

# Mittelständler digitalisieren schrittweise und nehmen ihr Personal mit

RKW-Studie untersucht Auswirkungen der Digitalisierung auf Personal und Personalarbeit im Mittelstand

Die Digitalisierung scheint im Mittelstand angekommen: 92 Prozent der befragten kleinen und mittleren Unternehmen haben bereits Digitalisierungserfahrungen gesammelt. Über die Hälfte (57 Prozent) plant, bestehende Digitalisierungsprojekte fortzusetzen oder auszuweiten. Ein Drittel setzt in neuen Bereichen an. Mit diesen Vorhaben entstehen in weitaus mehr der befragten Unternehmen neue Jobs, als bestehende wegfallen (26 versus 10 Prozent). In 80 Prozent der Fälle gewinnen bestehende Jobs an Bedeutung, wobei ihr Anforderungsspektrum breiter oder vielfältiger wird. Fast alle Unternehmen (92 Prozent) reagieren mit gezielten Personalmaßnahmen auf diese Veränderungen und setzen dabei in erster Linie auf die Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (80 Prozent). Auch Maßnahmen zur Aufstockung, Umschichtungen und Bindung des Personals sowie Anpassungen der Arbeitsorganisation werden angestoßen, Entlassungen hingegen nicht. Disruptiv verläuft die Digitalisierung im Mittelstand also eher nicht – auch nicht für das Personal.

Das sind die zentralen Ergebnisse der kürzlich vom RKW Kompetenzzentrum veröffentlichten Studie „Die Digitalisierung im Mittelstand: Auswirkungen auf Personal und Personalarbeit“. Dafür wurden im Herbst vergangenen Jahres Entscheiderinnen und Entscheider aus 50 kleinen und mittleren Unternehmen interviewt.

## Vor allem Prozesse werden digitalisiert

In den meisten befragten Unternehmen gibt es mehrere laufende oder bereits abgeschlossene Digitalisierungsprojekte. Gegenstand sind meist die internen Prozesse (74 Prozent). Beispielsweise modernisieren oder erweitern Unternehmen ihre Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme, ihre Konstruktionssysteme sowie ihre betriebswirtschaftliche Ressourcenplanung (ERP-Systeme). 20 Prozent der laufenden oder abgeschlossenen Projekte beziehen sich auf Verbesserungen der Schnittstellen bzw. Kanäle zum Kunden, beispielsweise über Webshops oder Portale. Neue Erlösmodelle oder Angebote (Produkte oder Dienstleistungen) tauchen hier kaum auf. Beim Blick auf die geplanten Digitalisierungsprojekte der befragten Unternehmen ergibt sich ein ähnliches Bild. Allerdings sind hier deutlich mehr Projekte zu verzeichnen, die auf digitale Erweiterungen, Verbesserungen oder gänzliche Neuentwicklungen von Angeboten zielen (18 anstatt 6 Prozent). Über die Hälfte der Unternehmen (57 Prozent) führt mit geplanten Digitalisierungsprojekten bereits bestehende Maßnahmen fort. Ein Drittel hat hier eine gewisse Sättigung erreicht und setzt in neuen Bereichen an.

## Viele Jobs gewinnen an Bedeutung – mit sich verändernden Anforderungen

Fast 80 Prozent der befragten Unternehmen rechnen damit, dass im Zuge ihrer Digitalisierungsprojekte (oft mehrere) Jobs in ihrem Betrieb an Bedeutung gewinnen, beispielsweise im Vertrieb (wie Key Account Management) oder in der Konstruktion/Entwicklung (wie Produktentwicklung). Die Interviewpartner ließen keinen Zweifel daran, dass mit der steigenden Bedeutung auch sich verändernde Anforderungen einhergehen. Das Anforderungsspektrum wird breiter oder komplexer. So ist in einigen Fällen mit einer sukzessiven Weiterentwicklung der Anforderungsprofile hin zu gänzlich neuen Jobs zu rechnen, bei denen sich auch die Rekrutierungs- und Qualifizierungswege, tariflichen Eingruppierungen oder Vergütungen ändern könnten – eine echte Herausforderung für die Personalarbeit. 26 Prozent der Unternehmen verzeichnen jetzt schon neu entstehende Jobs, zum Beispiel im Vertrieb (wie E-Commerce) und in der Kundenberatung/-betreuung (wie Online-Kundensupport), aber auch in der Entwicklung/Konstruktion (wie Interaktionsdesign) oder im Einkauf/Lager (wie digitale Beschaffung).

Nur 10 Prozent der Unternehmen rechnen mit komplett wegfallenden Aufgabenbereichen. So sehen beispielsweise zwei Unternehmen aufgrund der vernetzten und digitalisierten Produktionsprozesse Meister- beziehungsweise Qualitätssicherungstätigkeiten zukünftig als entbehrlich an. 28 Prozent erwarten, dass aufgrund ihrer Digitalisierungsprojekte Jobs im Betrieb an Bedeutung verlieren. Dies betrifft etwa solche in der Fertigung/Produktion (wie Betongießen), in Einkauf/Lager (wie Versandhilfe) oder Entwicklung/Konstruktion (wie Metallbau). Meist handelt es sich um Einzelnennungen, mitunter gibt es aber auch Überschneidungen mit Jobs, die andernorts an Bedeutung gewinnen.

## Die Personalarbeit reagiert vor allem mit Weiterbildungen

Fast alle befragten Unternehmen (92 Prozent) folgen den Digitalisierungsaktivitäten auch mit entsprechenden Personalmaßnahmen und setzen sich mitunter sehr aktiv mit den neuen Herausforderungen auseinander. Die meisten setzen auf Weiterbildung (80 Prozent) – oft auf mehrere und meist in Form klassischer Schulungen. Acht Unternehmen gaben explizit an, digitale Medien zur Weiterbildung zu nutzen oder nutzen zu wollen, beispielsweise E-Learning-Module oder Tutorials. Sechs Unternehmen setzen auf arbeitsplatzintegriertes Lernen (On-the-Job-Training, Learning by Doing, Job-Rotation). Auch Maßnahmen wie Personalaufstockungen, -umschichtungen und -bindung sowie Anpassungen der Arbeitsorganisation werden angestoßen, Entlassungen hingegen nicht.

In nur wenigen Fällen (je 12 Prozent) werden Anforderungs- und Tätigkeitsprofile angepasst oder Entwicklungspläne/-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“ und bereiten ihre Mitarbeitenden eher auf aktuell anstehende Anforderungen vor. 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.

Zur Studie in der Vollversion:

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/dokumentation/studie/die-digitalisierung-im-mittelstand/>

**Presse- und Fachkontakt:**

Kathrin Großheim  
RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Str. 40 A  
65760 Eschborn

Tel: 49 6196 495-2813

[k.grossheim@rkw.de](mailto:k.grossheim@rkw.de)

**Über das RKW Kompetenzzentrum:**

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

**Weitere Informationen zum RKW Kompetenzzentrum:** [www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)