



Studie

# Die Digitalisierung im Mittelstand

## Auswirkungen auf Personal und Personalarbeit

## Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Autor: Dr. Thomas Hoffmann  
Redaktion: Kathrin Großheim  
Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: 123rf – bloomua, kritchanut

Januar 2018

*Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.*

## Inhaltsverzeichnis

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick .....	5
1 Ziel der Befragung .....	6
2 Befragte Unternehmen .....	6
3 Digitalisierung in den befragten Unternehmen .....	8
4 Auswirkungen der Digitalisierung auf das Personal .....	11
5 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Personalarbeit .....	15
6 Fazit .....	18
Weiterführende Unterstützungsangebote .....	19



# Die Digitalisierung im Mittelstand: Auswirkungen auf Personal und Personalarbeit



## Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

- Die Digitalisierung ist im Mittelstand angekommen. Die befragten kleinen und mittleren Unternehmen digitalisieren – schrittweise und sukzessive. Disruptive Entwicklungen sind hingegen eher nicht zu erkennen.
- Im Zuge der Digitalisierung entstehen in weitaus mehr der befragten Unternehmen neue Aufgaben und Anforderungen, als bestehende wegfallen. Die Grenzen zwischen sich verändernden und im Betrieb neu entstehenden Anforderungsprofilen sind jedoch fließend. Das Anforderungsspektrum des Personals scheint breiter und heterogener zu werden. Disruptiv verläuft die betriebliche Digitalisierung auch für das Personal nicht.
- Mit betrieblicher Digitalisierung geht fast immer auch eine darauf ausgerichtete Weiterbildung der Mitarbeiter einher. Auch Personalaufstockungen, -umschichtungen und -bindungsmaßnahmen sowie Anpassungen der Arbeitsorganisation wurden in der Befragung genannt, Entlassungen hingegen nicht.
- Insgesamt sind sich die befragten Betriebe bewusst, dass ihre Digitalisierung Konsequenzen für das Personal hat. Sie gehen dies aber anscheinend eher reaktiv und selten strategisch an.

# 1 Ziel der Befragung

Die vorliegende Befragung bietet eine Momentaufnahme der Digitalisierungswege kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) und liefert Hinweise darauf, mit welchen personellen Veränderungen die Betriebe rechnen und wie sie damit umgehen. Sie versucht erste Anhaltspunkte dafür zu finden, ob im Zuge betrieblicher Digitalisierungsaktivitäten disruptive Entwicklungen beim Personal erkennbar sind.

Konkret wurden die KMU gefragt, ...

- ... ob sie bereits **Digitalisierungserfahrungen** gesammelt haben,
- ... welche **Digitalisierungsprojekte** bei ihnen abgeschlossen sind, welche noch laufen oder geplant sind bzw. welche „digitalen“ Veränderungen am Geschäftsmodell vorgenommen werden (sollen),
- ... welche **Auswirkungen dies auf das Personal** hat, ob Jobs an Bedeutung gewinnen oder verlieren, ob sich Anforderungsprofile ändern, Jobs verschwinden oder neue entstehen werden sowie
- ... welche **personalwirtschaftlichen Maßnahmen** die Betriebe planen oder bereits angestoßen haben, um für neue Anforderungen gewappnet zu sein.

# 2 Befragte Unternehmen

Insgesamt wurden 50 KMU – entweder der Geschäftsführer oder der Personalleiter – mündlich interviewt. Die Unternehmen wurden dafür zufällig ausgewählt. Einzige Auswahlkriterien waren die Zahl der Mitarbeiter im Unternehmen (bis zu 500 Mitarbeiter) und eine möglichst breite regionale Verteilung der Stichprobe.

Befragt wurden KMU über alle Branchen und Produkt-Markt-Kombinationen hinweg: So umfasst die Stichprobe beispielsweise Werkzeug-, Maschinen-, Anlagen-, Hallen- sowie Brückenbauer, Hersteller von Möbeln, Büro- bzw. Praxisausstattungen, Hersteller von Textilien bzw. Chemikalien, Anbieter von Soft- oder Hardware-Lösungen, Wasser-, Abwasser- und Energiedienstleister, Logistikanbieter, Immobiliendienstleister, Unternehmensberatungen und Bildungsanbieter, Gastronomien und Eventanbieter, Medienagenturen, Versicherungen, Pflegeeinrichtungen und Händler.

Die Mehrzahl der interviewten Unternehmen hat weniger als 250 Mitarbeiter, die Hälfte weniger als 50 Mitarbeiter. Nur vier Unternehmen gehören zum größeren Mittelstand mit mehr als 250, aber weniger als 500 Mitarbeitern.

## Befragte Unternehmen nach Mitarbeiterzahl

In absoluten Zahlen; n = 50



Der Umsatz der meisten der befragten Unternehmen (66 Prozent) wächst. Knapp ein Drittel hat in den vergangenen drei Jahren einen unveränderten Umsatz, und lediglich in zwei Betrieben sinkt er.

## Befragte Unternehmen nach Umsatzentwicklung

In absoluten Zahlen; n = 50



Im Normalfall differenzieren Unternehmen ab einer Anzahl von 40 bis 80 Mitarbeitern eine eigene Personalfunktion als Abteilung (oder einzelpersonell besetzt) aus. So auch in der untersuchten Stichprobe. Nicht ganz die Hälfte der befragten Unternehmen hat eine eigene Personalabteilung.

## Befragte Unternehmen mit/ohne Personalabteilung

In absoluten Zahlen; n = 50

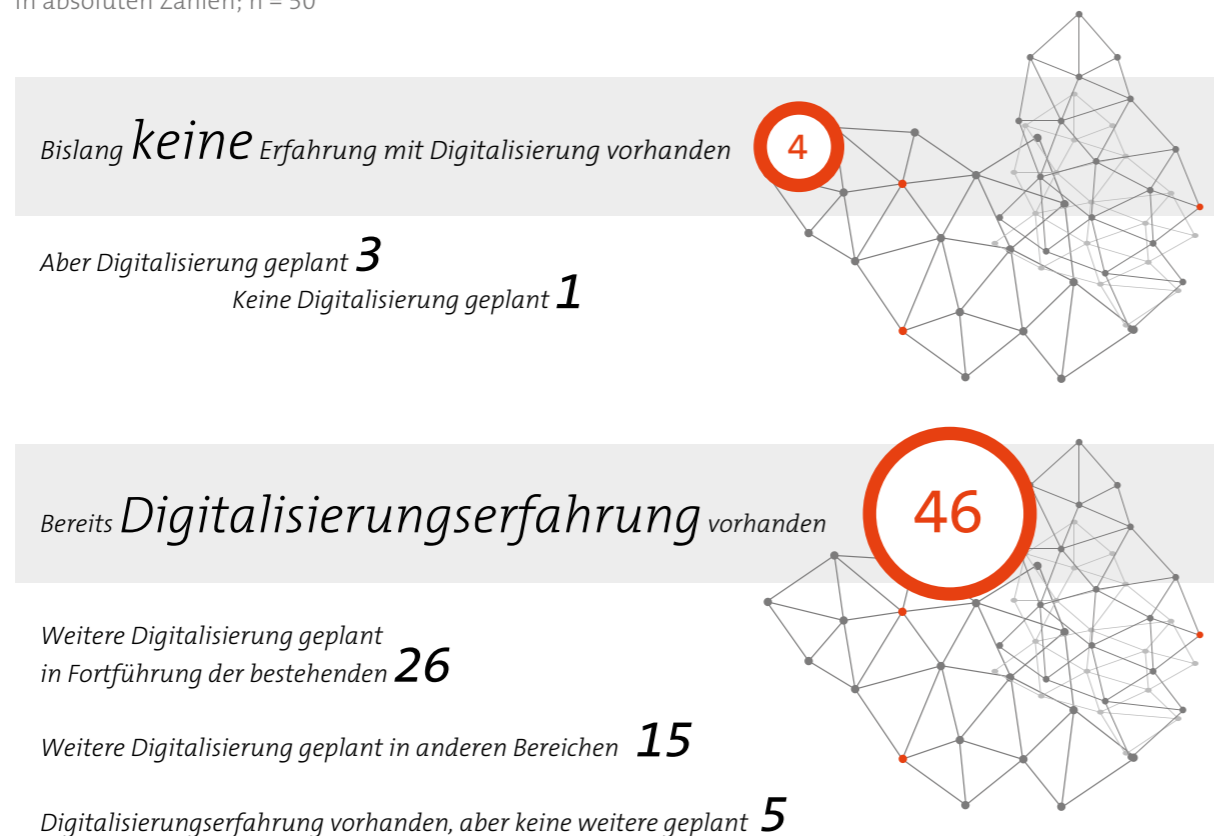


# 3 Digitalisierung in den befragten Unternehmen

Die ganz überwiegende Mehrzahl (46 von 50) der befragten Unternehmen hat bereits Digitalisierungserfahrungen. Nur vier verneinten dies, drei davon planen jedoch Digitalisierungsvorhaben. Die meisten digitalisierungserfahrenen Unternehmen planen weitere Digitalisierungsprojekte auf dem bereits eingeschlagenen Weg, ein gutes Drittel auch in anderen Bereichen.

## Befragte Unternehmen nach Digitalisierungserfahrung

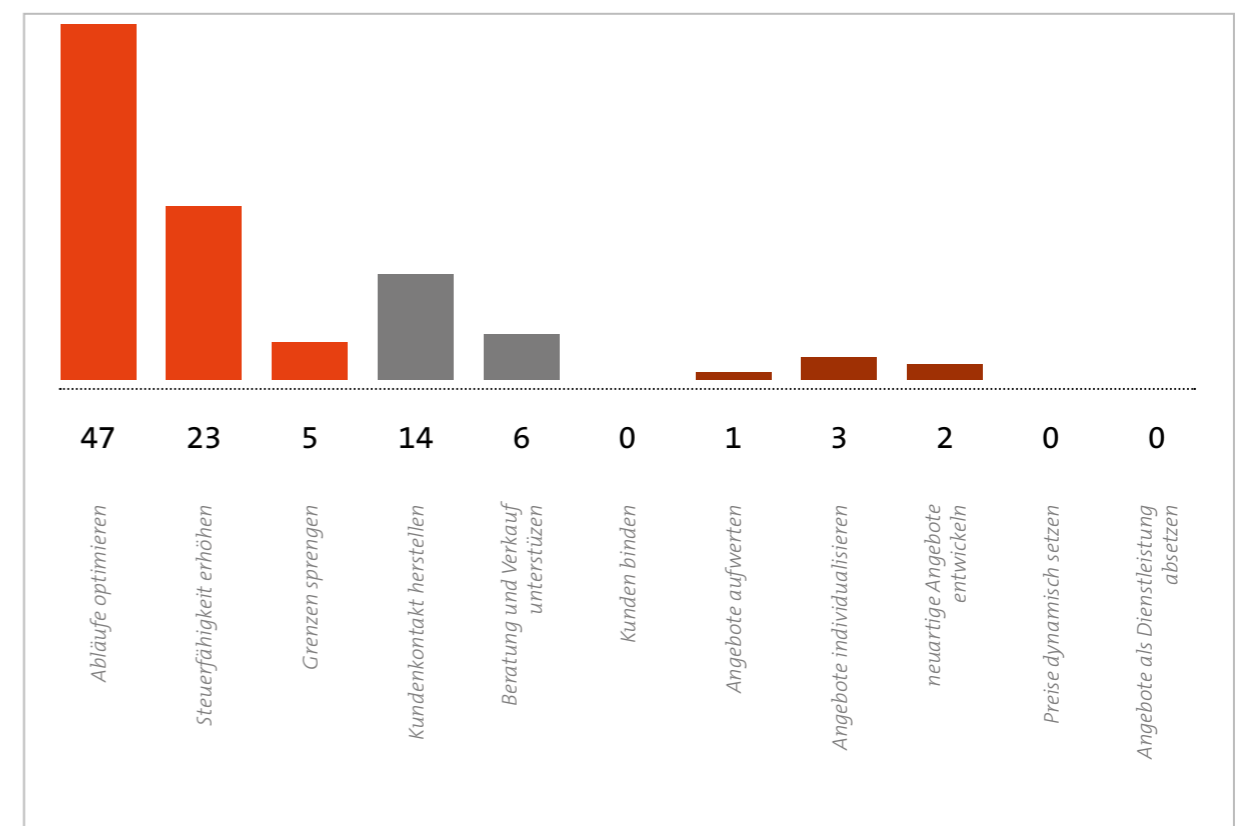
In absoluten Zahlen; n = 50



In den meisten befragten Unternehmen gibt es mehrere **laufende oder bereits abgeschlossene Digitalisierungsprojekte**. Gegenstand sind meist die internen Prozesse, insbesondere mit dem Ziel der Optimierung der internen Abläufe und der (internen) Steuerungsfähigkeit. Beispielsweise modernisieren oder erweitern Unternehmen ihre Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme, ihre digitalen Konstruktionssysteme mit Koppung zur Fertigung und/oder ihre betriebswirtschaftliche Ressourcenplanung (ERP-Systeme). Dabei gerät zunehmend der Gesamtprozess der Auftragsabwicklung – von der digitalisierten Akquise bis zur digital unterstützten Logistik – in den Blick. Ein Unternehmen arbeitet zum Beispiel an der Digitalisierung seiner Auftragssteuerung (80 Prozent realisiert), führt in diesem Zusammenhang ein Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (PPS)

und eine digitale Erfassung von Prozessdaten sowie des Materialverbrauchs ein – mit der Perspektive, seine Auftragssteuerung zu 100 Prozent zu digitalisieren. In fünf Fällen ging es darum, „Grenzen zu sprengen“, wobei es sich hier weniger um komplett neue Technologien (z. B. 3D-Druck) handelt, sondern vielmehr um das Auflösen oder Verschieben der Grenzen hin zu anderen Unternehmen (Verbundlösungen), um wichtige externe Ressourcen zu erschließen (z. B. eine digital vernetzte, gemeinsame Auftragsbearbeitung durch mehrere Unternehmen).

Immerhin 20 Digitalisierungsprojekte beziehen sich auf die Kanäle zum Kunden. Dabei geht es entweder um die Herstellung des Kundenkontakts oder die Unterstützung von Beratung und Verkauf. Eher selten hatten Digitalisierungsprojekte in den befragten Unternehmen hingegen das Ziel, neue Angebote zu entwickeln oder bestehende Angebote aufzuwerten oder zu individualisieren. Keine Rolle spielten Digitalisierungsprojekte zur Kundenbindung oder zur Veränderung des Erlösmodells.



## Ziel der abgeschlossenen/laufenden Digitalisierungsprojekte

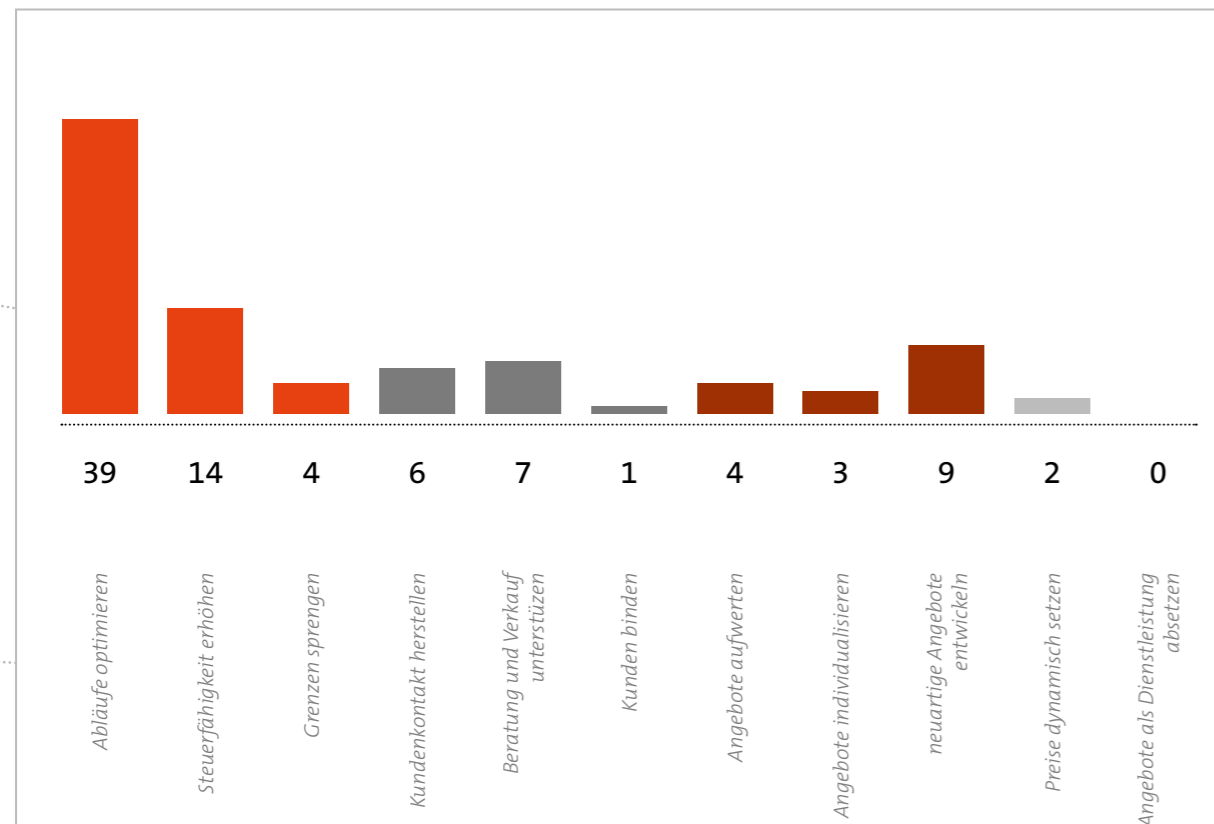
Mehrfachnennungen möglich

Die **geplanten Digitalisierungsprojekte** der Unternehmen sind ähnlich ausgerichtet, was nochmal verdeutlicht, dass in den Digitalisierungsbemühungen überwiegend bestehende Ansätze fortgesetzt oder erweitert werden. Allerdings steigt bei den geplanten Digitalisierungsvorhaben die Anzahl derjenigen Projekte in erheblichem Maß, die auf Angebotsverbesserungen und -entwicklungen zielen.

Zunehmende Bedeutung erlangt in geplanten Digitalisierungsprojekten zur Verbesserung des Kundennutzens der Einsatz digitaler Modelle zur Generierung von Angebotsvorteilen („neuartige Angebote entwickeln“): Beispielsweise werden gemeinsam mit dem Kunden virtuelle 3D-Prototypen erstellt, die auch (virtuell) in dessen Anlagen integriert werden können. Aus diesen digitalisierten Prototypen werden später automatisch die erforderlichen Konstruktions- und Fertigungsdaten generiert.

Diese Befunde sprechen für die Annahme, dass die Dynamik der betrieblichen Digitalisierung einer Logik „von innen nach außen“ folgt, d. h., die ersten Digitalisierungsschritte dienen internen Optimierungen. Erst danach wird der Blick nach außen, also auf Kanäle zum und Angebote für den Kunden, gerichtet. Typische Beispiele dafür: Ein Unternehmen arbeitet an Robotereinsätzen in Schweiß- und Brennprozessen für die Blechbearbeitung und zugleich an der vorgelagerten Digitalisierung der Blechzuschnitte. Beide Elemente werden in einer digitalisierten zentralen Auftragsverwaltung miteinander vernetzt. Parallel wird geplant, den Robotereinsatz in der Blechbearbeitung zu erweitern. Der Fokus liegt auf den internen Prozessen. Ein weiteres, produzierendes Unternehmen verfügt über ein Dokumentenmanagementsystem, das mit ERP und PPS vernetzt wurde, und plant nun eine gemeinsame digitale Plattform für seine Lieferanten und Kunden. Ähnlich das Verlaufsmuster bei einem dritten Unternehmen: Nach der Digitalisierung des Workflows und der Einführung von Online-Marketing soll letzteres nun ausgebaut und Online-Tutorials für die Kunden entwickelt werden. Auch in der Kategorie „Grenzen sprengen“ geht es erst im zweiten Schritt um den Kunden: Hier handelt es sich sowohl bei den laufenden als auch geplanten Projekten weniger um komplett neue Technologien, sondern vielmehr um das Auflösen oder Verschieben der Unternehmensgrenzen: Bei den laufenden Aktivitäten sind dies vor allem Vernetzungen mit anderen Unternehmen. Bei den geplanten Projekten kommen Verknüpfungen mit Kunden oder Lieferanten (z. B. digitale Kunden- und Lieferantenplattformen) hinzu.

Insgesamt zeichnet sich ein Bild einer schrittweisen und sukzessiven Digitalisierung – ohne disruptive Entwicklungen.



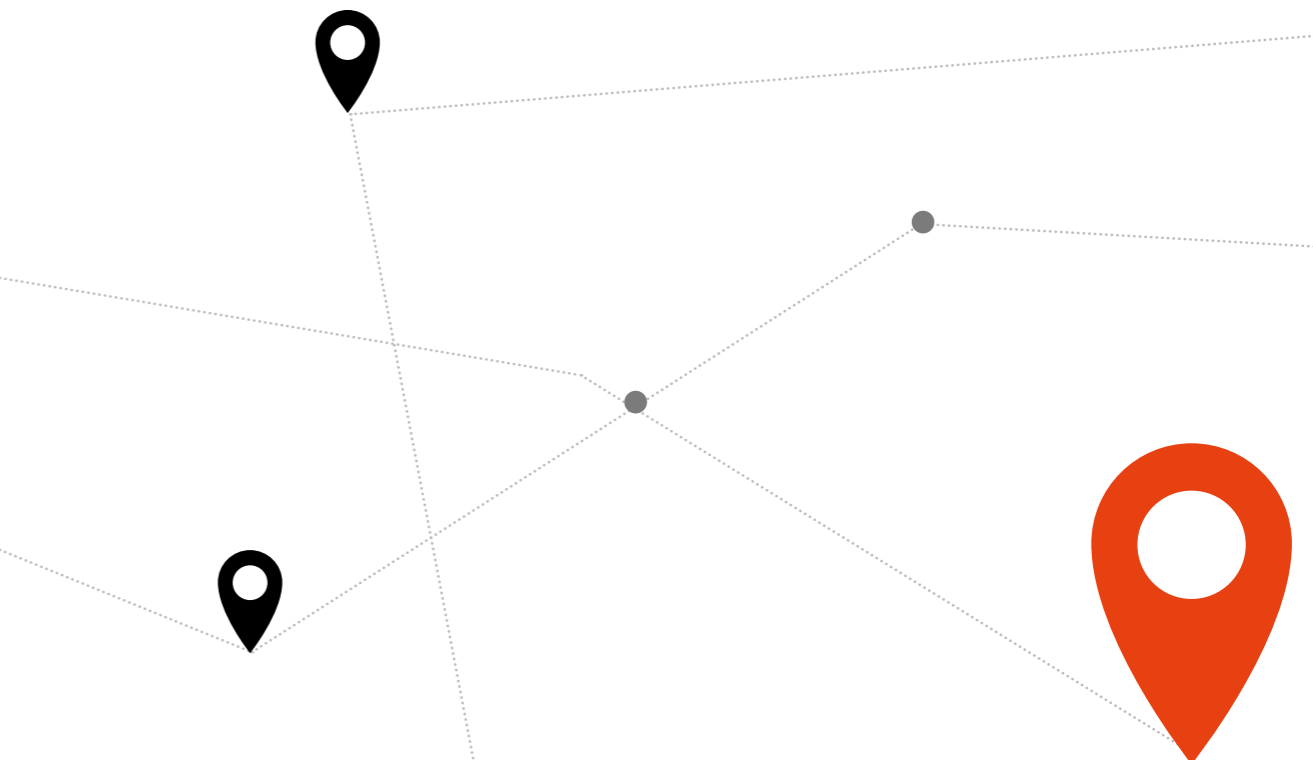
Ziel der geplanten Digitalisierungsprojekte  
Mehrfachnennungen möglich

## 4 Auswirkungen der Digitalisierung auf das Personal

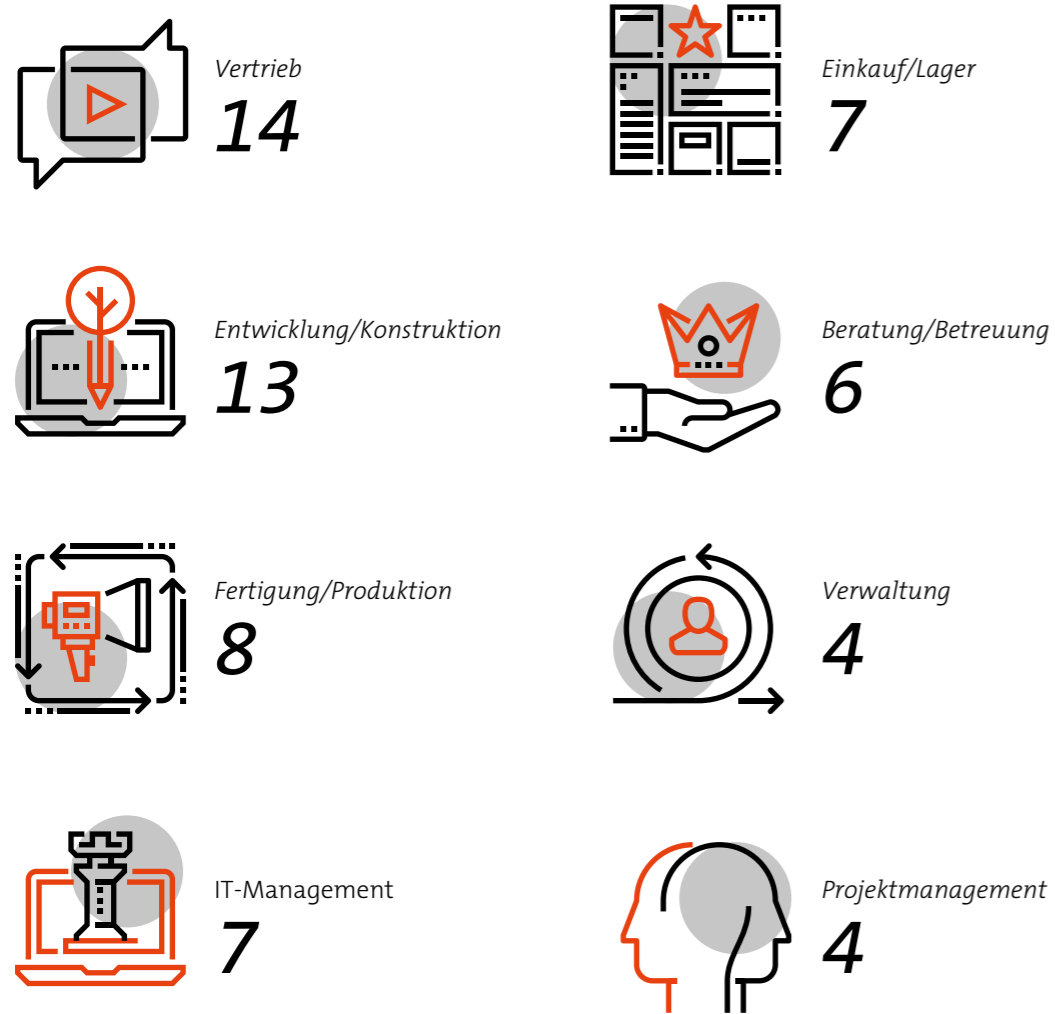
Grundsätzlich können durch betriebliche Digitalisierung bestehende Jobs an Bedeutung gewinnen oder verlieren, sich Anforderungsprofile verändern, Anforderungen und Jobs gänzlich wegfallen oder neue Jobs mit völlig neuen Anforderungsprofilen entstehen. Nicht immer sind diese Auswirkungen aber klar unterscheidbar. Denn es kann durchaus schwer abschätzbar sein, ob sich Anforderungen im Zuge von Digitalisierungsprojekten zwar verändern, diese aber beispielsweise durch Weiterbildungsmaßnahmen kompensiert werden können, oder ob man es bereits mit einem völlig neuen Anforderungsprofil zu tun hat.

Fast 80 Prozent der befragten Unternehmen (39 Fälle) rechnen damit, dass im Zuge ihrer Digitalisierungsprojekte – oft mehrere, insgesamt 75 – **Jobs** in ihrem Betrieb an **Bedeutung gewinnen**. Das betrifft beispielsweise Aufgaben im Vertrieb (bspw. Key Account Management), in der Konstruktion/Entwicklung (bspw. Produktentwicklung) sowie in der Fertigung/Produktion (bspw. die mechatronische Produktion). Über sämtliche Bereiche hinweg gewinnen programmierende Tätigkeiten bzw. solche mit IT-Anforderungen an Bedeutung.

Die Interviewpartner ließen keinen Zweifel daran, dass die Bedeutungsgewinne in der Regel mit Verschiebungen oder Neuerungen innerhalb der jeweiligen Anforderungsprofile einhergehen. Das Anforderungsspektrum an betriebliche Personalressourcen wird anscheinend breiter oder komplexer. Dies hätte zwei Folgen: Erstens muss der betriebliche Aufwand an Kompetenzentwicklungsmaßnahmen (und vermutlich auch deren Vielfalt) steigen. Und zweitens differenzieren sich auch die betrieblichen Arbeitskräftenachfragen (weiter) aus. Es wäre zu vermuten, dass zukünftig bei der Personalsuche neben formalen Qualifikationsabschlüssen deutlich mehr und konkretere Anforderungen formuliert werden.

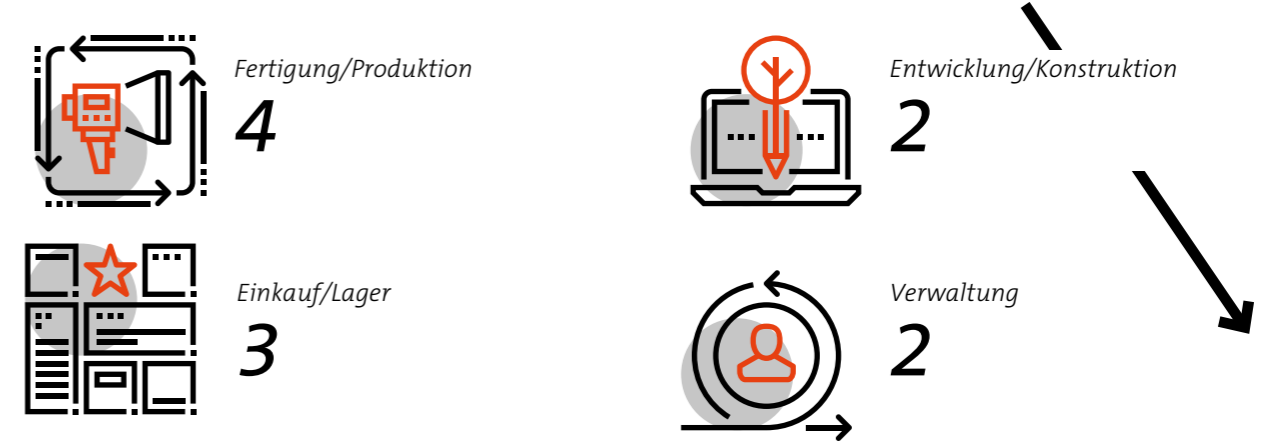


Hier gewinnen durch betriebliche Digitalisierung Jobs an Bedeutung (Auszug)  
In absoluten Zahlen; n = 39, Mehrfachnennungen möglich



Deutlich weniger (14) Unternehmen erwarten, dass aufgrund ihrer Digitalisierungsprojekte **Jobs** im Betrieb an **Bedeutung verlieren**. Dies betrifft etwa solche in der Fertigung/Produktion (bspw. Betongießen), in Einkauf/Lager (bspw. Versandhilfe) oder Entwicklung/Konstruktion (bspw. Metallbau). Meist handelt es sich um Einzelnennungen (insgesamt 16). Mitunter gibt aber auch Überschneidungen mit Bereichen bzw. Jobs (z. B. Zerspanungsmechanik in der Produktion), die andernorts an Bedeutung gewinnen.

Hier verlieren Jobs durch betriebliche Digitalisierung an Bedeutung (Auszug)  
In absoluten Zahlen; n = 14, Mehrfachnennungen möglich



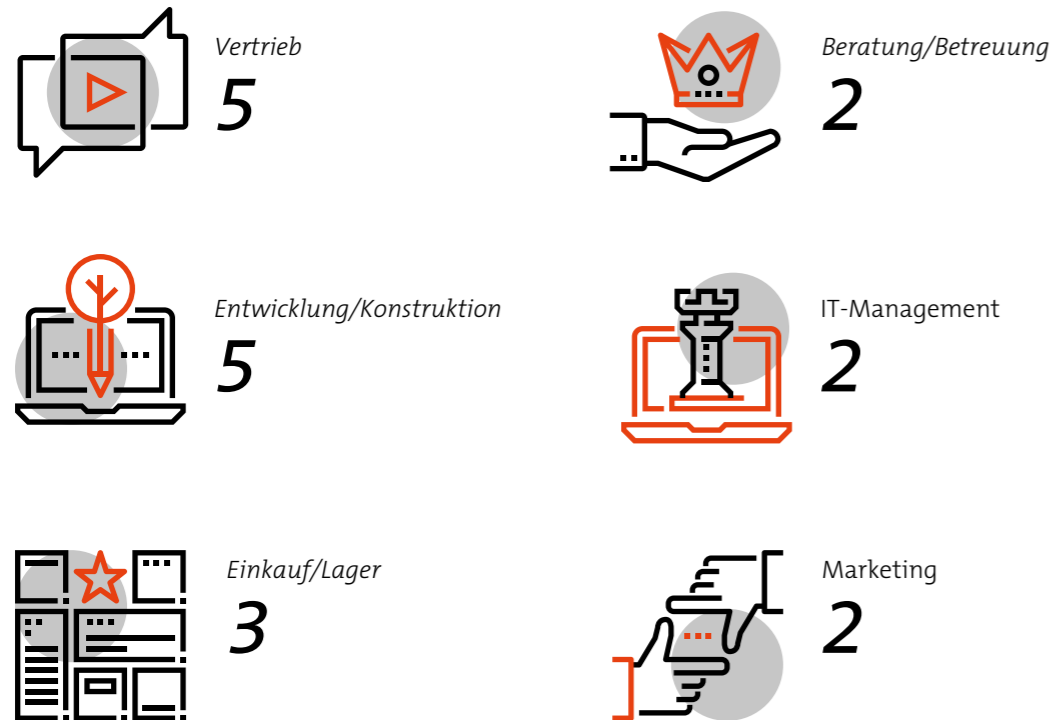
Noch geringer (5) ist die Anzahl jener Unternehmen, die mit (insgesamt 5) **komplett wegfallenden Aufgabenbereichen** rechnen. So will ein Unternehmen beispielsweise zukünftig auf Gießereimechaniker verzichten, weil diverse Konstruktions- und Produktionsprozesse digitalisiert werden (sollen). Zwei weitere Unternehmen sehen aufgrund der vernetzten und digitalisierten Produktionsprozesse Meister- bzw. Qualitätssicherungstätigkeiten zukünftig als entbehrlich. Ein vierter Betrieb würde perspektivisch auf den klassischen Produktvertrieb verzichten. Das fünfte Unternehmen erwartet einen Wegfall von Sachbearbeitungstätigkeiten in der Verwaltung.

Insgesamt sprechen diese Ergebnisse dafür, dass die Digitalisierungswege der KMU auch für das Personal nur ausnahmsweise (wenn überhaupt) disruptiv verlaufen.

In weitaus mehr der befragten Unternehmen entstehen **neue Jobs**, als bestehende wegfallen: 13 Unternehmen rechnen mit insgesamt 24 neuen Aufgabenbereichen. Die Grenze zwischen erheblichen Veränderungen im Anforderungsprofil und der Entstehung eines gänzlich neuen Jobs ist durchaus fließend. So bescheinigten einige interviewte KMU bestehenden Jobs einen Bedeutungszuwachs, sehen aber aufgrund der Anforderungsänderungen (perspektivisch) ein ganz neuartiges Aufgabengebiet mit neuem Anforderungsprofil. Anscheinend wird hier mit einer sukzessiven Weiterentwicklung hin zu neuen Jobs gerechnet, bei der sich auch die Rekrutierungs- und Qualifizierungswege, tariflichen Eingruppierungen sowie Vergütungen etc. ändern könnten – ggf. eine echte Herausforderung für die Personalarbeit.

Häufig entstehen neue Jobs im Bereich Vertrieb (bspw. E-Commerce), in Beratung/Betreuung (bspw. Online-Kundensupport, Helpdesk) und Marketing (bspw. Content-Marketing), weil Kommunikationskanäle nach innen und außen digitalisiert bzw. Beratung und Verkauf digital unterstützt werden (sollen). Digitale Workflows, Tools und Robotereinsätze führen absehbar auch zu neuen Tätigkeitsfeldern in Entwicklung/Konstruktion (bspw. Interaktionsdesign) und Einkauf/Lager (bspw. digitale Beschaffung). Mitunter werden im IT-Management auch neue Administratoren-Jobs erwartet, beispielsweise für Datenbanken.

Hier entstehen durch betriebliche Digitalisierung neue Jobs (Auszug)  
In absoluten Zahlen; n = 13, Mehrfachnennungen möglich



## 5 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Personalarbeit

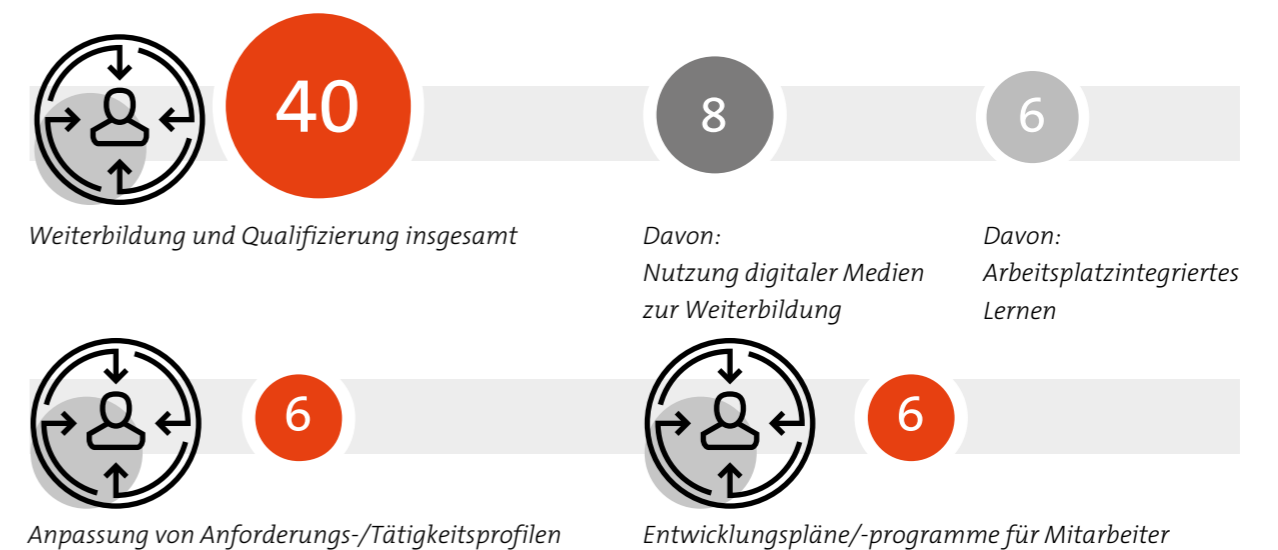
In fast allen befragten Unternehmen (46) folgen den Digitalisierungsaktivitäten Personalmaßnahmen. Vier Unternehmen bilden die Ausnahme. Drei davon führen durchaus anspruchsvolle laufende Digitalisierungsmaßnahmen durch oder planen sie. Der Grund für fehlende Personalmaßnahmen scheint weder im Fehlen der Personalabteilung, noch an der Mitarbeiterzahl zu liegen. Denn auch befragte sehr kleine Unternehmen ohne Personalabteilung betreiben eine intensive Personalarbeit im Zusammenhang mit Digitalisierung. Offensichtlich sieht die überwiegende Mehrheit der Unternehmen in Digitalisierungsprozessen eine personalwirtschaftliche Herausforderung, eine sehr kleine Minderheit hingegen nicht.

Die 46 Unternehmen setzen sich in ihrer Personalarbeit mitunter sehr aktiv mit den neuen Herausforderungen auseinander. Die meisten setzen auf **Weiterbildung**. In nur wenigen Fällen werden **Anforderungs- und Tätigkeitsprofile angepasst** und **Entwicklungspläne bzw. -programme erstellt**. Dies überrascht, da viele Unternehmen mit deutlichen Veränderungen in Anforderungsprofilen oder auch mit ganz neuen Jobs rechnen. Vermutlich fahren die meisten der Unternehmen „auf Sicht“. Sie bereiten ihre Mitarbeitenden eher auf aktuell anstehende Anforderungen vor, bevor sie Anforderungsprofile neu definieren oder Entwicklungspläne aufstellen.

80 Prozent der befragten Unternehmen nutzen Weiterbildungen – oft mehrere und meist in Form klassischer Schulungen. Acht Betriebe gaben explizit an, digitale Medien zur Weiterbildung zu nutzen oder nutzen zu wollen (beispielsweise E-Learning, Tutorials, digitales Expertenforum). Sechs Betriebe setzen auf ein arbeitsplatzintegriertes Lernen (On-the-Job-Training, Learning by Doing, Job-Rotation).

### Laufende und geplante Maßnahmen zur Personalentwicklung in den befragten Unternehmen im Zusammenhang mit ihren Digitalisierungsprojekten

In absoluten Zahlen; n = 46, Mehrfachnennungen möglich





Auch die Inhalte der Weiterbildungen sind erwartungsgemäß vielfältig. Grob lassen sich vier Schwerpunkte erkennen, die auch mit den absehbaren Bedeutungsgewinnen von Jobs korrespondieren:

- neue betriebliche Software bzw. ein neues digitales System
- Online-Marketing bzw. Online-Verkauf
- Soft Skills
- Programmierkenntnisse

Eher selten nutzen die Betriebe für ihre Mitarbeiter allgemeine Informations- bzw. Sensibilisierungsveranstaltungen zur Digitalisierung.

Überraschend ist, dass die meisten jener Betriebe, die mit bestimmten **neuen Jobs** (bspw. in Vertrieb, Marketing oder Beratung) rechnen, hierzu **keine spezifische Weiterbildung** anbieten. Vereinzelt sollen hier neue Mitarbeiter rekrutiert werden. In den meisten Fällen gibt es jedoch allem Anschein nach noch keine Maßnahmen oder Pläne, wie die neuen Jobs personell bewältigt werden sollen. Dies ist dann zeit- und wettbewerbskritisch, wenn neue Kompetenzanforderungen nicht durch kurzfristige Weiterbildungen kompensiert werden können und gleichzeitig die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt groß ist.

Insgesamt gaben acht Betriebe explizit an, im Zuge der Digitalisierung **weiteres Personal zu benötigen**, das sie über Neueinstellungen, ein Zurückholen ehemaliger Mitarbeiter oder eine eigene Ausbildung gewinnen wollen. In einem Betrieb laufen **personelle Umschichtungen**, um neue Digitalisierungsanforderungen bewältigen zu können. Entlassungen wurden (trotz erwarteter wegfallender Jobs) nicht benannt.

Zwei Betriebe gaben an, **Mitarbeiter** besser an das Unternehmen **binden** zu wollen. Fünf berichteten von verstärkten Aktivitäten für ihre **Arbeitgeberattraktivität** bzw. ihr **Employer Branding** oder über einen Ausbau ihrer **Karrierewebsite**. Acht Betriebe wollen im Zuge der Digitalisierung ihre **Arbeitsorganisation** verändern, beispielsweise mit dem Einsatz von Robotertechnik, agilen Methoden, neuen Kommunikationsinstrumenten oder Kommunikations- und Kollaborationsplattformen.

Befragte Unternehmen mit weiteren digitalisierungsbezogenen personalwirtschaftlichen Maßnahmen  
n = 19, Mehrfachnennungen möglich



Auch die **Personalarbeit** selbst wird in einigen (9) Unternehmen **zum Gegenstand der Digitalisierung**. Dies betrifft sowohl Unternehmen, die eine Personalabteilung haben, als auch solche ohne. Acht Betriebe berichteten von der Einführung einer digitalen Personalakte, vier Betriebe von einer neuen digitalen Arbeitszeiterfassung und ein Betrieb von einem kompletten digitalen personalstrategischen Prozess von der Qualifikationsmatrix bis hin zum Marketing. Insgesamt scheinen Personalabteilungen – die ja ohnehin gerade in kleinen Unternehmen selten sind – aber eher weniger im Fokus der Digitalisierungsbemühungen zu stehen.

## 6 Fazit

Die Untersuchungsergebnisse zeigen insgesamt, dass die Digitalisierung im Mittelstand angekommen ist. Fast alle der 50 befragten KMU digitalisieren – schrittweise und sukzessive. An erster Stelle steht oft die Optimierung des Workflows bzw. interner Prozesse, gefolgt von einer Digitalisierung von Angeboten oder Kanälen zum Kunden. Meist werden zuerst eingeschlagene Prozessdigitalisierungen fortgesetzt und ausgeweitet, bevor der Kunde, Kanäle zu ihm oder Angebote für ihn in den Blick genommen werden. Disruptiv scheint die Digitalisierung im Mittelstand nicht zu sein.

In fast allen befragten digitalisierenden Betrieben ist man sich bewusst, dass dies Konsequenzen für das Personal mit sich bringt. Das Anforderungsspektrum an das Personal scheint breiter oder komplexer zu werden. Damit gehen große Herausforderungen an die Kompetenzentwicklung und die betrieblichen Arbeitskräftenachfragen einher.

In nur fünf der befragten Unternehmen rechnet man mit einem Wegfall von Jobs im Zuge der betrieblichen Digitalisierung. Die Nennungen sind aber zu gering und zu heterogen, um daraus Trends ableiten zu können. Die Digitalisierungswege der KMU scheinen auch für das Personal eher nicht disruptiv zu verlaufen.

Im Zuge von Digitalisierungsprozessen entstehen in weitaus mehr der befragten Unternehmen neue Jobs, als bestehende wegfallen. Die Grenzen zwischen sich verändernden Anforderungsprofilen und im Betrieb neu entstehenden Tätigkeitsfeldern sind jedoch fließend. Denn oftmals scheinen neue Jobs aus bisherigen hervorzugehen. „Nährboden“ für neue Tätigkeitsfelder sind beispielsweise neuartige digitale Verkaufs-, Vertriebs- bzw. Kommunikationswege, neue digitale Prozesse und Arbeitswerkzeuge sowie neuartige digitale Produkte.

Dort, wo betriebliche Digitalisierungsprojekte laufen oder geplant sind, setzt man sich meist auch personalwirtschaftlich mit den neuen Herausforderungen auseinander. Vor allem investieren die KMU in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. In der Regel sind dies klassische Schulungen, teilweise aber auch digitale Lernformen oder arbeitsplatzintegriertes Lernen. Inhaltliche Schwerpunkte der Weiterbildungen sind eine neue betriebliche Software bzw. ein neues digitales System im Betrieb, die meist auch zu Veränderungen in Arbeitsabläufen führen, Programmierkenntnisse, Online-Marketing und -Verkauf sowie Soft Skills. Allgemeine Informations- bzw. Sensibilisierungsveranstaltungen zur Digitalisierung sind eher selten dabei. Auch reagieren einige befragte KMU mit einer Aufstockung ihres Personals, mit Personalumschichtungen, Mitarbeiterbindung und Anpassungen der Arbeitsorganisation.

Es sind aber auch Grenzen des Personalmanagements in KMU erkennbar: Die Personalarbeit scheint in digitalisierenden Betrieben eher reaktiv zu sein. Die vielfältigen und mitunter enorm personalwirtschaftlichen Aktivitäten dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass viele der befragten KMU eher „auf Sicht fahren“. Eine strategische Planung ist nur vereinzelt erkennbar. Dies könnte dort zu Engpässen führen, wo kurzfristige Weiterbildungen an ihre Grenzen stoßen. Beispielsweise, wo neue Kompetenzanforderungen nicht durch Weiterbildung kompensiert werden können, aber auf dem Arbeitsmarkt stark nachgefragt werden. Die Vorlaufzeit, die Personalarbeit an diesen Stellen braucht, könnte zum wettbewerbsentscheidenden Faktor werden.



## Weiterführende

## Unterstützungsangebote

### Das RKW Digitalisierungs-Cockpit

Sie wollen wissen, was alles im Betrieb digitalisiert werden kann? Suchen Sie Anregungen zu erfolgreichen Digitalisierungsprojekten anderer Unternehmen? Oder haben Sie bereits vor, Ihr Geschäftsmodell digital weiterzuentwickeln oder ganz neu aufzustellen? Dann schauen Sie unter [www.erfolgreich-digitalisieren.de](http://www.erfolgreich-digitalisieren.de)! Ansprechpartner direkt bei Ihnen vor Ort finden Sie unter [www.rkw.de](http://www.rkw.de).



### Management-Letter Chefsachen

Mit dem kostenfreien Managementbrief „Chefsachen“ erhalten Sie regelmäßig praktisch fundierte und theoretisch untermauerte Anregungen und Perspektiven rund um das Thema Unternehmensführung und -entwicklung. Abonnement über: [k.grossheim@rkw.de](mailto:k.grossheim@rkw.de)



### Web-App Strategische Personalplanung

Damit Sie für Ihre Digitalisierungsprojekte auch das richtige Personal zur richtigen Zeit am richtigen Ort haben: Planen Sie Ihr Personal vorausschauend mit unserer WebApp – kostenfrei, online und mobil unter <https://wepstra-app.rkw-kompetenzzentrum.de>!



### Strategische Personalarbeit – das Rundum-Paket

Möchten Sie mehr darüber wissen, wie man eine strategische Personalplanung in wenigen Schritten umsetzt? Oder will sich Ihr Unternehmen mit strategischem Personalmarketing attraktiv für Fach- und Schlüsselkräfte aufstellen? Planen Sie, Fachlaufbahnen in Ihrem Unternehmen einzuführen? Dann finden Sie hier die richtigen Tipps: [www.strategische-personalarbeit.de](http://www.strategische-personalarbeit.de)!



### perso-net: Personalwissen handverlesen

Bei personalwirtschaftlichen Fragen hilft auch unser Personalkompodium: [www.perso-net.de](http://www.perso-net.de).



## **Menschen. Unternehmen. Zukunft.**

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages