlass, am Digitalisierungsjubiläum von Bitkom zu zweifeln (Möllering u.a. 2020). Grundlage ist das Führungskräfte-Radar, für das knapp 1000 Führungskräfte befragt wurden. Nahezu 40 % der Führungskräfte stimmt folgender Aussage »nicht klar zu«: »In meinem Unternehmen ist die Digitalisierung ein wichtiges strategisches Thema«. Auch der Aussage »Die Führungskräfte im Unternehmen sind gut vorbereitet auf digitale Innovationen« stimmen 60 % der Führungskräfte »nicht klar zu« (S. 6).

Dieses Ergebnis entspricht der Wahrnehmung der Betriebsräte, die im Transformationsatlas der IG Metall erfragt wurde.

Die folgende Aussage trifft im Urteil der Betriebsräte in 69 % der Betriebe »gar nicht« oder allenfalls »teilweise« zu: »Digitalisierung und Transformation sind zentrale Themen von Führungskräften.«

Die Ergebnisse aus dem Führungskräfte-Radar lassen sich so deuten: Selbst, wenn für die Digitalisierung heute weit entwickelte Technik zur Verfügung steht, wird ihre Verbreitung gebremst. Die entscheidenden Gründe: ein geringer strategischer Stellenwert der Digitalisierung und unzureichend vorbereitete Führungskräfte.

2 EINFLUSSFAKTOR CORONA-KRISE: ÖFFENTLICHE DISKURSE UND UMFRAGEN

Die in der Einleitung aufgeworfenen Fragen nach den Folgen der Corona-Krise für die Digitalisierung lassen sich nicht mit abgesicherten Prognosen beantworten. Das liegt daran, dass Aussagen über die Zukunft immer auf Annahmen über Rahmenbedingungen beruhen, die sich stetig verändern. Die Digitalisierung hängt von vielen Rahmenbedingungen ab: von der Qualität der betrieblichen Digitalisierungsstrategien, von Einschätzungen bezogen auf die Kundeninteressen und Absatzmärkte, vom Know-how für die Digitalisierung, von den finanziellen Ressourcen für die digitale Technik, von der Einschätzung der Sicherheit vernetzter technischer Systeme und nicht zuletzt auch von der Kompetenz und Beteiligung der Beschäftigten.

Dennoch ist es möglich, bezogen auf den Einfluss der Corona-Krise, Tendaussagen zu begründen und Thesen zu formulieren. Sie lassen sich aus Diskursen unter Fachexperten und darüber hinaus aus Umfragen ableiten. Die Digitalisierung angesichts der Corona-Krise hat ein großes Medienecho gefunden und wurde in der Fachöffentlichkeit breit diskutiert. Darüber hinaus gab es mehrere recht schnell durchgeführte und eher einfach gehaltene Befragungen.

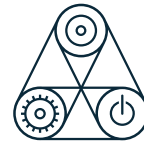
2.1 Diskurse der Fachöffentlichkeit: Lernschub, Beschleunigung und Nachhaltigkeit, strategische Nutzung der Krise gegen die Mitbestimmung

Im Folgenden werden zunächst Beiträge aus der Fachöffentlichkeit insgesamt sieben häufig vertretenen Thesen zugeordnet.

These 1: Die virtuelle Arbeitsweise wird uns erhalten bleiben.

Der größte Teil der Beiträge befasst sich mit dem Homeoffice und der virtuellen Kommunikation und Zusammenarbeit. So auch ein Beitrag von Stürz, Stumpf und Mendel (2020), der sich auf eine Befragung stützt. Ein zentrales Ergebnis: Virtuell unterstützte Arbeit im Homeoffice hat in vielen Fällen geholfen, Prozesse aufrecht zu erhalten; und sie entspricht dem Wunsch der überwiegenden Zahl der Beschäftigten. Dies könnte der Studie zufolge nachhaltige Folgen haben:

»Tragen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber diesem Wunsch Rechnung, ist davon auszugehen,



dass die Krise einen nachhaltigen Effekt auf die vor der Krise noch weitverbreitete Präsenzkultur in der Arbeitswelt in Deutschland haben wird.» (Stürz u.a. 2020).

These 2: Die Corona-Krise bringt einen Lernschub in Sachen Digitalisierung.

Diese These wird zum Beispiel von Ulrich Walwei, IAB, vertreten:

»Wir alle lernen gerade in einem atemberaubenden Tempo, was auf digitalem Wege alles möglich ist. So entwickeln sich in der Krise viele neue Geschäftsmodelle, aber auch traditionelle Bereiche setzen in ihrer Produktion und Dienstleistungserbringung zunehmend auf digitale Technologien.« (Walwei 2020).

These 3: Digitalisierung erhöht die unternehmerische Krisenfestigkeit (Resilienz).

Ein Begriff zieht sich durch die Medien: Resilienz. Gemeint ist die Krisenfestigkeit von Unternehmen. Es wird vielfach die These vertreten, dass die Digitalisierung die Fähigkeit von Betrieben erhöht, Krisen zu bewältigen.

Als Beispiel dient ein Zitat von Karl-Heinz Streibich, Präsident von acatech. Er weist darauf hin, dass Betriebe, die bereits vor Corona digitalisiert waren, besser und schneller durch die Krise kommen. Wohingegen andere Betriebe erst die notwendigen technischen und organisatorischen Voraussetzungen schaffen müssen.

»Unternehmen, die früh in Digitalisierung investiert haben, sind jetzt resilienter. Sie haben Möglichkeiten digitaler Zusammenarbeit von verschiedenen Orten aus eingeführt und erprobt, während sich andere nun ruckartig digitalisieren müssen. Sie haben ihre Produktions- und Wertschöpfungsprozesse durch einen digitalen Zwilling abgebildet, so dass sie sich jetzt viel besser auf die Einschränkungen und Veränderungen im Zuge der Pandemiebekämpfung einstellen können.« (Streibich 2020).

These 4: Die Corona-Krise ist ein »Weckruf, die Digitalisierung massiv voranzutreiben«.

Wirtschaftsverbände und Lobbyisten der Digitalbran-

che nutzen die Krise, um auf eine Beschleunigung der Digitalisierung zu drängen. Die These, dass die Corona-Krise hilft, Versäumnisse der Digitalisierung aufzuholen, vertritt der Branchenverband Bitkom:

»Die Corona-Krise hat uns die Bedeutung digitaler Technologien für Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft sehr klar vor Augen geführt. Die Krise ist ein Weckruf, die Digitalisierung nun massiv voranzutreiben«, sagte Bitkom-Präsident Achim Berg am Mittwoch in Berlin. »Wir haben uns in der Vergangenheit zu viel Zeit bei der Digitalisierung gelassen. Jetzt heißt es, digitale Infrastruktur aufzubauen, Geschäftsprozesse umfassend zu digitalisieren und neue, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln.« (Bitkom Pressemitteilung, 1. April 2020).

These 5: Die Digitalisierung wird sich wegen der Corona-Krise erheblich beschleunigen.

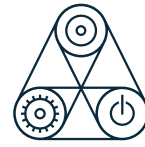
Ein Beispiel findet sich in der Wuppertaler Rundschau. Dort heißt es:

»Egal ob privat oder beruflich, die Digitalisierung hat zwar bereits vor Corona Einzug in unseren Lebensalltag genommen, doch die Pandemie wirkt wie ein Brandbeschleuniger.« (Wuppertaler Rundschau 2. Mai 2020).

Die Zeitung beruft sich auf Prof. Dr. Tobias Meisen, Universität Wuppertal. Meisen, Professor für Technologien und Management der Digitalen Transformation, sieht auch Grenzen der Digitalisierung:

»Es fehlt an Organisationsstruktur, die Unternehmen sind nicht dafür ausgestattet, alle Prozesse zu digitalisieren. Manchmal scheitert es schon an einer Unterschrift.«

Ein zweites Beispiel findet sich im Manager Magazin. Dort argumentiert Jens-Uwe Meyer (2020), vielbeschäftigter Keynote Speaker und Redner für Digitalisierung: Die rasante Geschwindigkeit der Digitalisierung im Zusammenhang mit virtueller Zusammenarbeit und Homeoffice haben gezeigt, wie wenig stichhaltig Bedenken gegen Digitalisierung sind. Dies wird Ausstrahlungen in die Zukunft haben. Auch wenn sich Bedenken erneut einstellen sollten:



»Nichtsdestotrotz erleben aktuell Millionen von Deutschen und Tausende von Unternehmen, wie sich der Sprung in die digitale Zukunft anfühlt. Und das wird sich nicht so einfach wieder zurückdrehen lassen.« (Meyer 2020).

These 6: Die Digitalisierung benötigt geeignete Rahmenbedingungen.

Häufig finden sich in der Fachöffentlichkeit Appelle an den Staat, die positiven Folgen, die die Digitalisierung für die Kommunikation und Zusammenarbeit bietet, zu verstärken, indem er die Rahmenbedingungen für die Digitalisierung verbessert. So heißt es in einem Beitrag von Carsten Stöcker u.a. auf FAZnet:

»Der Staat hat einen sehr großen Hebel, indem er seine Infrastrukturen den digitalen Lösungen öffnet und damit den Unternehmen für deren neue Dienste einen Schub verpasst. So geht Public-Private-Partnership auch als langsamer Tanker mit einer ganzen Flotte von Schnellbooten.« (Stöcker u.a. 2020)

In diesem Zusammenhang wird auch die Bedeutung der Binnenmärkte für die Digitalisierung hervorgehoben. Auch dies mündet in die Empfehlung, der Staat solle Anreize setzen. Claus Michelsen, Konjunkturchef des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin):

»Allgemeine Anreize für mehr Unternehmensinvestitionen, mehr öffentliche Infrastrukturinvestitionen, um die Energiewende, Digitalisierung und Bildungsangebote zu stärken, und Mittel für die Kommunen, damit diese ihre Investitionstätigkeit nicht radikal zusammenstreichen – dies wären gute Antworten auf die Krise.« (Michelsen 2020).

These 7: Die Corona-Krise wird strategisch von den Unternehmensleitungen gegen die Interessen der Beschäftigten genutzt.

Diese These ist unter Betriebsräten verbreitet. Betriebsräte bestätigen zunächst den mit dem Homeoffice verbundenen Digitalisierungsschub. Sie erwarten zu einem großen Teil eine beschleunigte Digitalisierung, der sie auch positiv entgegensehen.

Ein Beispiel:

»Was hat Corona an der Problematik verändert? Nach meiner Einschätzung: Digitalisierung ist nicht nur Homeoffice – nach meinem Ermessen ist das größte Erleben, dass starke Veränderungen sehr schnell möglich sind. Vielleicht hilft das, dass weitere Disruptionen / Veränderungen auch möglich sind.« (Christian Fischer, Betriebsrat bei Dräger in Lübeck).

Diese Erwartung ist jedoch nicht nur mit Hoffnungen verbunden. Es gibt vermehrt Befürchtungen und Hinweise von Betriebsräten, dass Arbeitgeber die Corona-Krise nutzen, um erreichte Standards der Arbeitsbedingungen und der Mitbestimmung in Frage zu stellen. Dies äußert sich nicht nur in der Forderung, dass die Beschäftigten finanzielle Beiträge zur Bewältigung der Krise einbringen müssten.

Darüber hinaus könnte die Corona-Krise genutzt werden, ein bereits bekanntes Argument, bezogen auf die Digitalisierung, erneut in die Debatte einzuwerfen: Die Mitbestimmung störe und bremse die notwendige Digitalisierung der Betriebe. Sie müsse deshalb begrenzt und durch schnellere Entscheidungsverfahren ersetzt werden. Dieses Anliegen findet sich auch in Papieren der BDA und von Gesamtmetall, ebenso wie in einer Veröffentlichung des HR-Kreises von acatech (Jacobs, Kagermann, Spath 2017).

Darüber hinaus könnten die neuen Erfahrungen mit dem Homeoffice dazu führen, dass Betriebe vermehrt die Büromiete als Einsparpotenzial entdecken und Konzepte des shared-desk verfolgen. Und: Sollte Homeoffice in Zukunft ausgeweitet werden, dann ist noch gar nicht ausgemacht, wem diese Arbeitsform mehr nutzt – den Betrieben oder den Beschäftigten? Nach einer im Jahr 2019 durchgeführten Studie des Wissenschaftlichen Instituts der AOK geben 67 % der Befragten an, dass sie im Homeoffice mehr Arbeit bewältigen können (Schröder 2019). Die Folge: Verglichen mit Inhouse-Arbeitenden berichten Beschäftigte im Homeoffice häufiger über psychische Belastungen und Belastungsfolgen.



2.2 Ergebnisse von Umfragen: Beschleunigte Digitalisierung, Entwicklung der Geschäftsmodelle, fehlendes Know-how als Bremse

In den letzten Wochen wurden Umfragen veröffentlicht, deren Ergebnisse nahelegen, dass die Corona-Krise einen Digitalisierungsschub verursacht. Bezogen auf die Ergebnisse dieser Umfragen ist jedoch auf Begrenzungen hinzuweisen, die in den Stichproben und der Methodik liegen. Die Umfragen sind nicht repräsentativ und sie differenzieren kaum nach Technologien der Digitalisierung und betroffenen Unternehmensbereichen. Es handelt sich um Momentaufnahmen, um Einschätzungen von Befragten, die vor dem Hintergrund gegenwärtiger Rahmenbedingungen und Erfahrungen antworten. Ziel der Studien war, mit wenig Aufwand und schnell zu ersten Einschätzungen zu gelangen. Eine weitere Begrenzung der Studien, die vielleicht mit der Geschwindigkeit ihrer Erstellung zusammenhängt, Sie beruhen auf Fragen, die abstrakte Begriffe enthalten, ohne diese zu definieren. Dies gilt vor allem für die Begriffe Geschäftsprozess und Geschäftsmodell. Es ist deshalb nicht in jeder Studie zu ermitteln, was die Befragten meinen, wenn sie sich zu diesen Begriffen äußern.

2.2.1 KfW-Mittelstandspanel

Die KfW hat in einer »Corona-Sonderbefragung im KfW-Mittelstandspanel« 182 Betriebe online befragt (KfW Research 2020). Die Frage: »In welchem Umfang haben Sie bzw. Ihr Unternehmen als Folge der Corona-Krise Ihr Angebot angepasst?«

Das Ergebnis: 43 % der Betriebe hat auf die Corona-Krise reagiert, indem sie Produkte, Dienstleistungen, den Vertrieb und das Geschäftsmodell angepasst haben. (S. 1).

Die Veränderungen betreffen den Vertrieb (33 %), neue Dienstleistungen (17 %), neue Produkte (9 %) und neue Geschäftsmodelle (7 %). Weitere 14 % der Betriebe planen Veränderungen in diesen vier Bereichen.

Der Befragung zufolge ändern Betriebe nicht nur ihre Angebote, sondern auch die Prozesse. Dies betrifft sehr deutlich den Vertrieb, zeigt sich der Studie zufolge jedoch auch in den Geschäftsmodellen. Hier ist anzumerken, dass der Begriff des Geschäftsmodells auch umfasst, wie ein Unternehmen Produkte herstellt: Es geht also immer auch um Prozesse. Ein interessantes Ergebnis: Nach Angaben der KfW ist der

Anteil von Unternehmen mit Anpassungen aufgrund der Corona-Krise besonders hoch unter dem Unternehmens-Typ, der bereits in der Vergangenheit verstärkt in Innovationen investierte.

2.2.2 Umfrage der Mittelstands-Kompetenzzentren

Eine weitere Umfrage wurde von »Gemeinsam digital, das Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Berlin« durchgeführt (Mittelstand digital 2020). Befragt wurden 47 klein- und mittelständische Betriebe. Die wichtigsten Ergebnisse: Etwa die Hälfte der Betriebe sieht sich aufgrund der Corona-Krise aktuell veranlasst, die Geschäftsprozesse zu digitalisieren. Weitere 13 % der Betriebe berichten angesichts der Krise von einer erhöhten Motivation, dies zu tun.

Die zentralen Themen der Digitalisierung sind der Studie zufolge der Umstieg ins Homeoffice, digitales Projektmanagement, das Online Marketing und das Customer Relationship Management (CRM). Die digitale Warenwirtschaft spielte hingegen noch eine untergeordnete Rolle.

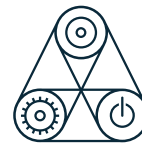
Als eine der größten Hürden für die Digitalisierung des Unternehmens geben die Befragten mit 63 % fehlendes Know-how an.

2.2.3 Umfrage des RKW

In einer als »Blitzumfrage« bezeichneten Erhebung hat das RKW Ende April 2020 insgesamt 1007 Personen »aus Unternehmen, Institutionen der Wirtschaftsförderungen und Bildung sowie der Beratung« telefonisch befragt.

Ein Ergebnis: Geht es den Unternehmen in den ersten Monaten nach der Lockerung noch vorwiegend um Themen wie »Aufbau und Sicherung von Kapazitäten« (29,7 %), »staatliche Konjunkturpolitik« (15,5 %) und »eigene Finanzen« (14,1 %), gewinnen Digitalisierung und Geschäftsmodellentwicklung mittelfristig an Gewicht. Für die Befragten aus den Unternehmen hält das RKW fest:

»Finanzierung und Liquidität stehen auch in den nächsten 24 Monaten bei über 70 % der Unternehmen an oberster Stelle. Mit etwas mehr als 50 % folgen die Digitalisierung und Geschäftsmodellentwicklung.« (S. 12)



Eine größere Bedeutung hat die Digitalisierung in den Institutionen der Wirtschaftsförderung und der Bildung:

»Bei den Institutionen der Wirtschaftsförderung und Bildung dominiert mit über 80 % das Thema Digitalisierung, gefolgt von Arbeitsorganisation sowie Kommunikation und Information.« (S. 12)

Auch die Studie des RKW kann als Hinweis dafür gelesen werden, dass die Digitalisierung nicht nur weiterhin auf der Agenda steht, sondern im Ausgang der Corona-Krise an Bedeutung gewinnen wird. Etwa die Hälfte der Betriebe sieht bereits heute Anpassungsbedarf bei den Geschäftsmodellen. Vor diesem Hintergrund wird das Thema Geschäftsmodellentwicklung in diesen Betrieben auch in Zukunft eine größere Bedeutung haben. Geschäftsmodellentwicklung betreiben der Studie zufolge insbesondere Betriebe aus den Bereichen Logistik/Verkehr, Information/Kommunikation/IT und das verarbeitende Gewerbe.

2.2.4 Umfrage des ibe

Das Institut für Beschäftigung und Employability (ibe) hat »400 Geschäftsführer/innen, Führungskräfte, Personalleiter/innen, Personal-Fachleute, Betriebs- und Personalräte sowie HR-Experten/innen« über deren Einschätzung der Folgen von Corona auf die Personalpolitik befragt (Rump, Brandt, Eilers 2020). Den Ergebnissen zufolge zählen virtuelle Kommunikationsplattformen, Arbeit im Homeoffice und virtuelle Kooperationsräume zu den wichtigsten Maßnahmen im Umgang mit der Krise (S. 9).

Die Befragten sehen neben den negativen Krisenfolgen auch Chancen, dass ihr Unternehmen aus der Krise Impulse für positive Entwicklungen gewinnen kann: Als größte Chancen nennen sie »Neue Arbeitsmodelle/-organisation« (76 Befragte), »Zusammenhalt« (72 Befragte), »Digitalisierung« (71 Befragte), »Verbesserung bestehender Strukturen« (45 Befragte) und »Lerneffekte« (40 Befragte) (S. 20). Auch diese Studie stützt die These, dass die Corona-Krise die Digitalisierung in einem Teil der Betriebe beschleunigen wird.

2.2.5 Umfrage der Hans-Böckler-Stiftung

Eine im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung in Anbetracht der Corona-Krise durchgeführte Befragung von 7.677 Erwerbstätigen zeigt recht umfassend, wie Beschäftigte von der Krise betroffen sind (HBS Presse-

mitteilung 21. April 2020). Die Studie enthält auch Ergebnisse zur Arbeit im Homeoffice. Haben vor der Krise 4 % der Beschäftigten im Homeoffice gearbeitet, ist der Anteil auf 27 % angestiegen.

Besorgniserregend ist ein Ergebnis: 31 % der im Homeoffice Beschäftigten empfindet »ihre Arbeitssituation als äußerst stark belastend oder stark belastend« (HBS Pressemitteilung 21. April 2020). Dieser Anteil ist unter den Beschäftigten, die weiter im Büro arbeiten, deutlich niedriger. Insgesamt empfinden Beschäftigte im Homeoffice ihre Arbeit als weniger belastend, wenn es in ihrem Betrieb eine Regelung zur Arbeit im Homeoffice gibt. Und diese gibt es weit häufiger in Betrieben mit Betriebsrat.

Damit unterstreicht die Studie die Notwendigkeit, der Regulierung der Arbeit im Homeoffice einen hohen Stellenwert einzuräumen.

2.2.6 Umfrage von Kantar

Das Umfrage- und Beratungsunternehmen Kantar hat im April 2020 insgesamt 500 Unternehmen zu deren Betroffenheit durch die Corona-Pandemie befragt (Kantar 2020). Zu den Ergebnissen zählen auch Aussagen über technische und organisatorische Maßnahmen in Verbindung mit der Digitalisierung. Der Studie zufolge haben 28 % der Unternehmen Homeoffice eingeführt, als Maßnahme zum Umgang mit der Pandemie. 22 % der Unternehmen hat ihr Angebot auf digitalen Vertriebswegen erhöht.

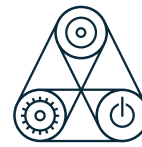
Die Corona-Pandemie hatte auch Auswirkung auf die Investitionen in die Digitalisierung. 51 % der Unternehmen hat Investitionen in die »digitale Ausstattung oder Strukturen« aufgrund der Corona-Pandemie unterlassen, wohingegen 45 % der Unternehmen aufgrund der Corona-Pandemie in die »digitale Ausstattung oder Strukturen« investiert.

Die Studie zeigt zweierlei: Digitalisierung ist ein Mittel zur Bewältigung der Krisenfolgen. Sie scheitert jedoch häufig an fehlenden finanziellen Mitteln.

2.2.7 Umfrage des VDI

Am 8. Juni 2020 hat der VDI die Ergebnisse einer gemeinsam mit dem Beratungs- und Planungsunternehmen agiplan durchgeführte Umfrage innerhalb der Industrie veröffentlicht (VDI, agiplan 2020). Auch in dieser Befragung wurde das Thema Digitalisierung behandelt.

Der VDI interpretiert die Ergebnisse so, dass »die Corona-Krise zweifelsohne die Digitalisierung nach vorne »katapultiert« habe. Als Begründung werden



Lerneffekte angefügt. »Schließlich verlangt die Situation, dass Verantwortliche in den Firmen signifikante Abläufe im IT-Segment flexibel und dynamisch anpassen müssen.« Hierzu wurde in der Befragung mit folgendem Statement gearbeitet: »Aus der Corona-Krise haben wir gelernt, der Digitalisierung einen noch höheren Stellenwert zu geben«. Unter den Befragten trifft dies »für 25 % eher zu und für 42 % definitiv zu.« Die Schlussfolgerung des VDI: »Daher verwundert es wenig, dass sich ein Großteil der Befragten in naher Zukunft vor allem um Aspekte wie Automatisierung, Digitalisierung, Modernisierung und Technologieentwicklung kümmern will.«

2.2.8 Umfrage des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der DGFP

Das Fraunhofer IAO hat in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung 500 Entscheider*innen in Unternehmen zum »Arbeiten in der Pandemie« befragt (Hofmann, Piele, Piele, 2020). Die Ergebnisse: Die Betriebe hatten in ganz erheblichem Umfang den Anteil der Beschäftigten im Homeoffice erhöht. Etwa 70 % der Befragten gaben an, dass in der Corona-Zeit die Büroarbeitenden annähernd komplett oder größtenteils im Homeoffice gearbeitet haben.

Die Autoren verweisen auf Lernerfahrungen in den Betrieben. So konnte in kurzer Zeit Homeoffice realisiert werden, ohne dass die Betriebe dadurch Nachteile hatten (S.10). Die Bereitschaft, Risiken einzugehen und in schnellen Schritten Neuland zu betreten, hatte sich den Autoren zufolge ausgezahlt. Die Umstellung auf Homeoffice ist mit einem umfassenden Digitalisierungsschub einhergegangen: Es mussten die technischen Voraussetzungen geschaffen werden. Zudem mussten Prozesse digitalisiert werden. Dies betrifft vor allem die Digitalisierung von Arbeitsdokumenten, digitale Self-Services und Vorkehrungen zur Datensicherheit.

Die Autoren gehen von Lernerfahrungen aus, die die Digitalisierung dauerhaft beschleunigen werden: Unter der Überschrift »Was wird bleiben?« halten sie fest:

»Die Erfahrung, in einer Extremsituation agil, markt- und beteiligungsorientiert neue Leistungsprozesse, virtueller Kundenschnittstellen, und hierauf basierende Geschäftsmodelle entwickeln zu

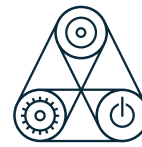
können, ohne den sonst gerade in unserem Land typischen Perfektionismus.« (S. 22).

Sie halten fest, dass für die Zukunft des Homeoffice weniger die technische Umsetzung neue Lösungen erfordert. Herausforderungen gibt es eher in den Bereichen Organisation, Kultur und Gesundheitspolitik. Dabei geht es um die Gestaltung der Arbeitsplätze in den Büros, die Zusammenarbeits- und Führungskultur, um gesundheitliche Prävention und um die Fähigkeit der Beschäftigten zum Selbstmanagement.

2.2.9 Homeoffice Studie des IFO (2020)

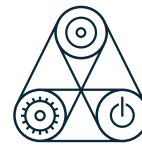
Eine im Juli 2020 veröffentlichte Studie des IFO (2020) kommt zu dem Ergebnis, dass Homeoffice in der Corona-Krise nicht nur ausgeweitet wurde, sondern auch »nach der Krise erheblich an Bedeutung gewinnen wird.« (IFO 2020, S. 35). In der Studie wird ein Ergebnis aus aktuellen Konjunkturumfragen des IFO zitiert. Demnach gab die Hälfte der Unternehmen an, auch nach der Corona-Krise verstärkt Homeoffice nutzen zu wollen (IFO Konjunkturumfrage, Mai 2020). Die Autoren halten es jedoch für unwahrscheinlich, dass berufliche Tätigkeiten vollständig ins Homeoffice verlegt werden. Zur Begründung verweisen sie auf aktuelle wissenschaftliche Beiträge zu den Potenzialen und Grenzen von Homeoffice: Beschäftigte wollten sozialen Austausch und hätten vielfach die Erfahrung gemacht, dass im Homeoffice der Leistungsdruck steige und die Trennung zwischen Arbeit und Privatem schwerer falle (S. 36). Und aus Sicht der Unternehmen sei der persönliche Austausch als Grundlage von Innovationen und Produktivität nicht ersetzbar (S. 36). Deshalb werde es nach Einschätzung des IFO flexible Mischungen von Homeoffice und Präsenzarbeit geben. »Letztendlich ließen sich so auch die Vorzüge von Autonomie und Flexibilität im Homeoffice und die des kreativen Austausches im Betrieb vereinen.« (S. 36).

Die Potenziale für Homeoffice sind der Studie zufolge erheblich. Nach aktuellen Berechnungen des IFO üben 56 % der Beschäftigten Tätigkeiten aus, die grundsätzlich zumindest teilweise für Homeoffice geeignet sind. Im verarbeitenden Gewerbe liegt der Anteil bei 53 %. Die Daten der Studie wurden vor der Corona-Krise ermittelt. Sie zeigen auf, dass mehr als die Hälfte des Potenzials für Homeoffice im verarbeitenden Gewerbe nicht genutzt wurde.

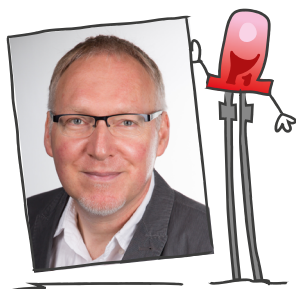


3 LITERATUR

- ▶ Alipour, J.-V.; Falck, O.; Schüller, S. (2020): Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. IFO Schnelldienst, 7/2020.
- ▶ Arntz, M.; Gregory, T.; Zierahn (2018): Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit: Makroökonomische Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Löhne von morgen. ZEW.
- ▶ Berg, A. (2020): Industrie 4.0 – so digital sind Deutschlands Fabriken. Vortrag.
- ▶ Bitkom Pressemitteilung (1. April 2020)
 ☉ <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Deutsche-Unternehmen-geben-sich-eine-Drei-im-Fach-Digitales>
- ▶ Dengler, K.; Matthes, B. (2018): SubstituierbarkeitsPotenziale von Berufen. Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. IAB Kurzbericht Nr. 4.
- ▶ Fraunhofer IPA (2017): Digitalisierung im Mittelstand. Entscheidungsgrundlagen und Handlungsempfehlungen. Eine Studie des Fraunhofer IPA im Auftrag von Südwestmetall.
- ▶ HBS Pressemitteilung (21. April 2020): Neue Umfrage: Corona-Krise: 14 Prozent in Kurzarbeit – 40 Prozent können finanziell maximal drei Monate durchhalten – Pandemie vergrößert Ungleichheiten
 ☉ <https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-23098.htm>
- ▶ Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, Ch. (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.W.
- ▶ IG Metall (2019a): Digitale Pressemappe zum Transformationsatlas
 ☉ <https://www.igmetall.de/presse/pressemitteilungen/hofmann-pressekonferenz-transformationsatlas>
- ▶ IG Metall (2019b): Macht uns die Technik überflüssig? Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Beschäftigten.
- ▶ Jacobs, J. C.; Kagermann, H.; Spath, D. (2017): Arbeit in der digitalen Transformation. Agilität, lebenslanges Lernen und Betriebspartner im Wandel. Ein Beitrag des Human-Resources-Kreises von acatech und der Jacobs Foundation – Forum für Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit. München.
- ▶ Kantar (2020): Betroffenheit deutscher Unternehmen durch die Corona-Pandemie. Eine Studie von Kantar im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.
- ▶ KfW Research Fokus Volkswirtschaft (2020): Mittelstand reagiert ideenreich auf Corona-Krise.
- ▶ Kinkel, S. u.a. (2016): Digital vernetztes Denken in der Produktion. Impuls: Stiftung für den Maschinenbau, den Anlagenbau und die Informationstechnik.
- ▶ Meyer, J.-U. (2020).
 ☉ <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/durchbruch-fuer-digitalisierung-corona-veraendert-die-arbeitswelt-a-1305535.html>
- ▶ Michelsen, C. (2020): Historisch beispiellose Rezession bietet auch Chancen. Statement vom 15. Mai.
 ☉ https://www.diw.de/de/diw_01.c.789783.de/historisch_beispiellose_rezession_bietet_auch_chancen.html
- ▶ Mittelstand digital (2020): Umfrage der Mittelstand 4.0 Kompetenzzentren: Digitalisierung während der Coronakrise.
- ▶ Möllering, G.; Schuster, S.; Spilker, M. (2020): Führungskräfte-Radar. Führungsmüde? Deutschlands Führungskräfte (ver-)zweifeln an ihrer Rolle.
- ▶ Rump, J.; Brandt, M.; Eilers, S. (2020): Personalpolitik in der Corona-Krise. Institut für Beschäftigung und Employability.
 ☉ www.ibe-ludwigshafen.de
- ▶ RKW (2020): Blitzumfrage: Ende April 2020. Unterstützungsbedarfe nach der Lockerung wirtschaftlicher Corona-Auflagen.



- ▶ Sames, G.; Diener, A. (2018): Stand der Digitalisierung von Geschäftsprozessen zu Industrie 4.0 im Mittelstand - Ergebnisse einer Umfrage bei Unternehmen. THM-Hochschulschriften Band 9.
- ▶ Schröder, H. (2019): Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Repräsentative Beschäftigtenbefragung 2019. Vortrag.
- ▶ Streibich, K.-H. (2020)
 - 🔗 <https://www.acatech.de/allgemein/resilient-durch-digitalisierung-wie-wir-die-aktuelle-und-kuenftige-krisen-besser-bewaeltigen-ein-beitrag-von-karl-heinz-streibich>
- ▶ Stöcker, Ch.; Büch, M; Sandner, Ph. (2020): Chancen in der Pandemie. Die positiven Seiten dieser Krise.
 - 🔗 <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/digitec/chancen-in-der-pandemie-die-positive-seite-die-corona-krise-16733515.html>
- ▶ Stürz, R. A.; Stumpf, Ch.; Mendel, U. (2020): Digitalisierung durch Corona? Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland.
 - 🔗 <https://www.bidt.digital/studie-homeoffice>
- ▶ VDI, agiplan (2020): Umfrage. Was macht Corona mit dem Standort Deutschland?
 - 🔗 <https://www.vdi.de/news/detail/was-macht-corona-mit-dem-standort-deutschland>
- ▶ Walwei, U. (2020): Die Welt nach der Corona-Krise – solidarischer, digitaler, nachhaltiger? In: IAB Forum April 2020.
- ▶ Wuppertaler Rundschau vom 2. Mai 2020.
 - 🔗 https://www.wuppertaler-rundschau.de/corona-virus/corona-und-die-digitalisierung-pandemie-wirkt-wie-brandbeschleuniger_aid-50287907
- ▶ Zika, G.; Helmrich, R.; Maier, T.; Weber, E.; Wolter, M. I. (2018b): Arbeitsmarkteffekte der Digitalisierung bis 2035. Regionale Branchenstruktur spielt eine wichtige Rolle. IAB Kurzbericht Nr. 9.



Detlef Gerst

Ressort Zukunft der Arbeit

Detlef Gerst ist politischer Sekretär in der IG Metall-Vorstandsverwaltung, Frankfurt am Main. Er leitet das Ressort ZUKUNFT DER ARBEIT und befasst sich mit der Gestaltung digitalisierter Arbeit in Produktion und Büro. Das Ressort berät und unterstützt bei der Frage, wie sich das gewerkschaftliche Leitbild »Gute Arbeit« auch in der sogenannten Industrie 4.0 und

beim Einsatz digitaler Arbeitsmittel umsetzen lässt. Insbesondere berät das Ressort bei der Abschätzung der Folgen und der Planung digitalisierter Arbeit sowie bei der Gestaltung der Umsetzungsprozesse. Für Rückfragen und für Beratungen steht Detlef Gerst gerne zur Verfügung: detlef.gerst@igmetall.de

IMPRESSUM

Verantwortlich: **IG Metall Vorstand**, Erster Vorsitzender Jörg Hofmann
Ressort ZUKUNFT DER ARBEIT, Redaktion: Detlef Gerst – Ressortleiter
Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt
🔗 ZukunftderArbeit@igmetall.de